

Т.М. Малкова
доктор психологічних наук,
старший науковий співробітник,
професор кафедри психології,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Управлінська діяльність: засоби психологічного впливу

У статті розглянуто психологічні механізми, психологічні наслідки та умови ефективного використання засобів психологічного впливу в управлінській діяльності. Зроблено висновок про необхідність урахування таких чинників: особливостей ситуації функціонування організації; характеру професійної діяльності працюючих; соціально-психологічних особливостей колективу; індивідуально-психологічних особливостей окремих працівників.

Ключові слова: управління, керівництво, психологічний вплив, засоби психологічного впливу (психологічне насильство; переконання; навіювання; маніпулювання; психолінгвістичне програмування; наслідування; зараження; залучення до участі).

Т.Н. Малкова
доктор психологических наук,
старший научный сотрудник,
профессор кафедры психологии,
ВУЗ «Университет экономики и права «КРОК»

Управление: способы психологического воздействия

В статье рассмотрены психологические механизмы, психологические последствия и условия эффективного использования способов психологического воздействия в управленческой деятельности. Сделан вывод о необходимости учёта следующих факторов: особенностей ситуации функционирования организации; характера профессиональной деятельности работающих; социально-психологических особенностей коллектива; индивидуально-психологических особенностей отдельных работников.

Ключевые слова: управление, руководство, психологическое воздействие, способы психологического воздействия (психологическое насилие; убеждение; внушение; манипулирование; психолингвистическое программирование; подражание; заражение; привлечение к участию).

T. Malkova
Doctor of Psychological Sciences, Senior Researcher,
Professor Department of Psychology,
«KROK» University

Management: methods of psychological influence

The article studies the psychological mechanisms, consequences, and conditions of efficient methods of psychological influence in management activity. A conclusion was made about the need to consider the following factors: the peculiarities of the situation an organization operates in; the

nature of professional activity of employees; the socio-psychological peculiarities of a working team, the individual psychological peculiarities of separate employees.

Keywords: *management, administration, psychological influence, methods of psychological influence (psychological violence; persuasion; infusion; manipulation; psycholinguistic programming; imitation; infection; involvement for participation).*

Постановка проблеми

У літературі з менеджменту стверджується, що тільки люди здатні нарощувати можливості й забезпечувати розвиток та що не заводи, устаткування і виробничі запаси, а саме «людський капітал» є основою конкурентоспроможності й економічного зростання підприємств [1, с. 190]. Люди розглядаються як «стратегічний ресурс», використання якого вимагає володіння особливими методами кадрового менеджменту. В цьому контексті розглядаються «блоки» особистості: спрямованість, «загальні якості» (розум, увага, товариськість) і таке ін. [2]. Навіть зазначається, що особистість має свої іманентні інтереси, цілі, переконання, очікування, від міри здійснення яких залежить її корисність для організації [3, с. 82]. Зрештою виявляється, що усі ці відомості надаються з однією метою – максимізації ефективності використання людини (чи персоналу) [там само, с. 83.]. Насправді така постановка питання свідчить про приховане ставлення до людини як до знаряддя виробництва, інструмента, який можна і треба використовувати для досягнення певних цілей. Це означає, що в кадровому менеджменті панує ставлення до людини як до об'єкта, а не як до суб'єкта виробничого процесу (у кращому разі як до об'єкта, що має специфічні особливості). Такий «суб'єктно-об'єктний» підхід суперечить даним психологічної науки. У психології доведено, що людина – це завжди суб'єкт і що взаємодія між людьми має аналізуватися з позицій підходу «суб'єкт-суб'єктного».

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Утилітарно-прагматичний підхід до людини суперечить, з одного боку, гуманістичному підходу, який наголошує,

що пріоритетними для особистості як суб'єкта діяльності та спілкування є свобода вибору, творчість і самоактуалізація. З іншого боку, він протирічить вимогам ринкової економіки, тому що конкурентоздатність організації потребує насамперед здатності персоналу до творчості. Як зауважує відомий футуролог Е. Тоффлер, героєм нашого часу є новатор. У сучасному українському суспільстві перед людиною гостро стоїть задача виживання (навіть просто фізичного). Вирішення цієї задачі вимагає пристосування робітника до будь-яких вимог керівництва, яке часто зорієнтоване на реалізацію короткострокових, поточних планів в умовах економічної і політичної непередбачуваності. Тенденції, характерні для світової економіки, яку Тоффлер охарактеризував як таку, що прискорюється, свідчать про те, що «виживають» лише ті організації, які постійно продукують щось нове і в яких є умови для розвитку творчого потенціалу особистості [4, с. 286-288]. Як пише А. Маслоу, творчість стала питанням національної і міжнародної політики [5, с. 111]. З огляду на психологію, творчість – це прерогатива вільної, здатної до саморозвитку людини; спосіб «особистісного» існування на протигагу безособовій діяльності, яка у своєму гранично очищеному вигляді вбиває особистість [6, с. 145]. Керувати процесом творчості неможливо, тому що психологічним механізмом творчості є здатність особистості долати бар'єр між свідомістю та підсвідомістю, яка є її першоджерелом. Отже, можна лише створювати умови для творчості, але «алгоритму» формування творчої особистості не існує [там само]. Як зазначає А. Маслоу, однією з таких умов є створення в організації певного психологічного клімату. Вивчення ним організаційного клімату. Вивчення ним організаційної діяльності однієї з компаній показало,

що високі результати її діяльності були обумовлені пануючою у ній атмосферою творчості. Як пише А. Маслоу, він не зміг виділити якусь одну головну причину продуктивної діяльності її співробітників: була присутньою загальна свобода, розлита в атмосфері, цілісна, глобальна, а не щось часткове, що робиться щовіторка [5, с. 91]. Творчі особистості зазвичай незручні для керівників. Креативними, як зазначає Маслоу, є якраз ті, які є джерелом занепокоєння в організації. Ці люди схильні поводитися дещо дивно і незвично; їх часто називають недисциплінованими; іноді вони неточні, «ненаукові», якщо виходити з вузького розуміння науки. Більш схильні до підпорядкування колеги нерідко називають їх легкокованими, безвідповідальними, докоряють в умоглядності їхніх підходів, некритичності, непостійності, зайвій емоційності. Але, – зауважує Маслоу, – на ранніх стадіях творчості необхідно дозволити собі бути некритичним і допускати у свою голову будь-які дикі ідеї. Такі люди можуть вигадати поему, формулу або знайти математичне рішення, висунути теорію або спланувати експеримент. Але саме вони є кандидатами на звільнення, тому що керівники зазвичай наполягають на правильному виконанні наказів і хорошому пристосуванні до організації, часто-густо зловживаючи засобами примусу або маніпулювання [5, с. 108-109].

Сподіваємося, що наданий матеріал розширить спектр засобів психологічного впливу керівників на підлеглих і сприятиме вибору найбільш адекватних із них без шкоди для психічного здоров'я й креативного потенціалу останніх.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Наявні у психології знання щодо особливостей, психологічних механізмів, чинників ефективності та наслідків використання окремих засобів ПВ в управлінській діяльності мають бути узагальнені та систематизовані. У даній статті представлена класифікація засобів ПВ у руслі феноменологічного підходу.

Формулювання цілей статті

Метою статті є узагальнення даних про особливості, психологічні механізми та наслідки використання засобів психологічного впливу в управлінській діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження

Психологічний вплив (далі – ПВ) людини на людину в процесі спілкування можна визначити як процес свідомої або несвідомої взаємодії, результатом якої є зміни в їхній психіці та поведінці. Можна виділити такі різновиди психологічного впливу, як психічне насильство (відкритий примус), маніпулювання (замасковане психічне насильство), нейролінгвістичне програмування (замасковане психічне насильство за допомогою застосування спеціальних психологічних прийомів), зараження, наслідування, нав'ювання, переконання та участь.

Метою свідомого (і усвідомлюваного його «об'єктом») відкритого *психічного насильства* є психологічна капітуляція особистості. Психічне насильство – це активне цілеспрямоване застосування певних прийомів, спрямованих на примус людини до здійснення небажаних для неї вчинків за умови усвідомлення людиною того, що від неї вимагають. Засобами ПВ можуть бути погрози, шантаж, образи, лайка, демонстрація сили та можливостей, тобто залякування. Психологічним механізмом ефективності психічного насильства є страх (втрати робочого місця, посади або поваги з боку оточуючих чи довіри керівника). Переваги цього засобу ПВ полягають у можливості більш-менш швидкого досягнення керівником (у разі наявності у нього сильних владних повноважень) потрібного йому результату. Але вплив через страх має певні обмеження: 1) вплив через страх передбачає наявність ефективної системи контролю, яка потребує певних матеріальних та інших витрат. Якщо така система контролю не налагоджена, то підпорядковані швидко навчаються обманювати керівництво; 2) страх блокує творчі здібності особисто-

сті, призводить до виникнення у підлеглих того, що у психології називається станом «навченої безпорадності» й врешті-решт провокує стан так званого «внутрішнього звільнення» або «служби за розпорядженням» [7, с. 64]; 3) найбільше, чого можна досягти, використовуючи насильство, – це мінімально адекватної продуктивності праці; 4) як вказує Ф. Лутанс, хоча примус і може призвести до тимчасової покірності підлеглого, він викликає небажані побічні ефекти – скутість, страх, помсту і відчуження. Це, у свою чергу, може призвести до незадоволеності роботою і значної плинності кадрів [8, с. 471].

Утім, навіть у науковому середовищі, де так несхвально ставляться до влади, яка ґрунтується на примусі, періодично грішать, використовуючи страх як спосіб впливу. «Не надрукуєшся, не виживеш» – цю загрозу багато професорів сприймають цілком серйозно. Навіть у тих ситуаціях, де насильство не є присутнім, страх є поширеною причиною того, чому люди – свідомо або несвідомо – дозволяють на себе впливати таким чином. Є тонші методи вселення страху, крім загрози звільнення. Набагато частіше страх, що нагається на керівника, спрямований не на його матеріальні інтереси, а на його самолюбство. Оскільки авторитет керівників тримається на повазі до їх особи, вони, як правило, хворобливо реагують на всякі приниження. Щоб уникнути надмірного впливу, приниження видається керівникам у малих дозах: побіжне зауваження, що інший керівник вже впорався зі своїм завданням; натяк, що кандидата на посаду краще знайти на стороні; призначення на неprestижну посаду, від якої усі відмовляються; виділення менш зручного кабінету – це лише мала частка наявних способів вселити в керівника страх, що він або вона не користуються належною повагою і їм, можливо, слід працювати більш напружено [8, с. 470-471].

На наш погляд, використання примусу як засобу ПВ виправдане у таких випадках: 1) якщо доведено, що низька продуктивність праці обумовлена поганим

станом дисципліни; 2) якщо ситуація екстремальна і потребує негайного виконання прийнятих керівництвом рішень; 3) якщо переважна більшість підлеглих – так звані «екстернали», тобто люди, які повністю покладаються на керівника, добре працюють лише під зовнішнім контролем і не бажають брати на себе відповідальність за будь-що.

Психологічним механізмом ефективності *маніпулятивного впливу* є емоції. Основою маніпулювання є штучне створення умов та обставин, під тиском яких у людини виникають певні емоції, які скеровують її поведінку в потрібному для ініціатора впливу напрямі. Маніпулятор впливає на несвідоме, на емоції, без розкриття справжньої мети, мотивів та способів взаємодії. Дуже часто він використовує не сильні, а слабкі сторони своєї жертви: її страхи і тривоги, заздрісність, жагу помсти, ревності, пожадливість, марнолюбство тощо. В якості універсальних вказують також мотиви позитивного характеру: прагнення до вдовolenня, комфорту, сімейного затишку, просування по службі, славнозвісності. Досить тонким та ефективним засобом маніпулятивного характеру є використання певних соціальних схем – сценаріїв, які диктують його учасникам певні правила поведінки. Сценарії – це стандартні загальновідомі та загальноприйняті послідовності актів поведінки в певних соціальних ситуаціях, що включають мозаїку ключових подразників, які визначають особливості ситуації спілкування, тобто розподіл ролей, розстановку сценарних ідентифікаторів, нагадування про норми та правила поведінки, очікуваної або забороненої. Маніпулятивний вплив такого роду називають конвенціонально орієнтованим [9]. Поняття «соціальний сценарій» за своїм змістом близьке до поняття «хронотоп» М. М. Бахтіна. Хронотоп, за М. М. Бахтіним, – це організаційний центр сюжету літературного твору, просторово-часова літературна одиниця, яка визначає форму зв'язку часу та простору в літературному творі, образ людини у ньому, розвиток сюжету загалом [10, с.

282]. Поряд з великими типологічно усталеними хронотопами М. М. Бахтін виділяє і більш дрібні: такі як хронотоп «провінційне містечко», хронотоп «зустріч», хронотоп «вітальня-салон» та ін. [там само].

Сценарій покликаний актуалізувати певні стереотипи поведінки у даній конкретній ситуації, наприклад, «у кабінеті в керівника», «на засіданні кафедри», «у бібліотеці» і таке ін. Людина, що опиняється у таких ситуаціях, змушена грати певні ролі, навіть не усвідомлюючи цього.

Іншим засобом маніпулятивного впливу, розрахованим переважно на осіб, здатних до рефлексії, є натяк. Цей засіб ПВ є різновидом операційно-предметного маніпулювання, основою якого є «керований умовивід», що ґрунтується на певній когнітивній схемі, стандартах мислення адресата маніпулятивного впливу. Натяк є психологічно безпечним для маніпулятора засобом ПВ, тому що адресат маніпулятивного впливу фактично перебирає відповідальність за свої умовиводи на себе [9].

Психологічно подібні до маніпулятивних засоби та прийоми *психолінгвістичного програмування*. Психологічним механізмом у цьому випадку є створення «пасток для свідомості», завдяки чому відкривається прямий доступ до несвідомого. Відволікання свідомості досягається за допомогою найрізноманітніших прийомів мовного та немовного впливу й їх комбінуванням. Серед них найбільш відомими є такі, як інформаційне перевантаження, «забалакування», «розрив шаблону» та ін. До прикладу, сутність останнього полягає у провокуванні в «об'єкта» впливу розгубленості, психологічної безпорадності внаслідок незвичних, неочікуваних дій з боку ініціатора впливу, що викликають у його адресата стан «ступору» і тимчасову нездатність чинити спротив подальшим впливам, які можуть бути використані для нав'язування йому певних алгоритмів поведінки [11].

Навіювання пов'язане з некритичним прийняттям людиною тієї чи іншої інформації. Навіювання може здійснюватися як довільно, так і мимовільно, може бути

прямим або побічним. Найважливішою психологічною умовою ефективності навіювання є відсутність раціонального осмислення індивідом змісту повідомлення (через авторитетність або приналежність особи, яка його здійснює). Г. Лебон розрізняв чарівливість влади, успіху, багатства, розуму, вроди, особистості й вважав, що чарівливість споріднена з гіпнозом [12].

Психічне зараження – це неумисна підсвідома схильність індивіда перейматися емоціями інших. Психологічним механізмом зараження є мимовільне відтворення людиною зовнішніх проявів емоційного стану іншої людини і тим самим – відтворення цього стану. Свого часу один з дослідників ще на початку ХІХ століття зауважив, що ми думаємо не лише нашим мозком, але й усією нашою нервовою системою: образ захоплює одночасно як орган сприйняття, так і відповідні м'язові органи, що неминуче викликає в останніх певні рухи, які можуть бути зупинені лише енергійним зворотнім наказом [13]. Останнім часом це припущення знайшло підтвердження у факті існування так званих «дзеркальних» нейронів [14]. Зараження здійснюється на несвідомому рівні (й з боку того, хто «заражає», і з боку того, хто «заражається»). Вплив зараження є особливо відчутним у великих групах людей.

Психічне наслідування – це більш-менш свідоме дотримання певних зразків або прикладів дій та поведінки. Велика увага наслідуванню приділяється у педагогіці.

Переконання базується на логічному обґрунтуванні істинності якого-небудь судження за допомогою аргументів [17]. Переконання – це ефективна передача своєї думки [8, с. 478]. Посилання на власний досвід, авторитет, традиції не є логічними доказами, хоча за звичай сприймаються як такі [15, с. 91]. Ефективність переконання певної людини залежить насамперед від ступеня відповідності обраної переконуючої системи аргументації внутрішній логіці переконуваного та його системи цінностей. Важливою психологічною пе-

редумовою ефективності переконання є довіра до того, хто переконує. Хоча переконання – це чи не єдиний із засобів ПВ, чітко зорієнтований на апелювання до свідомості, воно має свої «плюси» та «мінуси». Перевагою переконання є те, що якщо переконати людину вдалося, то в майбутньому вона не потребуватиме зовнішнього контролю і буде прагнути досягти максимальних результатів у своїй діяльності. В той же час не можна бути цілком упевненим, що переконання досягло своєї мети і що при зміні ситуації не доведеться починати все спочатку.

Переконання великої кількості людей може здійснюватися шляхом управління процесом взаємодії «більшості» та «меншості». Вплив більшості ґрунтується на природному бажанні кожної людини «бути прийнятим» групою, бути «як усі». Вплив меншості, яка спочатку сприймається й оцінюється негативно, тому, зокрема, що підриває єдність групи, ґрунтується на таких її особливостях, як послідовність, згуртованість, незламність. Саме ці риси поведінки роблять позицію меншості чіткою та виразною. Вплив меншості зростає, якщо меншість виявляє твердість перед загрозою санкцій або коли до неї приєднуються нові члени групи. Вплив меншості падає при появі ознак її роз'єднаності, непослідовності, небажання дійти згоди з іншими в умовах відсутності загрози застосування санкцій [18].

ПВ, який полягає в *залученні до участі* (наприклад, у прийнятті рішень), заснований на переведенні суб'єкта з позиції пасивного спостерігача в позицію активного діяча. Дослідженнями Курта Левіна було доведено, що люди набагато легше приймають певні погляди, змінюють установки, якщо вони самі беруть участь у їх формуванні. Під час Другої світової війни під керівництвом Курта Левіна був проведений соціально-психологічний природний експеримент щодо умов ефективності переконуючого впливу. В якості піддослідних виступили домогосподарки. Йшлося про можливість використання в їжу непопулярних серед американських

домогосподарок так званих субпродуктів (серця, нирок, легенів тощо). Одній частині домогосподарок прочитали лекцію про придатність м'яса цього типу для приготування їжі та необхідність його використання під час війни. Їм були надані відповідні рекомендації й рецепти. В іншій групі домогосподарок було проведено дискусію з цього приводу. Виявилось, що серед домогосподарок, які прослухали лекцію про доцільність використання м'яса такого типу, лише 3% почали використовувати його реально. Серед домогосподарок, які взяли участь у дискусії, таких було 32% [16, с. 110].

Отже, переконуючий вплив виявився більш ефективним за умови активної участі членів групи в обговоренні даної проблеми. Вплив через участь оснований на задоволенні потреби людини у компетентності, самовираженні, досягненні успіху. Люди взагалі не люблять, коли їм нав'язують свою волю або думку.

У 40-і роки ХХ століття на одній з швацьких фабрик у США було проведено дослідження ефективності взяття участі в обговоренні деяких пов'язаних із виробництвом питань. Виявилось, що коли робітники брали участь в обговоренні запропонованих в їх роботі змін, вони чинили надалі менший опір цим змінам порівняно з тими робітниками, яких не залучали до участі в прийнятті рішень щодо цих змін. У першому випадку спостерігалися також більш висока продуктивність праці і менша плинність кадрів [8, с. 481].

Висновки

На наш погляд, головною метою управління персоналом є не його «використання», а створення умов для оптимальної взаємодії вищого керівництва, керівників структурних підрозділів та підсистем організації з працюючими у ній. Така взаємодія передбачає налагодження взаєморозуміння та взаємної підтримки керівників і підпорядкованих на засадах гуманізму й справедливості. Згода між керівником та підлеглими може бути досягнута за умови адекватного вибору керівником засобів ПВ, що передбачає врахування:

- особливостей ситуації функціонування організації (звичайна вона чи екстремальна);
- характеру професійної діяльності працюючих (чи є вона у високій мірі творчою, чи такою, що потребує переважно виконавської дисципліни);
- соціально-психологічних особливостей колективу (наскільки цей колектив умотивований на досягнення найвищих

результатів діяльності);

- індивідуально-психологічних особливостей окремих працівників.

Керівник має розуміти психологічні механізми різних засобів ПВ, зважати на психологічні чинники їх ефективності, прогнозувати психологічні наслідки їх використання з огляду на можливості досягнення цілей організації та розвитку особистості працівників.

Література

1. Основы предпринимательства: учебное пособие / под ред. Н. П. Иващенко. – М.: Проспект, 2017. – 336 с.
2. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях: учебное пособие / В. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 120 с.
3. Краткий курс по менеджменту: учебное пособие. – М.: Изд-во «Окей-книга», 2016. – 127 с.
4. Тоффлер Э. Метаморфозы власти: Знание, богатство и сила на пороге XXI века / Э. Тоффлер. – Пер. с англ. – М.: АСТ МОСКВА, 2009. – 669 с.
5. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы / А. Маслоу. – Пер. с англ. – 2-изд., испр. – М.: Смысл: Альпина нон-фикшн, 2011. – 496 с.
6. Смирнов С. Д. Педагогика и психология высшего образования: от деятельности к личности: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. Заведений / С. Смирнов. – М.: Издательский центр «Академия», 2001. – 304 с.
7. Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления / Э. Регнет. – Пер. с нем. – Х.: Изд-во Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005. – 396 с.
8. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон. – Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 701 с.
9. Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защиты / Е. Доценко. – СПб.: Речь, 2004. – 304 с.
10. Бахтин М. М. Формы времени и хронотопа в романе / М. Бахтин. Литературно-критические статьи. – М.: Худ. лит-ра, 1986. – С.121-290.
11. Горин С. А вы пробовали гипноз? / С. Горин. – М., 1994. – 192 с.
12. Лебон Г. Психология народов и масс / Г. Лебон. – Пер. с франц. – СПб.: Издание Ф. Павленкова, 1896. – С.259–261.
13. Вигуру А. и Жукелье. Психическая зараза / А. Вигуру. – Пер. с франц. – М.: книгоиздательство «Современные проблемы», 1912. – 192 с.
14. Сварник О. Видео «Феномен «зеркальных» нейронов / О. Сварник. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.youtube.com/watch?annotation_id=annotation_3401472175&feature=iv&index=1&list=PLCOOC3CHSHGe_dH3U3nva5Jf1TMSLj8Ps&src_vid=awHxlSsFF01&v=sj2nHByQYig
15. Социальная психология / Под общей ред. Г. Предвечного и Ю. Шерковина. – М.: изд-во полит. лит., 1975. – 319 с.
16. Надирашвили Ш. А. Психология пропаганды / Ш. Надирашвили. – Тбилиси: Мецниереба, 1978. – 122 с.
17. Harre Rom. Persuasion and Manipulation. – In: Discourse and Communication. New Approaches to the Analysis of Mass Media Discourse and Communication / Edited by Teun A. van Dijk. – Walter de Gruyter. – Berlin. New York. – 1985, pp.126-142.
18. Moscovici S. and Mugny G. Minority Influence. – In: Basic Group Processes / Edited by Paul B. Paulus. – Springer-Verlag. N.Y. Berlin. Heidelberg. Tokyo. – 1983, pp. 41–64.