

## ВЛИЯНИЕ ЭМОЦИЙ НА СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

*В статье анализируется влияние эмоционального интеллекта на успех деятельности любой компании. Управление эмоциями - это навык, который можно развивать и совершенствовать. При проведении исследования установлена положительная связь между высоким уровнем эмоционального интеллекта и демократическим стилем руководства. Чем больше стилей в арсенале руководителя, тем лучше. Было выяснено, что самый хороший климат и самые высокие показатели производительности отмечаются в тех компаниях, руководители которых управляют с помощью нескольких стилей, но с преобладанием, все же, демократического стиля.*

*Ключевые термины: эмоциональный интеллект, стиль руководства, менеджеры, эмоциональное истощение, деперсонализация, редукция личных достижений.*

*The paper analyzes the impact of emotional intelligence on the success of any company. Managing emotions is a skill that can be developed and improved. The study established a positive association between high levels of emotional intelligence and democratic style of leadership. The more styles in the arsenal of the head, the better. It was found that the best climate and the highest productivity observed in those companies whose leaders manage with several styles, but with a predominance, though, the democratic style.*

*Key terms: emotional intelligence, leadership style, managers, emotional exhaustion, depersonalization, and reduction of personal achievement.*

### Введение

Эмоции – одна из главных составляющих нашей жизни. Каждая ситуация, которая происходит с нами, так или иначе связана с эмоциями - негативными или позитивными. Очевидно, что наше гармоничное и слаженное состояние в любой ситуации является залогом успешного разрешения этой ситуации и гарантом принятия правильного решения.

Один успешный руководитель говорил: «Кадры решают все», и это выражение точно описывает реалии современного делового мира. В условиях жесткой конкуренции наиболее успешны компании, имеющие компетентных сотрудников. Поскольку в управленческих процессах главенствующая роль отводится взаимодействию между людьми, то на первый план выступает компетентность в сфере межличностных отношений. Какими способностями должен обладать человек, для того чтобы успешно строить отношения с другими, для того чтобы добиваться успеха не только в личной жизни, но и в профессиональной деятельности? Ряд исследований, проведенных учеными во всем мире, показывает, что эти способности связаны с пониманием и управлением эмоциями [1; 3].

Успех деятельности любой компании по большей части зависит от её руководителя, поэтому важно, чтобы высокие показатели эмоционального интеллекта имели первые лица компании.

Эмоции несут в себе огромный пласт информации, используя которую, мы можем действовать значительно более эффективно. Управление эмоциями - это навык, который можно развивать и совершенствовать. Ведь успех в личной жизни и профессиональной деятельности во многом зависит от степени развития этого навыка.

О мотивации персонала сказано и написано много. Но как-то так получилось, что на практике система мотивации сводится лишь к дифференцированной системе оплаты

труда: делаешь больше и лучше – получаешь больше, делаешь меньше и хуже – получаешь меньше. Это работает в некоторых случаях.

Но достаточно ли этого на сегодняшний день? Ведь ситуация на рынке труда за последние годы существенно изменилась.

Если раньше работодатели выбирали себе работников из большого числа кандидатов, то сегодня всё чаще сами работники выбирают наиболее подходящие для себя условия работы, наиболее подходящие компании. Особенно если это квалифицированные специалисты, нехватка которых уже хорошо ощущается на рынке. И им уже недостаточно одной только высокой зарплаты и хорошего социального пакета. Они выбирают компании, где могут наиболее полно удовлетворить свои эмоциональные потребности: уважение, признание, статус, комфорт. Замечено, что чем выше социальный статус человека, тем больше внимания он уделяет удовлетворению своих эмоциональных потребностей [2].

То же самое можно сказать и о тех, кто уже работает в компании. Надо признать, что люди решают, оставаться им в компании или нет, руководствуясь исключительно эмоциями. Сотрудники остаются в компании, если их менеджеру удаётся создать комфортную атмосферу. И решение это исключительно эмоциональное [4; 5; 7].

Можно привести множество примеров, когда сотрудники уходили с высокооплачиваемой работы только потому, что не получали морального удовлетворения. И наоборот, оставались на работе при невысокой зарплате, если их всё остальное вполне устраивало, то есть они были эмоционально удовлетворены. Если же человек ощущает эмоциональный дискомфорт, то рано или поздно он покинет компанию. Если он всё же останется, то продуктивность его будет весьма далека от той, на которую он действительно способен. Ведь энергия сотрудников, направленная на работу, зависит не только от размера заработной платы, она в значительной степени зависит от того, как он себя чувствует.

Всё просто: если человек хочет хорошо работать – он работает. Если не хочет – он не старается работать и не использует свой потенциал в полной мере. Задача мотивации как раз в том и состоит, чтобы человек хотел работать хорошо.

Как показывает практика, материальные стимулы весьма неплохо мотивируют какое-то время. Но рано или поздно у сотрудника появляется необходимость гордиться своей работой, появляется потребность в признании его заслуг со стороны руководства и коллег. Другими словами, появится потребность в эмоциональных факторах мотивации. И если он не получит желаемого, то продуктивность его неизбежно будет снижаться.

Эмоциональный дискомфорт неизбежно ведёт к снижению продуктивности. Сотрудник просто не видит смысла работать в полную силу. В крайних случаях такой дискомфорт может вызвать откровенный саботаж и потерю ценного сотрудника для компании. В зоне эмоционального комфорта люди работают легко, с удовольствием и прекрасно справляются со своими обязанностями. Это естественно. Каждый человек подсознательно стремится к положительным эмоциям. Мы учимся и работаем лучше всего тогда, когда у нас хорошее настроение, когда нам интересно. В этом случае мы мобилизуем весь свой потенциал [4; 6]. А после мы больше всего хотим, чтобы обстоятельства, в которых мы получили удовольствие, повторились. Отрицательные эмоции, наоборот, снижают работоспособность, ухудшают умственную деятельность, снижают способность к концентрации и, как следствие, снижают продуктивность. Каким бы ни был сотрудник работоспособным, когда в его окружении или в его сознании появляются факторы, мешающие ему чувствовать себя хорошо и комфортно во время работы, его эффективность снижается в несколько раз а сама ситуация вызывает реакцию отторжения.

Компетентный менеджер, прежде чем задать вопрос: «Как добиться от подчинённых большей отдачи?» должен задать себе вопрос: «Как изменить их эмоции в нужном для дела направлении?» [4; 5].

Казалось бы, это известно всем. Действительно, здесь нет ничего принципиально нового. Но на практике мало кто делает хоть что-то в этой области. Стиль менеджмента остаётся прежним: указания, директивы, инструкции. Директивный стиль менеджмента так и остаётся основным на сегодняшний день. Эмоциональная компетентность воспринимается руководителем как нечто малозначительное, а порой и совершенно лишнее. Ну, а те менеджеры, которые осознают необходимость изменений, к сожалению далеко не всегда знают, что нужно делать [7].

Действительно, что можно сделать для того, чтобы работа стала для сотрудников более интересной, увлекательной, стимулирующей активность? Как создать в компании атмосферу доверия и поддержки? Вопрос непростой. Прежде всего, следует перестать относиться к сотрудникам как к рабочему инструменту. Работник – это не бездушный механизм, это живой человек. А это значит, что у него есть эмоции – хотим мы того или нет. И от того, какие эмоции он испытывает на работе, во многом зависит его самоотдача, его продуктивность. Руководители всех рангов должны понимать, что способность позитивно влиять на эмоции сотрудника повышает эффективность его работы, улучшает его отношения с коллегами, взаимодействие с клиентами.

Признание факта влияния эмоций на производительность труда – первый шаг, за которым последуют остальные.

Для эффективного воздействия на эмоциональную сферу сотрудников желательно проведение семинаров и тренингов по эмоциональной компетентности. Это позволит менеджерам научиться управлять своими эмоциями и влиять на эмоции своих сотрудников в интересах дела.

Люди с высоким эмоциональным интеллектом действуют как эмоциональные магниты, и совершенно естественно, что другие люди к ним тянутся. Обратите внимание, с кем люди предпочитают работать и отдыхать - с теми, кто излучает оптимизм, решает конфликты (а не старается их усугубить) или с теми, кто во всем видит только негатив, без конца критикует всех? Однако это не означает, что эмоционально состоявшиеся люди - мягкие, добрые, и по-другому вести себя они не могут. Большая ошибка. При всей своей неконфликтности и мягкости, эти люди не позволяют собой манипулировать: мы говорим о лидерах, о тех, кто ведет за собой, руководит и направляет.

Рабочая обстановка, создаваемая лидером, зависит в первую очередь от стиля его руководства. Владение каждым из этих стилей зависит от особенностей эмоционального интеллекта конкретного менеджера.

### **Организация и проведение исследования**

В экспериментальном исследовании принимали участие менеджеры среднего и высшего звена Светлогорского райисполкома (двадцать человек).

Цель исследования - изучение взаимосвязи уровня эмоционального интеллекта с эффективностью деятельности менеджера.

На организационном этапе были подготовлены материалы для проведения исследования, установлен контакт с респондентами, создана инициативная группа из старшеклассников СШ № 12 г. Светлогорска в количестве двух человек (изъявивших согласие ассистировать при проведении эксперимента).

Применение методик происходила поэтапно:

- 1) применялся тест на измерение уровня эмоционального интеллекта Н. Холла [8];
- 2) использовалась методика «Склонность к определенному стилю руководства» Е. П. Ильина [8];
- 3) применялся опросник выявления эмоционального выгорания Н. Е. Водопьяновой [8].

На начальном этапе исследования проводилось изучение уровня эмоционального интеллекта.

В диаграмме 1 представлены показатели уровня эмоционального интеллекта по тесту Н. Холла.

Из диаграммы 1 (*Приложение 1*) видно, что трое менеджеров обладают высоким уровнем эмоционального интеллекта.

У одиннадцати менеджеров выявлен средний уровень эмоционального интеллекта.

У шести менеджеров выявлен низкий уровень эмоционального интеллекта.

Вторым этапом исследования было изучение определенного стиля руководства.

В диаграмме 2 представлены показатели определенного стиля руководства.

Из диаграммы 2 (*Приложение 2*) видно, что три человека предпочитают демократический стиль, четыре – авторитарно-демократический, либерально-демократический – четыре человека, авторитарному стилю отдают предпочтение, пять человек и либерального стиля придерживаются четыре человека.

Следующий этап исследования – выявление эмоционального выгорания по трем критериям:

- ✓ эмоциональное истощение;
- ✓ деперсонализация (цинизм);
- ✓ редукция личных достижений.

Под эмоциональным истощением понимается чувство эмоциональной опустошенности и усталости, вызванное собственной работой, а также ощущение отсутствия необходимых внутренних ресурсов для осуществления своей работы. Его можно считать внутриличностным вектором эмоционального выгорания. Основными источниками эмоционального истощения являются перегрузки, а также межличностные конфликты на работе.

Деперсонализация выражается в негативном, циничном отношении к клиентам и коллегам, стремлении воспринимать их отстраненно, без сочувствия и сопереживания. Такое отстраненное отношение, по-видимому, изначально возникает как защитная реакция на чрезмерную эмоциональную напряженность, однако впоследствии это может привести к более глубоким последствиям. Деперсонализация представляет межличностный вектор эмоционального выгорания.

Редукция личных достижений связана с самооценкой личности и проявляется в ощущении собственной бесполезности и неэффективности, в чувстве, что профессиональные действия не достигают должного результата.

Ощущение менеджером неудовлетворенностью процессом и результатами своей работы, а также появление у него симптомов эмоционального выгорания являются яркими показателями того, что он в силу различных причин не справляется с возложенным на него кругом задач. Именно здесь немаловажную роль играет уровень эмоционального интеллекта менеджера, его способности понимать свои собственные и чужие эмоции и влиять на них.

На основании полученных результатов была создана сводная таблица (*Приложение 3*), в которой представлен сравнительный анализ уровня эмоционального интеллекта, показателей определенного стиля руководства и критериев эмоционального выгорания.

Менеджеры с высоким уровнем эмоционального интеллекта и демократическим стилем руководства более подвержены редукции личных достижений.

Менеджеры со средним и низким уровнем эмоционального интеллекта подвержены как редукции личных достижений, так и эмоциональному истощению.

Показатель «деперсонализация» у всех респондентов имеет низкий уровень.

У респондентов, показавших высокий уровень эмоционального интеллекта и обладающих демократическим стилем управления показатель «деперсонализация» равен нулю.

### **Заключение**

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

- 1) менеджеры, показавшие высокий уровень эмоционального интеллекта предпочитают демократический стиль управления (три человека);
- 2) менеджеры со средним уровнем эмоционального интеллекта предпочитают авторитарно-демократический стиль руководства (четыре человека), либерально-демократический (четыре человека), либеральный (четыре человека), авторитарный (пять человек);
- 3) менеджеры с низким уровнем эмоционального интеллекта предпочитают авторитарный стиль руководства;
- 4) менеджеры с высоким уровнем эмоционального интеллекта и демократическим стилем руководства более подвержены редукции личных достижений;
- 5) менеджеры со средним и низким уровнем эмоционального интеллекта подвержены как редукции личных достижений, так и эмоциональному истощению;
- 6) у респондентов, показавших высокий уровень эмоционального интеллекта и обладающих демократическим стилем управления показатель «деперсонализация» равен нулю;
- 7) показатель «деперсонализация» у всех респондентов имеет низкий уровень.
- 8) установлена положительная связь между высоким уровнем эмоционального интеллекта и демократическим стилем.

Сегодня большинство менеджеров признают, что эмоции, безусловно, важны в построении отношений с коллегами, подчиненными, партнерами и клиентами. Но вот о влиянии своих эмоций на ежедневно принимаемые решения задумывается не каждый.

Для того чтобы успешно управлять своими подчиненными, каждый менеджер должен в первую очередь понять, что подчиненный - это «другой». В организации все не могут быть одинаковыми, «другой» - это управленческая необходимость. Если все сотрудники - люди творческие, то кто будет заниматься рутинной? Кто будет создавать отношения в команде? Если все сотрудники - одинаковые, то нет ресурса для развития.

Для того чтобы команда была успешной, надо подбирать своих сотрудников не под себя, а в соответствии с задачей.

Игнорировать чувства людей в организациях всегда опасно, так же как пренебрегать любыми реальными фактами, любой информацией. Поэтому для любого менеджера, как собственные эмоции, так и чувства подчиненных должны быть объектом внимания. Задача состоит в том, чтобы помочь себе и другим превратить чувства из недостатка, делающего человека более слабым и менее эффективным по сравнению с машиной в ресурс, помогающий ему превосходить робота.

В зависимости от выбранной стратегии управления менеджер будет по-разному относиться к своим сотрудникам: в одном случае внимание к чувствам подчиненных необходимо, так как это дает в руки очень действенный инструмент манипулирования, в другом - чувства становятся одной из форм обратной связи, индикатором состояния организации.

Возможность регулярного открытого обмена чувствами в организации необходима менеджеру для своевременной корректировки своих действий.

Организация - это объединение людей, имеющих общие цели, которая не может быть достигнута ни одним из них без помощи других.

Современный подход к управлению подчиненными должен заключаться в том, чтобы позволить двум людям - руководителю и подчиненному - делать осознанные выборы.

Чтобы определить, по какому принципу нужно строить отношения со своими подчиненными, менеджер в первую очередь должен осознать свои личные цели и интересы, ответить на вопрос: «Зачем мне эта организация, чего я хочу от нее», а потом - помочь осознать цели своим сотрудникам и выбрать способ управления ими, чтобы более эффективно реализовывать и свои цели, и их, и цели организации в целом.

Чем больше стилей в арсенале менеджера, тем лучше. Самый хороший климат и самые высокие показатели производительности отмечаются в тех компаниях, менеджеры которых управляют с помощью нескольких стилей, но с преобладанием, все же, демократического.

Самые успешные менеджеры умеют почти незаметно переходить от одного стиля руководства к другому в зависимости от ситуации.

Чем больше интереса и участия к проблемам своих подчиненных проявляет менеджер, тем выше удовлетворенность сотрудников своей работой.

Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека, и смотреть на вещи с его и со своей точек зрения.

**Генри Форд**

### **Список используемых источников**

1. *Гоулман, Д.* Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д.Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.
2. *Ильин, Е. П.* Психология индивидуальных различий. / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2004.
3. *Кетс де Врис Манфред.* Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. / Кетс де Врис Манфред. М. : Бизнес Букс, 2004.
4. *Куницына, В. Н., Казаринова Н.В., Погорьша В.М.* Межличностное общение. / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погорьша. – СПб. : Питер, 2000.
5. *Люсин, Д. В.* Современные представления об эмоциональном интеллекте // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / Под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. М. : Институт психологии РАН, 2004.
6. *Орме, Г.* Эмоциональное мышление как инструмент достижения успеха. / Г. Орме. – М. : КСП+, 2003.
7. *Евтихов, О. В.* Тренинг лидерства. / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007.
8. *Ильин, Е. П.* Дифференциальная психофизиология мужчины и женщины. / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002.

### **Упражнения по развитию лидерских качеств**

Все упражнения проводятся после определенных информационных блоков в режиме тренинга.

Лидерство - это, в первую очередь, осознание своей уникальности, а не поиск «чудодейственных рецептов», позволяющих возвыситься над другими. Суть превращения в лидера заключается не в том, чтобы «изучить все секреты», а в том, чтобы стать самим

собой и полностью использовать те уникальные свойства, которые вам даны - все ваши навыки, дарования, энергию. Иначе все ваши попытки будут лишь пустой имитацией, «надуванием щек», жалким стремлением казаться тем, кем вы не являетесь [7].

**Упражнение первое:** откройте диалог со своим внутренним критиком.

Научитесь возражать внутреннему голосу, нередко отпускающему критические замечания в ваш адрес или в адрес окружающих. Откройте с ним диалог, а не просто выслушивайте все, что он говорит. Позвольте себе почувствовать раздражение от этого унижающего вас голоса. Подойдите к его словам с философской точки зрения. Спросите себя: «Кем я являюсь, когда этот голос молчит?»

Отличным способом добиться в этом вопросе успеха является дневник с записями о проделанной вами успешной работе или просто блокнот. Не поленитесь записать все, что этот критикующий вас голос хочет сказать. Не утаивайте от себя ничего. Пусть он не говорит ничего дельного и только поливает все и всех грязью - пишите все подряд. Не нужно его останавливать, но поставьте ему условие говорить только от второго лица. И в блокнот записывайте точно так же: вместо «я урод» или «я никогда не стану лидером» пишите - «ты урод» и «ты никогда не станешь лидером».

После этого ответьте ему так, как бы вы разговаривали с задиристым, но побаивающимся вас хулиганом. Отличный ответ на этот голос хулигана: «Ну и что?» [7].

**Упражнение второе:** ежедневно отмечайте свои успехи.

Прежде чем отправляться вечером спать, сделайте список, по крайней мере, трех, а еще лучше - семи вещей, которые вам особенно удались сегодня, независимо от того, насколько день оказался плохим.

У вас автоматически появится тенденция отмечать события, имевшие в тот день отрицательный результат. Это ваша старая привычка. Проявите волю, отведите внимание от этой привычки и упражняйтесь в концентрации его на вещах, из которых вы вышли победителем. В первое время это потребует от вас серьезных усилий и даже может показаться невыполнимым. Не отступайте. После некоторого периода самодисциплины все пойдет гораздо легче. Проявите настойчивость. В конце концов, вы в этом преуспеете.

**Упражнение третье:** записывайте и слушайте признания ваших достоинств и недостатков.

Этот процесс требует большой смелости. Однако он является обязательным. Сделайте над собой усилие и первым делом составьте список из нескольких друзей или родственников, которые, как вы знаете, действительно вас любят и искренне желают вам помочь. Затем попросите записать на бумаге соображения насчет того, почему они проявляют к вам заботу и симпатию, за что они любят вас и наоборот. Попросите их, чтобы количество названных ими ваших достоинств и недостатков было приблизительно равным (это обязательное условие). Соберите соображения всех вошедших в ваш список. После этого, прочитайте все целиком - если у вас хватит смелости [7].

**Упражнение четвертое:** развивайте отношения со своим отражением в зеркале.

Имейте терпение смотреть на себя в зеркало, будучи раздетыми. Постепенно научитесь смотреть на себя в зеркало без одежды. Смотрите в глаза самому себе. Поначалу это будет казаться вам настоящей глупостью. Наберитесь сил и терпения. Спросите себя: «Какое право я имею судить этого человека, его тело?» Человек в зеркале - как нежное растение. Ему нужна вода, солнечный свет, забота, а вовсе не жесткая диета из отбросов. Возможно, некоторые черты человека в зеркале, особенно ненавистные вам, на самом деле являются характеристиками, которые напоминают вам ваших родителей или старших сестер и братьев. Вы, возможно, почувствуете злость на них за то, что они требовали от вас столь многого, а взамен отдавали так ничтожно мало. Позвольте себе это раздражение, но не направляйте его на самого себя. Вслед за злостью придет грусть, а за

ней - чувство облегчения и прощения. Но пусть они придут своим чередом, не спеша, не пытайтесь их поторапливать.

Иногда людям требуется много времени на то, чтобы бросить на себя в зеркало первый внимательный взгляд и не испытать желания отвернуться или убежать. В этом случае советуем набраться мужества и постараться расслабиться. Испробуйте этот опыт на себе, начиная с коротких диалогов со своим отражением и постепенно увеличивая их продолжительность [7].

**Упражнение пятое:** рискуйте ежедневно.

Это означает, что вам следует браться за все в жизни, до сих пор оставшееся неизведанным: учиться танцевать, если вы не умели этого делать ранее, взяться за поиски новой, интересной работы, попробовать свои силы в катании на лыжах, на коньках - во всем, что вам придет в голову. Особенно неоценимое значение имеют публичные выступления, принуждающие вас испытывать эмоции в гораздо большей степени, чем обычно. Их нужно практиковать обязательно. Ведь одним из основных качеств лидера, есть его способность четко и доходчиво излагать свои мысли большому количеству людей.

Приобретая опыт в вещах, оставшихся для вас до сих пор неизвестными, вы тем самым расширяете свой арсенал, предназначенный для будущих побед. Но при этом пока избегайте состязаний и видов деятельности, принуждающих вас сравнивать себя с окружающими.

**Упражнение шестое:** проявляйте активность и берите на себя принятие решений.

Поскольку стремление к лидерству исключает пассивность, ваша способность к принятию решений в любого рода деятельности должна постоянно возрастать. Следовательно, вам необходимо использовать любую благоприятную возможность для взятия на себя ответственности и принятия решения. Не откладывайте дела в долгий ящик [7].

**Упражнение седьмое:** освоите практику признания собственных ошибок и возьмите на себя ответственность за принимаемые вами решения.

Один из способов развития в себе чувства лидерской ответственности заключается в следующем: возьмите ручку, блокнот и сделайте список по примеру приводимых ниже утверждений. Начните каждую фразу словами: «Я несу ответственность за...» Продолжите фразу любыми словами, которые только придут вам в голову, какими бы абсурдными они вам ни казались. Составьте список не менее чем из 10 подобных утверждений.

1. Я несу ответственность за \_\_\_\_\_
2. Я несу ответственность за \_\_\_\_\_
3. Я несу ответственность за \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

Это хорошее упражнение, и оно окажет необходимое воздействие. Вовсе не нужно заставлять себя безоговорочно верить каждому утверждению, однако степень сопротивления, которое вы будете испытывать, осваивая это упражнение, покажет, насколько крепко внутренние зажимы держат вас в своих объятиях.

Принятие на себя ответственности никоим образом не означает, что вы должны осуждать кого-то или немедленно броситься решать чьи-то проблемы.

Второй момент этого упражнения направлен на искоренение желания всегда быть хорошим для окружающих или правым. Это не просто, поскольку можно ощутить собственную никчемность в случае признания допущенной ошибки. Попробуйте подойти с юмором к этому упражнению.

В течение дня признайтесь хотя бы листу бумаги в своих неблагоприятных мыслях или действиях, какими бы недостойными они вам ни казались. В чем у вас наблюдается разлад с собственным сознанием или с точкой зрения знакомых людей? Не бойтесь показаться хуже, чем вы есть на самом деле. Отрицательные моменты свойственны поведению каждого человека. Освоив упражнение, вы постепенно научитесь испытывать радость от внутренней открытости [7].

**Упражнение восьмое:** научитесь отвечать отказом и уметь настоять на своем. Первая часть этого упражнения заключается в освоении умения сказать «нет», когда это необходимо. Лучше всего научиться этому в работе с друзьями или родственниками. Друзья должны играть роль человека, просящего вас о большом одолжении или приказывающего вам сделать то, что вы делать не хотите. Пусть они попытаются возбудить в вас чувство вины, указывая на ваш эгоизм или проявляемую по отношению к ним нелюбезность. Ваша задача состоит в том, чтобы сказать им «нет», каким бы трудным вам это ни казалось. Практикуйте упражнение до тех пор, пока не почувствуете себя в состоянии выразить свой отказ, не испытывая при этом угрызений совести и не портя отношений с человеком настаивающим. Постепенно начинайте практиковать полученные навыки в своей реальной жизни.

Вторая часть упражнения заключается в воспитании способности добиваться того, чего вы хотите, и не отступать, пока вы этого не получите. Пусть ваш товарищ сыграет, например, роль недобросовестного чиновника, пытающегося увильнуть от выполнения работы, важной для вас, или что-нибудь вроде того. Вы должны превратиться в человека, умеющего отстаивать свои права. Ваша задача состоит в том, чтобы заставить чиновника выполнить весь необходимый объем работ и не отступить от своего, пока все не будет в полном порядке. Вам необходимо добиться этого, не прибегая к жалобам и обвинениям и не стараясь завоевать к себе симпатию. Упражнение считается выполненным, если удастся поставить партнера в безвыходное положение, и он окажется не в состоянии продолжать спор. Это одно из основных упражнений для выработки начального уровня влияния на окружающих [7].

**Упражнение девятое:** составьте список имеющихся в вашем распоряжении альтернатив, даже если они не кажутся вам особенно привлекательными. Сделайте выбор. Это упражнение призвано научить вас делать выбор. Необходимо освоить практику составления перечня альтернатив, имеющихся в вашем распоряжении в конкретной ситуации личного или делового общения. Поначалу это может показаться невыполнимым, поэтому было бы неплохо попросить кого-то из знакомых помочь вам и указать все имеющиеся в данном случае возможности, какими бы неестественными они ни выглядели. Ваша задача состоит в том, чтобы рассмотреть каждую возможность, не прибегая к фразе, начинающейся со слов «да, но...». Вот возможный сценарий. Ваша ситуация или желание: «Я хочу получить ....., но мне мешает следующее...» Составьте перечень стоящих на вашем пути препятствий и вариантов их преодоления. Подобное задание может вызвать у вас раздражение. Постарайтесь преодолеть его [7].

**Упражнение десятое:** доставляйте себе ежедневно, по крайней мере, одно удовольствие.

Составьте перечень удовольствий, которые вам хотелось бы получить. Список может включать в себя какие-то материальные вещи — одежду или что-нибудь из новинок техники, еду, прогулки по парку или приятное проведение каникул, общение с

людьми. Назначьте себе по одному такому удовольствию в день. Не позволяйте чему-нибудь нарушить ваши планы, помешать их исполнению, что заставит вас поверить в то, что испытать их для вас по какой-либо причине невозможно. Вам представится отличный случай понаблюдать за махинациями своего подсознания. Это будет для вас весьма поучительным. Чтобы проследить выполнение данного упражнения, сделайте диаграмму, на которой в конце дня отмечайте, в какой мере вам удалось почувствовать удовольствие. Будьте честны перед собой. Если вы позволите какому-нибудь телефонному звонку или иной непредвиденной случайности нарушить ваши планы, сегодняшний день в зачет не входит. Причем вам не позволено выносить обвинение обстоятельствам. Когда вы сумеете испытывать удовольствие хотя бы пять дней в неделю, знайте, что вы идете в нужном направлении [7].

**Упражнение одиннадцатое:** составьте список того, что вам мешает в достижении ваших целей, и сожгите его.

Прежде всего, постарайтесь свести воедино все причины, вызывающие ваше неудовольствие. Для этого возьмите блокнот и напишите в нем свою ближайшую цель, которую Вы поставили для себя на пути к достижению лидерских позиций. После этого здесь же перечислите все причины, по которым, как вам кажется, вы не можете ее достичь. Позвольте себе говорить в полный голос. Предоставьте своему внутреннему критику полную свободу слова. Пусть говорит все, что захочет. После этого повторите утверждение собственной цели.

Продолжайте перечень, пока не иссякнут аргументы. Затем снова повторите утверждение того, что вы хотите. Когда почувствуете, что больше нечего сказать, предайте листок с перечнем аргументов торжественному сожжению. По каждой интересующей теме можно проводить подобную процедуру несколько раз, чтобы усилить ее воздействие [7].

**Упражнение двенадцатое:** придайте себе уверенность и напористость. Для вас может оказаться чрезвычайно сложным отстаивать свою точку зрения и оставаться до конца верным своим принципам, видя, какое возражение они вызывают у окружающих. Эта тенденция уступать и идти на попятную может проявляться и в самой вашей осанке. Если Вы постоянно ходите с опущенной головой, сутулившись, еле волочите ноги и редко глядите вверх или по сторонам, вам никогда не стать лидером. Поэтому прямая осанка, расправленные плечи и грудь, выставленная навстречу вашему противнику в словесном поединке, уже сами по себе способны придать вам чувство уверенности в своих силах. Попрактикуйте эту манеру держаться, испробуйте ее в шутовском поединке во время дружеской вечеринки с одним из ваших приятелей. Перенесите вес тела с пяток на носки. Колени держите слегка согнутыми. Приподнимите подбородок - пусть и он участвует в процессе вашего самоутверждения. Продолжайте отстаивать свою точку зрения, не прибегая к жалобам, обвинениям или упрекам. Хорошим помощником в выполнении этого упражнения может послужить и зеркало.

Тембр голоса, глубина его звучания также может многое сказать о том, ощущаете ли вы себя беззащитной жертвой или способны претендовать на лидерство. Если вы разговариваете или просите об услуге с жалким видом и дрожью в голосе, то сами невольно и провоцируете отказ. Психолог Эрик Берн называет это - носить футболку с надписью: «Не бейте меня». Такой жизненный девиз или просто установка на конкретную беседу как раз и порождает у многих людей желание «стукнуть» вас, утвердиться за ваш счет. Не говоря уже о том, что такое поведение создаст впечатление о вас как о слабом человеке. Вы можете записать свой разговор на магнитофон и послушать, какое впечатление производит его тембр, тон, звучание. Не пробиваются ли в нем плаксивые, жалобные нотки? Может быть, недовольство или неодобрение? Не проскальзывает беспомощность, неуверенность? Поработайте над своим голосом для придания ему

большой авторитетности, уверенности, властности. Помните, что нерешительного человека можно узнать по его неуверенным высказываниям. Создают впечатление неуверенности и так называемые квалификаторы - «как бы», «всего лишь», «немного», «судя по всему». Понижают впечатление также самоуничижительные высказывания типа «я не оратор», «я еще малоопытный специалист», «я - человек новый».

Обязательно попробуйте, «примерьте на себя» каждое упражнение. Опыт свидетельствует, что одни упражнения понравятся Вам больше, а другие - меньше. Что-то вызовет у Вас восторг, а что-то - скуку и раздражение. Проявите свой характер, настойчивость и силу воли - практикуйтесь регулярно. Главное при этом - добросовестность и регулярность занятий. Если Вы будете заниматься лишь время от времени, «для галочки» - это ничего Вам не даст. Только через несколько недель ежедневных практик Вы обязательно почувствуете результат [7].

### **Упражнение «Мои сильные стороны»**

Каждому участнику предлагается составить список своих ценных качеств. В него можно внести какие-либо из перечисленных ниже пунктов:

Я хороший друг.

Я достиг кое-чего в жизни.

Я помогаю людям.

Я хочу добиться успеха.

Я признаю свои ошибки.

Я стараюсь не совершать больше ошибок, которые делал прежде.

Я стараюсь жить в нравственной чистоте и быть добрым к людям.

Я довольно привлекателен.

Я талантлив в некоторых областях.

Я стал лучше понимать себя.

По окончании участники зачитывают написанные ими качества.

Обсуждение качеств не проводится. В трудные минуты жизни каждый из участников сможет вспомнить об этих качествах для того, чтобы поддержать себя [7].

### **Упражнение «Чувство успеха»**

Вариант 1. Участникам предлагается встать в круг.

Выбирается первый доброволец, желающий почувствовать успех. Доброволец выходит в центр круга, остальные участники бурно ему аплодируют. Это продолжается ровно столько, сколько захочет одариваемый аплодисментами участник. После этого он благодарит группу (говорит «спасибо», кланяется и т. д.) и возвращается в круг. Далее выходит следующий участник.

Вариант 2. Доброволец становится в середину круга. Остальные члены группы встают на одно колено, держа руки за спиной. Потом все медленно вытягивают руки вперед, одновременно поднимаются, повторяя при этом имя участника, стоящего в середине. После этого члены группы поднимают руки вверх над головой и все ближе подходят к добровольцу в середине круга, одновременно все громче (утвердительно) произнося его имя. Игроки подходят к человеку в середине круга так близко, как только могут, но, не касаясь его.

Любопытно наблюдать реакции участников, стоящих в центре круга. Кто-то при этом входит в кураж и, возможно, раскланивается, кто-то смущается, говорит «спасибо», но группа нередко не отпускает его, продолжая награждать аплодисментами. Упражнение поднимает настроение участников, вплоть до восторга, и позволяет завершить занятие сильными положительными эмоциями.

При использовании упражнения в целях работы с чувством успеха участникам предлагается обсудить чувства «героя-лидера».

В процессе обсуждения каждый из участников коротко описывает, что он чувствовал, что при этом было приятно, а что, может быть, и вызывало напряжение.

**В обретении стойкости вам помогут некоторые практические упражнения.**

Вспомните о том, что отличает лидера:

во-первых, умение видеть дальше, чем другие, и жить своим будущим.

- ✓ Во-вторых, энергия и энтузиазм.
- ✓ В-третьих, лидер живет как герой и не боится делать то, что боятся делать другие.
- ✓ В-четвертых, лидер всегда чувствует ответственность за себя и за своих людей.

А теперь - упражнения, которые помогут вам увидеть то, что не видят другие.

Закройте глаза и представьте себя через пять-семь лет. Как вы изменились? Как одеты? Где вы? Кто вас окружает? Все нужно представлять четко, до мельчайших подробностей. А теперь - через 10 лет. Представили? Все, что вы увидели, нужно хорошенько запомнить, рассказать своим близким, друзьям, своей группе и психологу.

Закройте глаза и вспомните тот день в вашей жизни, когда вы чувствовали себя героем, были «на коне», когда за вашей спиной словно выросли крылья. Почувствуйте ту радость, которую испытали тогда, «поднимите» ее в себе и с этим ощущением идите к людям!

Представьте, что вы - поводырь, а у всей вашей команды глаза завязаны. Только вы видите дорогу к цели и саму цель. Представьте дорогу, по которой вы ведете свою команду, ведете четко и уверенно, а люди доверяют вам, и в пути вы не теряете ни одного человека. Вы - лидер, и вы знаете, как дойти. Почувствуйте ответственность, опыт и заботу [7].