

DOI: 10.31548/hspedagog13(3).2022.94-102

УДК 37.035:316.46

**ЛІДЕРСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ В ОСВІТІ: ПРОТИСТОЯННЯ
МАНІПУЛЯТИВНИМ ВПЛИВАМ У СЛУЖБОВИХ ВІДНОСИНАХ****СОПІВНИК С. Р.**, здобувачка другого магістерського рівня вищої освіти
факультету ветеринарної медицини**Національний університет біоресурсів і природокористування України**

E-mail: sofiasmart02@gmail.com

СОПІВНИК Р. В., доктор педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри
педагогіки**Національний університет біоресурсів і природокористування України**

E-mail: sopivnyk_r@nubip.edu.ua

Анотація. У статті розкрито одну із важливих здатностей лідера, яка виявляється у протистоянні маніпулятивним впливам, що часто є деструктивним фактором погіршення морально-психологічного клімату колективу. Проблема лідерства осмислюється крізь призму компетентнісного підходу у системі координат теорії рис, сервант-лідерства, ситуаційної, поведінкової, мотиваційної та ціннісної теорій. Проводиться аналогія між лідером як високостатусним індивідом у групі та педагогом в університетському освітньому середовищі. Розкривається сутність поняття «маніпуляція у службових відносинах», як перехресна трансакція 3 типу (Е. Берн) та на основі морально-етичних критеріїв виділяються відмінності маніпулятивного впливу і конструктивного прихованого впливу, при якому об'єкт впливу є вигодонабувачем, так само як ініціатор впливу, що симптоматично для педагогічної взаємодії наставника і вихованця. Звертається увага на особливому виді маніпулятивних впливів у службових відносинах, що реалізуються в моделі «лідер-послідовники», «керівник-підлегли» і впливають із феномену «покори авторитету» (С. Мілгерем) та феномену деструктивного лідерства (С. Ейнарсон). На засадах «покори авторитету» базується також конструктивний прихований вплив паритетної взаємодії у парадигмі гуманістичної педагогіки що передбачає досягнення соціальнозначимої, моральної мети підготовки особистості до життя і праці (Н. Геген). Акцентується, що лідерська компетентність протистояння маніпуляції включає вміння розпізнавати деструктивний вплив агресора, класифікувати його за сценарною лінією (Н. Нєпрякін) та добирати адекватні способи протидії (В. Шейнов, Б. Ратніков, С. Кара-Мурза). Висвітлюються не тільки специфічні способи протистояння маніпулятивним впливам, в залежності від їх виду, а й пропонуються універсальні прийоми викриття та захисту від маніпуляції шляхом активної, пасивної та контрманіпулятивної протидії.

Ключові слова: маніпуляція, маніпуляція у службових відносинах, конструктивний прихований вплив, деструктивне лідерство, класифікація маніпулятивних впливів за сценарною лінією, гедоністична і прагматична маніпуляція, способи протистояння маніпулятивним впливам, пасивний, активний та контрманіпулятивний захист.

Актуальність (Introduction). В демократичних суспільствах цивілізованих країн світу розподіл праці, кооперація можливостей, конструктивна взаємодія і спільна робота потрібні для виживання людства в умовах глобальних викликів. Загострюються суперечності в

результаті стрімкого зростання чисельності народонаселення та зменшення ресурсної бази планети Земля, посилюється боротьба за території, прагнення правителів у країнах з авторитарними режимами утримувати владу та вирішу-

вати соціальні проблеми шляхом зміщення акцентів уваги на пошук ворогів та застосування супроти них зброї масового знищення, розповсюдження смертоносних вірусів, пандемії, епізоотії, глобальне потепління, продовольча криза, збройні конфлікти та війни усе це вимагає підготовки людини до життя і праці із чітко вираженими лідерськими якостями, критичним мисленням, здатної не тільки вирішувати назрілі проблеми глобальних викликів XXI століття, а й об'єднувати зусилля, досягати бажаної синергії у досягненні необхідного балансу та гармонії у соціальних стосунках. Для цього необхідно не тільки володіти відповідними комунікативними навичками, а й опанувати здатністю розрізняти конструктивні і деструктивні моделі побудови відносин, протистояти реалізації егоїстичних намірів, ручному керуванню, яке перетворює іншу людину на жертву. Це особливо важливо на етапі професійної підготовки фахівців, які добуваючи знання навчаються на прикладі своїх педагогів-наставників. Саме вони виступають для молоді у ролі лідерів, поведінкові патерни яких наслідуються. З огляду на це, важливим є вивчення лідерської компетентності в освіті, що включає здатність протистояння маніпулятивним впливам у службових відносинах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій (Analysis of recent researches and publications). Проблемі формування різних складових лідерської компетентності присвячені праці, як зарубіжних: Френсіс Гальтон, Раймонд Стогділл, Зігмунд Фрейд, Альфред Адлер, Джеймс Макгрегор Бернс, Фред Фідлер, Брендон Басс, Томас і Сюзан Кучмарські, С.Єйнарсон, Роберт Грінліф, Манфред Кетс де Вріс, Гордон Олпорт, Раймонд Кеттел, Деніел Гоулман, Енні Макі, Річард Бояцис та інші; так і національних: Д. Алфімов, О. Василькова, Б. Головешко, І. Резнік, Ю. Кращенко, А. Семенов, Г. Тітов, В. Ягоднікова учених. У той же час, лідерство трактується як вплив (Брендон Басс) і

маніпуляція теж передбачає вплив, але на відміну від лідерського, даний вплив є деструктивним. Серед зарубіжних авторів, які вивчають маніпуляцію варто виділити Ніколя Гегена, Роберта Левіна, Нікіту Непряхіна, Віктора Шейнова, Світлану Кузіню, Бориса Ратнікова, Сергія Кара-Мурзу, Роберта Чалдині.

Методи (Methods). Аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, класифікація, екстраполяція, ідеалізація, спостереження

Результати (Results). Лідерська компетентність є інтегративним утворенням, що включає знання про лідерський вплив на послідовників організаторські уміння і навички, здатність актуалізовувати значимі для групової роботи мотиви послідовників, професійні знання, що визначають авторитет лідера в колективі, ціннісні орієнтації лідера, способи творчої діяльності і здатність продукувати неповторні оригінали, моральні, комунікативні та ділові особистісні якості лідера, які забезпечують йому пріоритет в інтерперсональних стосунках на основі ефективного здійснення значимої для певної спільноти діяльності.

Особливо актуальною є лідерська компетентність в академічному, освітянському середовищі, бо педагог не є людиною середньої норми. Він виступає для своїх учнів у ролі прикладу для наслідування, лідера з яким вихованці вступають у взаємодію на засадах ціннісного обміну (Томас і Сюзан Кучмарські), отримують нові знання, досвід лідерської поведінки, навчаються способам управлінського впливу. На основі багаторічних спостережень та компаративного аналізу ми бачимо, що між статусно-рольовими позиціями лідера та педагога існує тісний кореляційний зв'язок, а саме: лідер – авторитет, педагог – еталон для наслідування; лідер – працює з групою, педагог – працює з вихованцями; лідер – професіонал, педагог – знає свій предмет та психологію здобувачів; лідер – спирається на симпатії членів групи, педагог – спирається на

довіру вихованців; лідер – спрямовує до мети, педагог – веде до знань; лідер – перетворює групу на команду, педагог – перетворює групу на колектив; лідер – мотивує і координує, педагог – зацікавлює і надихає; лідер – продукує неповторні оригінали, педагог – митець у творенні особистості.

Часто лідерство трактують як уплив. Проте, лідерський вплив завжди має відповідати вимогам моральної і соціальної норми, бути конструктивним. Інший, діаметрально протилежний вид упливу – деструктивний, є егоїстичним, переслідує меркантильну мету і передбачає виграш ініціатора впливу та перетворення на жертву об'єкта впливу. Такі трансакції в академічному середовищі призводять до конфліктних ситуацій, породжують дисгармонію у стосунках, погіршують морально-психологічний клімат і призводять до дисонансу та емоційно-психологічного вигорання, понижують продуктивність роботи колективу і є неприпустимими у педагогічній взаємодії (Енні Макі, Річард Бояцис). Дані впливи ми називатимемо маніпулятивними. Лідерство як уплив з використанням різного роду маніпуляцій відповідає концепту деструктивного лідерства, що базується та психологічному терорі (мьобінг і буллінг), а інколи спирається на грубу фізичну силу (С. Ейнарсен).

Етимологічно слово «маніпуляція» походить від латинського слова «manus» – рука і тлумачиться як дія направлена на об'єкти з певною метою. Маніпулювати означає керувати об'єктами в ручному режимі, спритно, майстерно змінюючи оточуючу дійсність відповідно до своїх намірів. Маніпулювати можна не тільки матеріальними предметами а й людьми. Маніпуляція – це можливість отримати необхідне без бажання іншої людини. Її суть зводиться до задоволення меркантильних потреб.

З психологічної точки зору найбільш згубна маніпуляція прихована, що для свідомості проходить непоміченою і спрямована у більшій мірі на підсвідоме (РЧалдині, Н. Нєпяхін). Саме цей тип маніпулювання найпоширеніший в людських стосунках.

Віктор Шейнов виділяє два види прихованого впливу: конструктивний і деструктивний (маніпулятивний). Принципово важливою відмінністю першого від другого є роль об'єкта впливу. Він у даній моделі взаємовідносин може виступати, або як вигодонабувач, або як жертва (маніпуляція).

Існують різні підходи до інтерпретації поняття «маніпуляція свідомістю». Так, Левицька І. М. у статті «Маніпуляція у міжособистісній взаємодії: поняття та зміст» виділяє два основних підходи щодо оцінки маніпуляцій в залежності від ситуації взаємодії і наслідків для її учасників. Відтак, авторка поряд з іншими дослідниками, розглядає маніпуляцію як:

1. Психологічний прихований вплив, що спрямований до спонукання співрозмовника до здійснення цілей, запланованих маніпулятором. Такий вплив завжди є кращим за тиск чи насилля, а також є проміжною ланкою між цивілізованим та варварським методом психологічного впливу.

2. Монологічна форма міжособистісної взаємодії в ході якої відбувається нівелювання цінності іншого – особи на яку спрямований прихований психологічний вплив (І. Левицька).

Таким чином, прихований вплив слід диференціювати і виділяти два його типи: конструктивний і маніпулятивний. Перший визначається як моральний, другий – як аморальний (див. Рис. 1 в інтерпретації В. Шейнова).



Аналізуючи та узагальнюючи праці різних дослідників, які вивчають дану проблему, (Н. Непряхін, В. Шейнов, В. Левицька, Ю. Ратніков, С. Кара-Мурза, Н. Геген, Р. Чалдині інші) можна виокремити ознаки маніпулятивного впливу: 1) вид психологічного впливу, що носить прихований характер (адресат не бачить справжньої мети, впливаючи на підсвідоме запускаються автоматичні психологічні реакції); 2) передбачає насильницьку дію з підштовхуванням іншого до не вигідних рішень і виконавських дій; 3) наявність міфу, цілі, сценарної лінії; 4) створення ілюзії в об'єкта впливу; 5) ставлення до об'єкта впливу як до засобу, інструменту досягнення меркантильних цілей; 6) використання вразливих сторін адресата (почуття, емоції, страхи, фобії, сором, провина, незадоволені потреби, бажання, пристрасть, комплекси, гендерні, сексуальні мотиви, почуття гідності, безвідмовність тощо); 7) майстерність реалізації сценарної лінії, артистичний розіграш об'єкта впливу.

Таким чином, маніпулятивним впливом можна назвати прихований вплив одного індивіда на іншого при якому визначаються вразливі сторони об'єкта (мішені маніпулятивного впливу) використовуються емоційні стани, застосовуються насильницька дія з майстерним підштовхуванням об'єкта впливу до рішень чи виконавських дій вигідних ініціатору впливу.

У науковій літературі виділяють різні види маніпулятивних впливів. Прагматичні (метою яких є матеріальна вигода), гедоністичні (метою яких є досягнення психологічної переваги); свідомі (коли ініціатор маніпулятивного впливу

має чіткий намір щодо жертви); мимовільні (коли маніпулятор вважає деструктивний вплив природним і нормальним, робить так завжди, по суті автоматично) (Н. Непряхін). Існують також маніпулятивні впливи: директивні (прямі), в основі яких влада, страх, насилля – цьому люди дуже противляться; непрямі (приховані), вони з'явилися у гіпнозі (Мілтон Еріксон). Непрямий вплив може бути двох типів: *вплив на свідомість* – це форма відображення об'єктивної дійсності у психіці людини; *вплив на підсвідомість* – сукупність психічних процесів, які не контролюються суб'єктивно. Цей вид впливу Роберт Чалдині називає «ефектом клац-бац» і стверджує, що часто професіоналу поступливості достатньо лише одного слова, аби запустити автоматичну реакцію у адресата впливу і отримати згоду або бажану, очікувану ініціатором впливу поведінку. Для цього можуть використовуватися слова-зв'язки («тому», «звідси випливає», «відповідно»). Ілюстративним прикладом у даному контексті є дослідження американської психологині Еллен Лангер з піддослідними, що стояли у черзі до ксерокопіювального апарату: коли експериментатор просила просто дозволити зробити поза чергою копію не вживаючи слово-зв'язку «тому що» ефективність поступки не перевищувала 60 %, а коли вживалися слова зв'язки, навіть без додаткової пояснювальної інформації, то поступливість людей у черзі зростала більш а ніж на 30 %.

Певну «магічну» дію на підсвідомість людини мають слова «ясно, очевидно, зрозуміло». Приклад: «Це очевидно, що кожен із нас мусить працювати

понаднормово»; «Це зрозуміло, що сучасні керівники приділяють велику увагу розвитку навичок комунікації».

Прийомів маніпулятивного впливу є дуже багато. Серед них можна виділити: «виразна подача усього корисного і ретушування усього шкідливого»; використання семантики: «шпіони – розвідники», «терорист – повстанець», «іконописець – богомаз»; культивування ексклюзивності: «Ви наш 10-тисячний абітурієнт, тому тільки для Вас перший семестр безкоштовного навчання з можливістю переведення на державне замовлення у перспективі»; використання архетипів (Карл Густав Юнг): «Не миристь з несправедливістю!», «Можемо повторити!», «Москва – третій Рим»; «Бомбардування добром і ввічливістю»: агенти тоталітарних сект, які допомагають пенсіонерам, самотнім, спілкуються з ними, цікавляться їх проблемами, потребами, натомість вербують у секту, пропонують ненав'язливо стати адептом нової віри; маніпуляція «на добрих справах»: «Я для тебе стільки всього зробив, і тепер ти мені винен»; так буває з людьми, які показово займаються благодійністю для покращення свого іміджу; маніпуляція «Корпоративна єдність»: «Ми команда, ми всі робимо одну справу, у нас одна мета, і байдуже, що робочий графік ненормований».

Роберт Чалдіні у книзі «Психологія впливу – 2» пропонує застосовувати для налагодження вигідних професіоналу поступливості взаємин із партнером чи візаві, такі принципи: 1) послідовності (спочатку дрібна поступка з боку об'єкта впливу, а потім послідовна вигідна маніпулятору значима дія, рішення чи вчинок); 2) взаємного обміну («Я тобі, а потім ти мені..мені..мені..»); 3) соціального доказу (черга за чимось, скупчення людей, увага багатьох); 4) авторитету (знаменитості і успішні люди обирають наш заклад освіти); 5) прихильності («Я такий як Ви», пошук спільного); 6) дефіциту (наші послуги бі-

льше не надаватимуться, ми закриваємо набір, бо попит перевищує пропозицію).

Прийомів маніпулятивного впливу існує безліч, особливо широкий їх спектр можна виділити серед тих, які реалізуються в моделі «лідер-послідовники», «керівники-підлеглі». Тут працює ще й авторитет керівника, якому підкоряється будь-яка пересічна людина. Так, професор Єльського університету Стенлі Мілгрем провів експеримент який довів, що люди, які бачать перед собою старшу, досвідченішу чи авторитетнішу людину (наприклад, лідера, начальника, шефа), схильні підкорятися і хочуть здатися сумлінними і наполегливими у виконанні його вказівок. Стенлі Мілгрем довів, що кожна людина за певних обставин може завдавати болю іншим, якщо над нею тяжіє авторитет впливової особи, яка переконує її у правильності дій. Цей ефект можуть посилювати статусні речі, що підкреслюють особливе становище керівника (білий халат, уніформа, дорогий годинник, брендова ручка, автомобіль «S-класу») (Н. Геген). У цьому зв'язку виділимо кейси маніпулятивного впливу наведені Віктором Шейновим, які підсилюють ефект покори авторитету з боку підлеглого, коли ними послуговується маніпулятор-начальник. Достатньо типовою і поширеною є маніпуляція «Заплатимо потім». В. Шейнов наводить такий приклад: Керівник пропонує працівникові поїхати у відрядження для вирішення термінового питання. Грошей в касі зараз немає, значить, їхати потрібно (поки) за свій рахунок, але начальник обіцяє оплатити витрати на відрядження пізніше. Працівник знає, що «пізніше» може тривати півроку, інфляція за цей час «з'їсть» значну частину оплати. Але керівник не випадково викликає саме цю людину: в цьому місті у працівника близькі родичі, він буде радий їх відвідати. Згода отримана.

В якості мішені впливу керівник вибирає потребу побачитися з родичами.

Доречною у даному контексті є і така маніпуляція як **«Ухилення від відповіді»**. Підлеглий приходить з питанням, яке сам не може вирішити. Начальник, щоб не видати свого небажання чи нездатності допомогти, починає розпалювати підлеглого - картати за дійсні та уявні недоліки. Той вибухає, переходить на підвищені тони, ображається. Розв'язка така, - керівник каже: «Навчіться спочатку тримати себе в руках - тоді і приходьте». Мішень впливу в даній ситуації – запальність підлеглого. Керівник знає цю слабкість і використовує її. Залученням служать зауваження начальника.

Маніпуляції при прийомі відвідувачів, яку використовують майже усі керівники, адміністратори, чиновники. Наприклад, ставлять стілець для відвідувачів далеко інижче від свого столу, щоб відвідувач відчував всю малозначущість - і свою, і своєї справи. А це і є метою маніпулятора. Навпаки, бажаючи продемонструвати співрозмовнику свою прихильність і доброзичливість, виходять з-за столу, сідають поруч, пригощають чаєм або кавою.

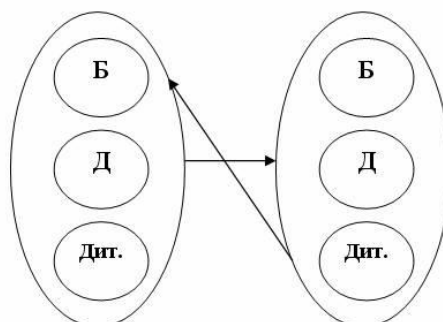
Але маніпулювати можуть не тільки керівники, а й підлеглі. Наприклад, дуже розповсюдженою є маніпуляція «Мавпа на шиї» коли підлеглий звертається до начальника: «Ви доручили мені дістати автокран. Вони є там-то, але не з моїм авторитетом до них звертатися. От якби ви пару слів сказали – я можу набрати телефон їх начальника». Заохочений шеф погоджується: «Гаразд, давай скажу». Але найчастіше одним дзвінком справа не вирі-

шується. Даний кейс демонструє як помінялися ролі – виконавцем став керівник, а контролюючим – підлеглий. На управлінському жаргоні доручення, що сидить на виконавцеві, називається «мавпа на шиї». У даному випадку «мавпа перескочила».

Можуть практикуватися й інші типи маніпуляції: «Хочу з вами порадитися» (підлеглий радячись перекладає частину власної відповідальності назад на керівника); «Мене рвуть на частини» (працівник охоче бере на себе багато доручень, але коли від нього намагаються отримати якийсь конкретний результат - посиляється на перевантаженість, перераховуючи всі справи, що на нього навалилися); «Дрібні послуги» (займу чергу керівникові, привезу сувенір...)

Застосуємо транзактний аналіз Еріха Берна, як інструмент заглиблення у суть ще однієї розповсюдженої моделі маніпуляції підлеглого своїм керівником під назвою «Дитя на роботі». Цю маніпуляцію розігрують деякі працівники, прикидаючись наївними й інфантильними. Про таких кажуть «швидше самому зробити, ніж йому щось пояснити, та ще й переробляти доведеться». Типові висловлювання маніпуляторів цього ґибу: «Я не професор», «Я слабка жінка, що ви хочете?», «Ми академій не закінчували» (В. Шейнов). Такий людині вигідно вважатися некомпетентною і викликати співчуття. У системі координат транзактного аналізу Еріка Берна ми маємо справу з перехресною транзакцією 3 типу (перші два типи – паралельна реакція, див рис. 2.)

Рис 2. Перехресні транзакції за Е. Берном



© Сопівник С. Р., Сопівник Р. В.

Перехресні трансакції характеризують складні відносини, при яких спілкування проходить перехресно, між різними «Я-станами» (стимул: «Дорослий» – «Дорослий»; реакція: «Дитина» – «Батько» та ін.). Дані трансакції є джерелом конфліктів. Наприклад, керівник звертається до підлеглого: «Іване Петровичу, для нас важливо, щоб Ви підготував цей звіт. Відповідь: Я не до кінця розумію, можливо Ви виберете когось досвідченішого»

Найбільш ґрунтовну, на наш погляд, класифікацію маніпулятивних впливів, пропонує Н. Непряхін який групує їх за критерієм сценарної лінії і виділяє 13 типових сюжетів: «Погана людина-поганий аргумент» (не аргументована відповідь, а дискредитація людини); «Невідповідність слів ділу» (чому ти мене вчиш, якщо сам в молодому віці так робив, «синдром Офелії»); «Особиста користь» (маніпулятор постійно шукає у намірах і діях об'єкта впливу меркантильні наміри); «Невігластво» (маніпулятор використовує маловідомі теорії, слова, поняття присоромлюючи об'єкт впливу, який переживає через

своє незнання і з усім погоджується); «А що у вас руки тремтять» (маніпулятор за позою, жестами мімікою ніби вгадує внутрішні стани і психологічно домінує); «Паличний аргумент» (завуальований шантаж); «Підмашування» (компліменти від маніпулятора з наміром отримати бажаний результат); «Навіювання» (сугестивний вплив на людину в збудженому стані); «Виведення із рівноваги» (емоційні гойдалки); «Ставка на вік» (поживи стільки скільки я, тоді і запропонуєш); «Пересмикування» (робити з мухи слона); «Наліплювання ярликів» (ворог народу, зрадник інтересів компанії); «Відповідь психолога» (я розумію все, що відбувається у вашій душі, бачу вас наскрізь).

Чотирнадцятий вид маніпуляції передбачає апеляцію до таких почуттів як провина, жаль, страх, гендерні (сексуальні, почуття власної гідності, загострене почуття справедливості, безвідмовність) (Н. Непряхін).

Запропоновані також способи протистояння наведеним вище впливам, див рис 3.

Рис. 3 Способи протистояння маніпуляції (за Н. Непряхіним)

Маніпуляція	Протидія
«Погана людина – поганий аргумент»	Демонстрація відсутності причинно-наслідкового зв'язку
Невідповідність слів ділу	Логічний <u>рефреймінг</u> – «саме тому»
Особиста вигода	Перекручування та доведення до абсурду
Невігластво	Визнання + уточнення
«А що у вас руки тремтять?»	Визнання + вигідне пояснення
Паличний аргумент	1. Викриття маніпуляції 2. Викриття мети 3. Злам сценарію маніпуляції
Підмашування	Прийняття компліменту + відмова від команди
Навіювання	Раціоналізація та збереження спокою
Виведення з рівноваги	1. Ігнорування 2. Розкриття маніпуляції
Ставка на вік	Демонстрація відсутності причинно-наслідкового зв'язку + комплімент
Перекручування	1. Раціоналізація 2. Перекручування у відповідь
Відповідь психолога	1. Раціоналізація 2. Перекручування (метод нескінченних питань)
Прикріплення ярликів	1. Раціоналізація 2. Перекручування (знецінення ярлика)

Висновки і перспективи (Discussion). Отже, лідерська компетентність є інтегративним особистісним утворенням, а між лідером і педагогом існує велика схожість, про що свідчить порівняльний аналіз. Важливою лідерською здатністю є здатність протистояння маніпулятивним впливам. У випадку культивування керівником маніпулятивних сценаріїв на послідовників високо статусний індивід втрачає свою лідерську роль, бо маніпуляція, на відміну від лідерського впливу, – деструктивний процес, кінцевим результатом якого є перетворення іншого на жертву та отримання вигоди ініціатором впливу.

Існує безліч видів маніпуляцій, які можна класифікувати за різними ознаками. Системоформуючою є класифікація маніпуляцій за сценарною лінією (Н. Непряхін). Відповідно до цього можна підібрати адекватні «ключі» способи протистояння маніпуляції.

Універсальними способами, якими варто оволодіти суб'єктам освітнього процесу є такі: не давати інформацію про себе без потреби, усвідомити, що вами маніпулюють, застосовувати пасивний захист (нерозуміння, демонстрація інфантильності), активний захист (прямолінійне викриття мети маніпулятора); контрманіпуляція (підіграти маніпулятору, розпочати свою, зустрічну гру).

Перспективою подальших досліджень може бути вивчення особливостей застосування кейс-технологій у формуванні здатності протистояння маніпулятивним впливам студентів.

Список використаних джерел

1. Геген, Н., (2005). Психологія маніпулювання та підпорядкування. СПб.: «Пітер», 203 с.
2. Левін Роберт, (2007). Маніпуляційні механізми. Захист від стороннього впливу. Київ, "Діалектика", 430 с.
3. Непряхін, Н., (2021). Я маніпулюю тобою. Методи протидії прихованому впливу. М., «Альпіна-видавництво», 2021, 376 с.

4. Ратніков Б. К., (2020). Маніпулювання свідомістю. Psi-впливи і захист від них. М., «Ітересний научпоп», 250 с.
5. Кара-Мурза С. Г. (2009). Маніпуляція з електроживленням: 2-е видання. Академічний проєкт, 382 с.
6. Кузен, С. (2020). Ефективні маніпуляції. Практичний курс. М., Акта, 2024 с.
7. Левицька І. М. (2014). Маніпулювання світовими свідками у взаємних відносинах: розуміння і розуміння. Вісник Національного університету оборони України, 6(43), 212-217 с.
8. Чалдіні, Р. (2021). Психологія – 2. Наука і практика. Провулочок. Н. Коваль. Харків, Книжковий клуб «Симого вокзалу», 400 с.
9. Шейнов В. П. (2008) Психологія лідерства, впливу і влади. СПб, Жнива, 656 с.
10. Punie Y., Brecko B. (2013). DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. EUR 26035, Publications Office of the European Union, Luxembourg. doi:10.2788/52966, JRC83167.

References

1. Hegen, N., (2005). Psykhologhiia manipuliuvannia ta pidporiadkuvannia. SPb.: «Piter», 203 s.
2. Levin Robert, (2007). Manipuliatsiini mekhanizmy. Zakhyst vid stonronnoho vplyvu. Kyiv, "Dialektyka", 430 s.
3. Nepriakhin, N., (2021). Ya ma-nipuliuiu toboiu. Metody protydii prykhovanomu vplyvu. M., «Alpina-vydavnytstvo», 2021, 376 s.
4. Ratnikov B. K., (2020). Manipuliuvannia svidomistiu. Psi-vplyvy i zakhyst vid nykh. M., «Iteresnyi nau-chpop», 250 s.
5. Kara-Murza S. H. (2009). Manipuliatsiia z elektrozhyvleniam: 2-e vydannia. Akademichnyi proekt, 382 s.
6. Kuzen, S. (2020). Efektyv-ni manipuliatsii. Praktychnyi kurs. M., Akta, 2024 s.

7. Levytska I. M. (2014). Manipuluvannya svitovymy svidakamy u vzayemnykh vidnosynakh: rozuminnia i rozumin-nia. Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy, 6(43), 212-217 s.

8. Chaldini, R. (2021). Psykholohiia – 2. Nauka i praktyka. Provulok. N. Koval. Kharkiv, Knyzhkovyi klub «Symoho vokzalu», 400 s.

9. Sheinov V. P. (2008) Psykholohiia liderstva, vplyvu i vlady. SPb, Zhnyva, 656 s.

10. Punie Y., Brecko B. (2013). DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. EUR 26035, Publications Office of the European Union, Luxembourg. doi:10.2788/52966, JRC83167.

LEADERSHIP COMPETENCE IN EDUCATION: RESISTING MANIPULATIVE INFLUENCES IN EMPLOYMENT RELATIONS

Sopivnyk S. R., Sopivnyk R. V.

Abstract. *The article reveals one of the important abilities of the leader, which is manifested in the resistance to manipulative influences, which is often a destructive factor in the deterioration of the moral and psychological climate of the team. The problem of leadership is understood through the prism of the competence approach in the coordinate system of trait theory, servant-leadership, situational, behavioral, motivational and value theories. An analogy is made between a leader as a high-status individual in a group and a teacher in a university educational environment. The essence of the concept of "manipulation in official relations" is revealed as a cross transaction of type 3 (E. Bern) and on the basis of moral and ethical criteria the differences between manipulative influence and constructive hidden influence, in which the object of influence is the beneficiary, as well as the initiator of the influence, are distinguished, which is symptomatic of the pedagogical interaction between a mentor and a student. Attention is drawn to a special type of manipulative influences in service relations, which are implemented in the "leader-follower", "leader-subordinate" model and stem from the phenomenon of "obedience to authority" (S. Milgram) and the phenomenon of destructive leadership (S. Einarson). The phenomenon of "obedience to authority" is also based on the constructive hidden influence of parity interaction in the paradigm of humanistic pedagogy, which involves the achievement of a socially significant, moral goal of preparing an individual for life and work (N. Hegen). It is emphasized that the leadership competence of resisting manipulation includes not only the ability to recognize the destructive influence of the aggressor, but also to classify it according to the scenario line (N. Nepriakhin) and to choose adequate countermeasures (V. Sheinov, B. Ratnikov, S. Kara-Murza). Not only specific ways of resisting manipulative influences, depending on their type, are highlighted, but also universal methods of exposure and protection against manipulation through active, passive and counter-manipulative countermeasures are offered.*

Keywords: *manipulation, manipulation in official relations, constructive hidden influence, destructive leadership, classification of manipulative influences according to the scenario line, hedonistic and pragmatic manipulation, ways of resisting manipulative influences, passive, active and counter-manipulative protection.*