

## АССЕРТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ПРОТИВОСТОЯНИЯ МАНИПУЛЯЦИЯМ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

О.В. Чурсинова, канд. психол. наук, доцент

Ставропольский краевой институт развития образования, повышения квалификации и переподготовки работников образования  
(Россия, г. Ставрополь)

DOI:10.24412/2500-1000-2023-8-2-113-116

*Аннотация.* В данной статье представлен анализ понятий «ассертивное поведение», «манипуляции», «личные границы». Рассматриваются основные компоненты ассертивного поведения, манипуляции, с которыми в своей профессиональной деятельности встречается руководитель образовательной организации, способы выхода из манипулятивных взаимоотношений.

*Ключевые слова:* ассертивное поведение, манипуляция, деловое общение, личные границы, руководитель образовательной организации, противостояние манипуляциям.

В современном мире условия жизни, профессиональной деятельности, делового и межличностного общения становятся более жесткими по отношению к людям, в связи с чем, достаточно актуальной становится проблема изучения ассертивного поведения личности, противостояния влиянию и манипуляциям. В процессе делового общения руководителю образовательной организации очень важно уметь аргументированно отстаивать свою точку зрения, быть уверенным, чтобы добиваться успеха в переговорах, а также сохранять конструктивные деловые и межличностные взаимоотношения с коллегами.

В любом взаимодействии, в частности в деловом общении руководитель сталкивается с манипуляциями. В целом процесс общения без манипуляций невозможен. При этом руководитель сам может являться достаточно искусным манипулятором во взаимодействии со своими подчиненными, но и подчиненные в ряде случаев также могут эффективно манипулировать руководителем.

В научной литературе можно найти огромное количество определения понятия «манипуляция». Так, Е.Л. Доценко под манипуляцией понимает вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпада-

ющими с его актуально существующими желаниями [1].

В своей профессиональной деятельности руководитель может быть подвержен «тяжелым» и «легким манипуляциям». «Тяжелые» манипуляции разрушают картину миру руководителя, причиняют эмоциональную боль. «Легкие» манипуляции представляют собой определенные речевые шаблоны, которые подталкивают руководителя к согласию.

К основным видам манипуляций также можно отнести:

- обесценивание – принижение значимости чувств, ценностей и успехов собеседника или своих собственных;
- подавленное выражение гнева через сарказм, подколы и т.д.;
- газлайтинг – форма манипуляции, которая заставляет сомневаться в себе и терять чувство реальности и самооценности;
- висхолдинг – партнер переводит разговор со значимой для вас темы;
- рефрейминг – смена рамки восприятия ситуации. Манипуляторы достаточно часто меняют оценку событий на выгодную им и в большинстве случаев противоречащую реальности и др.

Основными мишенями манипуляций выступают стереотипные навыки и привычки восприятия, мышления, поведения, а также эмоции руководителя. Чаще всего

в качестве «слабых струнок» затрагиваются такие эмоции как страх, обида, жалость.

Когда мы говорим о манипуляциях, то очень важно затронуть проблему личных границ. У руководителя, который не умеет говорить «нет» границы размыты. Метафорический девиз размытых границ «каждый может обидеть». Зачастую неумение отказывать в просьбе связано со страхом руководителя, что коллеги будут к нему как-то хуже относиться, перестанут общаться как раньше.

Как же правильно отказаться, когда делать это вроде бы неудобно? Во-первых, необходимо определить свою позицию, свое внутренне решение. Во-вторых, дожидаться прямой просьбы. В-третьих, не просить прощения, если в этом нет необходимости. В-четвертых, не ждать одобрения и поддержки, а также подготовиться и принять возможные последствия.

У некоторых руководителей, наоборот, достаточно жесткие личные границы и это чревато отказом от новых возможностей, которые предоставляет жизнь, отказом от общения и знакомств. Метафорический девиз жестких границ «не подходи ко мне».

Одним из важнейших маркеров нарушения личных границ является раздражение, которое может сменяться злостью и даже яростью. Для отслеживания своего раздражения и осознания его причин руководителю рекомендуется вести дневник эмоций.

При правильно выстроенных границах руководитель способен устанавливать доверительные отношения и эмоциональную близость, ощущать безопасность и комфорт в отношениях, идти на сотрудничество вместо манипуляций.

Для выхода из манипулятивных отношений необходимо, прежде всего, принять свои чувства и эмоции, обратиться к своим потребностям, разрушить сценарий манипулятора.

В рамках курсов повышения квалификации для руководителей образовательных организаций «Эффективный руководитель: развитие управленческих компетенций» (108 часов) на базе ГБУ ДПО «Ставропольский краевой институт развития об-

разования, повышения квалификации и переподготовки работников образования» со слушателями проводим тренинг «Противодействие манипуляциям в деловом общении» в рамках которого отрабатываем навыки противостояния манипулятору. В рамках тренинга применяем различные интерактивные формы работы: мозговой штурм, деловые и ролевые игры, упражнения на основе метафорических ассоциативных карт (МАК) и т.д. Например, достаточно эффективно применяем упражнение Р. Казимовой с МАК. Для этого, просим руководителей из колоды портретной или сюжетной колоды МАК («Персона», «Котомоции» и т.д.) в закрытую вытянуть карту на запрос «Ваша обычная реакция в ответ на манипуляцию». На следующем этапе руководители также в закрытую вытягивают из колоды «Дороги» карту на запрос «Когда кто-то нарушает ваши границы – какой путь вы выбираете в отношениях с «нарушителем?» Данное упражнение как раз и позволяет осознать проблемы с личными границами, осознать и принять эмоции, так как выступают своеобразными сигналами, сообщающими нам о манипуляциях. С руководителями также выполняется арт-терапевтические техники с применением коллажирования, сказкотерапии, изотерапии, например, техника на осознание своих личных границ «Карта мира». Кроме того, с руководителями просматриваются и обсуждаются видеокейсы на тему манипуляций («Кот в сапогах», «Личная выгода», фрагменты из документального фильма Н. Непряхина [3] «Они манипулируют тобой» и т.д.). также предлагаем участникам вспомнить человека из своего окружения, который как им кажется является манипулятором. Далее необходимо определить какой баланс «брать-давать» в формате 70/30, 60/40 в ваших взаимоотношениях, где первая цифра означает сколько даете вы, а вторая – сколько дает этот человек, но сумма обязательно должна быть равна 100%. Проанализировав взаимоотношения с этим человеком далее отвечаем на вопросы «Какие выгоды для вас в общении с ним: очевидные и неочевидные» и «Чего он добивается своим поведением? Какие

выгоды он преследует в вашем взаимодействии». Для более эффективной работы на данном этапе можно добавить метафорические ассоциативные карты. Учимся с участниками задавать прямые вопросы манипуляторам через ролевые игры. Такие вопросы могут поставить манипулятора в тупик, например, «Что конкретно ты от меня хочешь?», «Почему ты все-таки хочешь, чтобы именно я это сделал?» и др.

В рамках тренинга основной акцент делается на формирование асертивного поведения руководителя, как ключевого фактора, позволяющего противостоять манипуляциям. Асертивность представляет собой способность руководителя не зависеть от мнения и оценок окружающих, владение навыками саморегуляции, умение брать ответственность за свои решения и отвечать за свои поступки.

В.Г. Ромек [2] рассматривает асертивность как проявление уверенности в себе, включающее 3 основных компонента:

- когнитивный (вера в самооффективность);
- эмоциональный (смелость / застенчивость);
- поведенческий (инициатива в социальных контактах).

Кроме того, структуру асертивности составляют такие черты личности как целеустремленность, уверенность в себе, самостоятельность, независимость, инициативность, эмоциональная стабильность, решительность, требовательность к себе и другим, рефлексивность.

В связи с вышесказанным можно выделить следующие компоненты асертивного поведения:

#### **Библиографический список**

1. Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. – М.: ЧеРо, Издательство МГУ, 1997. – 344 с.
2. Ромек В.Г. Тренинг уверенности в межличностных отношениях. – СПб: Речь, 2007. – 175 с.
3. Непряхин Н. Я манипулирую тобой. – М.: Альпина Диджитал, 2018. – 404 с.
4. Давидович Н.Н. Опыт формирования асертивной модели поведения у старшеклассников // Вестник АГУ. – 2018. – Выпуск 2 (218). – С. 29-36.

1. Принятие на себя ответственности за собственное поведение;

2. Самоуважение и уважение к другим людям;

3. Успешная коммуникация, подразумевающая владение техниками активного слушания и навыками ведения переговоров;

4. Уверенность в себе;

5. Поиск простых выходов из сложных ситуаций.

Асертивное поведение относится к способности выражать свои собственные права, а также положительные и негативные чувства, отклонять нежелательные просьбы, просить других о помощи, а также адаптации в социальной жизни.

Как и любая способность, асертивность складывается из практических умений и навыков, которые можно и нужно развивать. Самое узнаваемое умение асертивного человека – умение сказать «нет» и не обидеть собеседника отказом. С этой целью в рамках тренинговой работы отработываем с руководителями техники отказа, развития уверенности в себе, коммуникативные навыки и навыки ведения переговоров.

Таким образом, руководителю образовательной организации для эффективного взаимодействия с коллегами, проведения деловых переговоров очень важно научиться распознавать и успешно противостоять уловкам и манипуляциям, переводя коммуникацию в конструктивное русло.

**ASSERTIVE BEHAVIOR OF THE HEAD OF THE EDUCATIONAL  
ORGANIZATION AS A KEY FACTOR IN RESISTING MANIPULATION  
IN BUSINESS COMMUNICATION**

**O.V. Chursinova**, *Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor*  
**Stavropol regional institute for the development of education, advanced training and re-  
training of educators**  
**(Russia, Stavropol)**

***Abstract.** This article presents an analysis of the concepts of "assertive behavior", "manipulation", "personal boundaries". The main components of assertive behavior, manipulations with which the head of an educational organization meets in his professional activity, ways to get out of manipulative relationships are considered.*

***Keywords:** assertive behavior, manipulation, business communication, personal boundaries, the head of an educational organization, opposition to manipulation.*