

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

АССОЦИАЦИЯ МОСКОВСКИХ ВУЗОВ

**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МАТЕРИАЛЫ**

Формирование лидерской компетентности

для специалистов инвестиционно-строительной сферы

Москва 2009

## 1. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Виды учебной работы	Количество часов по учебному плану
1.	Общая трудоемкость дисциплины	72
2.	Аудиторные занятия с преподавателем: - лекции - практические занятия	36 16 20
3.	Самостоятельная работа	36
4.	Вид итогового контроля	зачет

## 2. ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ

Всюду, где собираются вместе более двух человек, возникает проблема лидерства.

Лидерские качества нужны не только политическим вождям и руководителям транснациональных корпораций. Умение активно воздействовать на социальную реальность является необходимым условием любого успешного бизнеса, любой успешной карьеры, общественной или научной деятельности.

На пороге третьего тысячелетия западный бизнес, по оценкам некоторых аналитиков, начал переживать кризис лидерства. Лишь 21% руководителей корпораций мира уверены, что смогут эффективно управлять своими компаниями в XXI веке.

В России этот процент еще ниже. Однако большинство аналитиков признают, что наша страна обладает мощным лидерским потенциалом – необходимым «сырьем» для выращивания лидеров. Российских бизнесменов отличают не только удивительная воля к победе и готовность добиваться ее любыми средствами, но и более ярко выраженная, чем у многих их западных коллег, вера в свои силы и желание действовать. Сдаваться, отступать перед сложностями или признавать, что «этого сделать нельзя», - не в характере российских бизнесменов. В отличие от многих западных бизнес-лидеров, россияне часто являются и основными акционерами возглавляемых компаний и потому искренне заинтересованы в инициативах по повышению стоимости бизнеса, в разного рода изменениях, улучшениях и экспериментах.

Многим российским предпринимателям первой волны проблема развития лидерских качеств кажется надуманной. По их мнению, лидерство – это дар, дающийся человеку от природы, и либо он есть, либо его нет, и никогда не будет. Однако этому можно противопоставить три факта. Во-первых, западные компании уже десятилетиями успешно развивают и воспитывают лидеров. Во-вторых, никто не рождается лидером. Бывают люди с такими задатками, но, чтобы превратиться в настоящих лидеров, им необходимо развивать свой потенциал, и тут не обойтись без специальных знаний и навыков. И, в-третьих, если ознакомиться с биографией успешных российских предпринимателей, то станет ясно, что многие из них прошли определенную школу лидерства на комсомольской или партийной работе.

У российских бизнесменов не было возможности накопить значительный опыт в сфере развития корпоративной культуры и воспитания корпоративного лидерства – перед ними стояли другие задачи. Теперь, чтобы овладеть инструментами создания и настройки системы развития лидерского потенциала, им придется многому научиться, пересмотреть свои взгляды, провести существенные изменения.

Лидерство в XXI веке — 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 даны специалисту-профессионалу – все навыки, дарования, энергию.

### **Цель изучения курса:**

Развитие лидерских качеств специалистов инвестиционно-строительной сферы на основе изучения специфики управленческой деятельности современного менеджера и формирование основы для дальнейшего самостоятельного совершенствования лидерского потенциала слушателей.

### **Основные задачи курса:**

1. Ознакомление с теориями лидерства.
2. Приобретение знаний о месте и значении лидерства в корпоративной культуре организации, о значении для повышения эффективности организации личностного роста работников, повышения их квалификации, профессионального продвижения.
3. Приобретение опыта оценки уровня лидерских качеств и развития лидерской компетентности.

### **В результате изучения дисциплины слушатели должны:**

#### **знать:**

- основные теории лидерства,
- специфику лидера и руководителя;
- значение лидера в корпоративной культуре;
- этапы развития команды;
- технологию развития лидерских качеств;
- принципы создания положительного имиджа.

#### **уметь:**

- ставить реальные цели;
- организовывать групповое принятие решений и командную деятельность;
- применять специальные методики для оценки и коррекции собственной деятельности;
- распознавать манипулятивное воздействие и противостоять ему.

#### **владеть:**

- методиками осознания собственного потенциала;
- приемами убеждения;
- техникой перехватывания инициативы;
- приемами привлечения и удержания внимания
- механизмом самопрезентации.

## **3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **3.1. Разделы дисциплины и виды занятий**

<b>№ п/п</b>	<b>Раздел дисциплины</b>	<b>Лекции</b>	<b>Практические</b>	<b>Самостоятельная работа</b>
1	Лидерство: социальная роль и психологический феномен	10	10	20
2	Механизмы реализации лидерства	6	10	16
	Итого	16	20	36

### Распределение учебного времени

№ тем	Наименование тем	Кол-во часов, из них		
		Л	ПР	СР
<b>Раздел 1. Лидерство: социальная роль и психологический феномен</b>				
1	Социально-психологические основы лидерства	2		4
2	Лидерство и руководство как способ реализации мотива власти	2	2	4
3	Лидер в структуре командообразования	2	4	4
4	Целеполагание в структуре лидерства	2	2	4
5	Ресурсный потенциал лидерства	2	2	4
<b>Раздел 2. Механизмы реализации лидерства</b>				
6	Влияние – психологическая основа лидерства	2	4	4
7	Технология убеждающего воздействия	2	4	6
8	Имидж лидера	2	2	6
	<b>Итого</b>	16	20	36

### 3.2. Содержание лекционных занятий

#### Раздел 1.

##### Тема 1. Социально-психологические основы лидерства.

- Природа и сущность лидерства.
- Теории лидерства.
- Диагностика реальности и построение моделей лидера.
- Лидерство и корпоративная культура.

##### Основные понятия:

- Лидерство
- Проектная команда
- Ситуативный лидер
- Харизма

##### Тема 2. Лидерство и руководство как способ реализации мотива власти

- Мотив власти в мотивации лидера.
- Власть и стили руководства.
- Руководитель и лидер: формальное и неформальное лидерство.

##### Основные понятия:

- Власть
- Лидер
- Мотивация
- Мотив аффилиации
- Мотив власти
- Неформальное лидерство
- Руководитель
- Стили лидерства
- Формальное лидерство

##### Тема 3. Целеполагание в структуре лидерства

- Понятие, структура и виды целей.
- Ценностные ориентации и целевые установки

- Алгоритм эффективного целеполагания.
- Цели, задачи и ресурсы для их достижения.

**Основные понятия:**

- «Дерево целей»
- Задача
- Ресурс
- Система ценностей
- Целевая установка
- Целеполагание
- Цель
- Ценностные ориентации

**Тема 4. Лидер в структуре командообразования**

- Групповая динамика и лидерство.
- Виды команд и способы их построения.
- Факторы успешности команды: внешние, внутренние, ценностные, целевые и процессные.
- Харизматичность лидера как фактор командообразования: недостатки и преимущества.

**Основные понятия:**

- Групповая динамика
- Малая группа
- Команда
- Командная роль
- Функциональная роль
- Харизматичный лидер

**Тема 5. Ресурсный потенциал лидерства**

- Характеристика личностного профиля лидера
- Харизма и саморазвитие.
- Менеджмент здоровья: базовые постулаты и технологии их реализации.

**Основные понятия:**

- Жесткий тип лидера
- Мягкий тип лидера
- Личностный профиль
- Личность
- Саморазвитие
- Стресс
- Стрессоустойчивость
- Эмоциональное выгорание

**Раздел 2.**

**Тема 6. Влияние – психологическая основа лидерства**

- Власть и влияние: стратегии, виды, эффективность.
- Психологические методы понимания партнера и выявления скрываемых им реакций.
- Лидер и манипулятор.

**Основные понятия:**

- Аттракция
- Влияние
- Внушение

- Заражение
- Идентификация
- Каузальная атрибуция
- Манипуляция
- Невербальный канал передачи информации
- Подражание
- Рефлексия
- Эмпатия

#### **Тема 7. Технология убеждающего воздействия**

- Убеждающие воздействия в структуре коммуникаций.
- Структура, виды и правила доказательства.
- Алгоритм убеждающего воздействия:
- Целительная сила критики

##### **Основные понятия:**

- Доказательство
- Коммуникация
- Критика
- Опровержение
- Разъяснение
- Убеждение

#### **Тема 8. Имидж лидера**

- Понятие имиджа.
- Факторы, повышающие статус и влияющие на имидж лидера.
- Принципы формирования имиджа.
- Основы самопрезентации.

##### **Основные понятия:**

- Авторитет
- Имидж
- Самооценка
- Самопрезентация
- Самопродвижение
- Самосознание
- Статус
- Этикет
- Эффекты создания первого впечатления

### **3.3. Практические занятия**

<b>№ темы</b>	<b>Наименование практических работ</b>
2	<p style="text-align: center;"><b>Лидер и руководитель: единство противоположностей.</b></p> <p>1) Кейс-стади «Кардебалет».</p> <p>2) Обсуждение результатов самооценки стиля руководства (методика А.А.Ершова).</p> <p>3) Упражнение «Тренировка лидерства»: развитие навыка лидерского поведения в ситуации общения со строптивым подчиненным (умение удерживать лидерскую роль и не переходить на роль руководителя).</p>

3	<p style="text-align: center;"><b>Выработка и принятие группового решения.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Обсуждение результатов самодиагностики предрасположенности к исполнению командных ролей (тест Белбина). Формирование рабочих групп с оптимальным составом.</li> <li>2) Упражнение «Слепые и поводырь» - развитие навыков «ведения» и «следования», актуализация ощущения лидерства, зависимости и ответственности.</li> <li>3) Упражнение «Спасение медведя» - развитие навыка группового принятия решения, ведения групповой дискуссии, умения отстаивать свою точку зрения.</li> <li>4) Деловая игра «Строительство башни» - формирование умения исполнять определенную роль при командной работе.</li> </ol>
4	<p style="text-align: center;"><b>Цели мои и цели чужие.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Обсуждение результатов самостоятельной работы.</li> <li>2) Упражнение «Иметь или быть» - оценка иерархии своих целей с точки зрения саморазвития и лидерской самореализации.</li> <li>3) Упражнение «Ищите средства!» - актуализация системы целей и ценностей, поиск ресурсов для достижения поставленной цели.</li> <li>4) Игра «Выйди из круга» - развитие способности достигать поставленной цели, находить выход из сложных ситуаций, бороться до конца и при этом доверять людям.</li> </ol>
5	<p style="text-align: center;"><b>Индивидуальный стиль деятельности и потенциал лидера.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Упражнение «Качества лидера» - уточнение представлений о личностных качествах, необходимых для реализации лидерской роли.</li> <li>2) Обсуждение результатов самооценки харизматичности.</li> <li>3) Обобщение групповых результатов адаптационного потенциала и стрессовой уязвимости.</li> <li>4) Упражнение «Успех» - овладение приемом активной визуализации, позволяющим снять напряжение, понизить уровень стресса, настроиться на дальнейшую работу.</li> </ol>
6	<p style="text-align: center;"><b>Технология влияния и противодействия влиянию.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Тест «Внушаемы ли вы?» - определение степени внушаемости.</li> <li>2) Манипуляционная разминка – развитие умения вызывать у другого человека определенную эмоцию незаметно для него самого.</li> <li>3) Упражнение «Прагматическая манипуляция» - развитие умения вызывать у целевой персоны импульс к определенному действию или само это действие.</li> <li>4) «Банк иррациональных идей» - выявление собственных «слабых струн», делающих нас уязвимыми по отношению к чужой манипуляции.</li> <li>5) Упражнение «Щипки сверху и снизу» - отработка навыка рефлексии собственных эмоций для выявления признаков начинающейся манипуляции.</li> <li>6) Деловая игра «Кто кого» - отработка спорных методов влияния, развитие индивидуальной харизматической силы</li> </ol>
7	<p style="text-align: center;"><b>Искусство убеждать.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Тест-опросник «Умеете ли вы убеждать других?»</li> <li>2) Кейс-стади «Жена афинянина», «Кот на службе» - отработка приемов аргументации</li> <li>3) Деловая игра «Коттедж» - проработка методов положительных ответов в аргументации.</li> </ol>

	<p>4) Упражнение «Бесконечное уточнение» - отработка навыка прояснения позиции оппонента с помощью уточняющих вопросов.</p> <p>5) Упражнение «Сократ и Евтидем» - освоение аргументационных и манипулятивных техник.</p> <p>6) Тест отдаленных ассоциаций С.Медника РАТ (адаптация Т.В.Галкиной и Л.Г.Алексеевой) – изучение речемыслительной креативности.</p>
8	<p style="text-align: center;"><b>Создай свой имидж.</b></p> <p>1) Упражнение «Разрешите представиться» - отработка техники создания положительного первого впечатления.</p> <p>2) Ролевая игра «Я – хозяин» - формирование уверенности в себе, отработка навыка уверенного поведения.</p> <p>3) Ролевая игра «Самопродвижение» - отработка элементов самопродвижения.</p>

### **3.4. Перечень контрольных мероприятий**

*Текущий контроль* осуществляется путем ответов на вопросы и выполнения заданий для самопроверки по материалам лекций, выполнения заданий в процессе проведения практических работ, а также проработки заданий для самостоятельной работы.

*Итоговая аттестация* проводится в форме тестирования по всему изученному материалу.

### **3.6. Перечень контрольных заданий.**

#### **Оценка качества освоения учебного материала**

##### *Текущий контроль:*

#### **1. Задания для самопроверки по материалам лекций.**

##### **Тема 1. Социально-психологические основы лидерства.**

- Почему оказалась несостоятельной харизматическая теория лидерства?
- Перечислите основные модели лидерства.
- Охарактеризуйте основные ловушки лидера.

##### **Тема 2. Лидерство и руководство как способ реализации мотива власти**

- Что движет человеком, у которого доминирует мотив власти?
- Охарактеризуйте авторитарный, демократический и коллегиальный стили управления.
- В чем сходство и различие между руководителем и лидером?

##### **Тема 3. Целеполагание в структуре лидерства**

- На какой период времени ориентированы краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели?
- Назовите основные этапы алгоритма эффективного целеполагания.
- Чем цель отличается от задачи?

##### **Тема 4. Лидер в структуре командообразования**

- Как меняются функции лидера на разных стадиях развития команды?
- Какой механизм лежит в основе выдвижения лидера?
- Каким образом харизматичность лидера мешает командообразованию?



## Тема 5. Ресурсный потенциал лидерства

- В чем различие «жесткого» и «мягкого» типов лидеров?
- Является ли харизма непременным условием лидерства?
- В чем заключается синдром «эмоционального выгорания»?

## Тема 6. Влияние – психологическая основа лидерства

- Назовите эмоциональные способы оказания влияния.
- Какими методами можно выявить скрывающиеся реакции партнеров?
- Что лежит в основе манипуляции?

## Тема 7. Технология убеждающего воздействия

- В чем отличие информирования от разъяснения?
- Перечислите основные ошибки доказательства.
- Какие личностные установки позволяют воспринимать критику положительно?

## Тема 8. Имидж лидера

- Что входит в понятие «имидж»?
- Назовите факторы, повышающие статус и влияющие на имидж лидера.
- Какого времени достаточно для создания первого впечатления?

## Итоговая аттестация – зачет.

### Вопросы к зачету.

1. Специфический вид отношений управления, в основе которых лежит признание особого статуса человека, не подкрепленного должностью, называется

- а) Руководство
- б) Лидерство
- в) Должностная иерархия
- г) Субординация

2. Временная организационная структура для решения конкретной задачи называется

3. Установите соответствие между названием теории лидерства и ее основными положениями:

<i>Название</i>	<i>Принципы</i>
Теория черт	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ У лидера должна быть харизма</li><li>▪ Существует набор врожденных лидерских качеств</li><li>▪ Эффективность лидера определяется его манерой поведения</li></ul>
Ситуативная теория	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Существует три стиля управления: авторитарный, демократический, либеральный.</li></ul>
Поведенческая теория	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Эффективность лидера зависит от личных качеств ведомых, характера задачи.</li><li>▪ В приобретении лидерской позиции решающую роль могут сыграть дополнительные факторы</li></ul>

4. Устойчивое и отчетливо выраженное стремление человека воздействовать на поведение других людей разнообразными способами, называется:

- а) Мотив власти

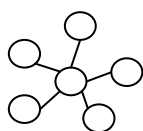
- b) Мотив аффилиации
- c) Мотив стремления к успеху
- d) Мотив избегания неудач

5. Установите соответствие между ролью и ее характеристикой

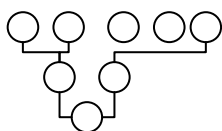
<i>Роль</i>	<i>Характеристика</i>
Руководитель	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Система формальных отношений</li> <li>▪ Несет юридическую ответственность за работу группы</li> <li>▪ Зависим от признания группой</li> </ul>
Лидер	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Деятельность регламентирована должностной инструкцией</li> <li>▪ Использует санкции неофициально</li> </ul>

6. \_\_\_\_\_ стиль руководства оправдан только в исключительных ситуациях: кризис, чрезвычайные обстоятельства, очень низкий уровень развития группы.

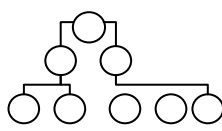
7. Какая из представленных схем соответствует понятию «дерево целей»?



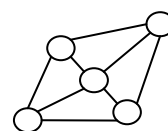
a)



b)



c)



d)

8. Установите соответствие между видами целей и их характеристиками

<i>Вид цели</i>	<i>Характеристика</i>
Долгосрочные	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Могут быть достигнуты через три-пять лет</li> <li>▪ Конкретизированы и детализированы</li> <li>▪ Являются средством для достижения целей более высокого порядка</li> </ul>
Краткосрочные	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Цели, к которым «стремятся»</li> <li>▪ Цели, которых «достигают»</li> <li>▪ Задают общее направление движения</li> </ul>

9. Отражение в сознании человека ценностей, признаваемых им в качестве стратегических жизненных целей и общих мировоззренческих ориентиров, называется \_\_\_\_\_.

10. Как относится группа к харизматичному лидеру?

- a) Приписывает ему все успехи и достижения
- b) Критикует его стиль поведения
- c) Отказывает в доверии
- d) Считает наиболее преданным интересам группы

11. Расположите этапы построения команды в правильной последовательности:

- a) Адаптация
- b) Кооперация
- c) Группирование,
- d) Функционирование.
- e) Нормирование

12. Совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы, называется \_\_\_\_\_

13. Какие параметры отражаются в индивидуальном стиле деятельности?

- a) Отношение к работе
- b) Ориентация на сотрудничество
- c) Стремление к надежному «среднему» уровню
- d) Открытость опыту

14. Расположите этапы протекания стресса в порядке их наступления:

- a) Фаза тревоги
- b) Фаза истощения
- c) Фаза стабилизации

15. Сознательная деятельность человека, направленная на возможно более полную реализацию себя как личности, называется \_\_\_\_\_.

16. Укажите признаки манипулятивного воздействия:

- a) Сокрытие истинных целей
- b) Получение одностороннего выигрыша
- c) Достижение взаимопонимания
- d) Воздействие на «болевые точки»

17. Установите соответствие между способом влияния и его характеристикой:

<i>Способ влияния</i>	<i>Характеристика</i>
Убеждение	■ основано на осмысленном принятии человеком каких-либо сведений или идей
Заражение	■ основывается на общем переживании массы людей одних и тех же эмоций
Внушение	■ основывается на некритичном восприятии человеком поступающей информации
Подражание	■ объект влияния по собственной инициативе начинает следовать образу мыслей или поступкам воздействующего на него субъекта

18. При включении механизма \_\_\_\_\_ понимание внутреннего состояния собеседника происходит путем постановки себя на его место.

19. Вид убеждения, при котором человеку сообщают о том, во имя чего он должен действовать, называется:

- a) Информирование
- b) Разъяснение
- c) Доказательство
- d) Опровержение

20. Установите соответствие между видами доказательства и их характеристиками:

<i>Вид доказательства</i>	<i>Характеристика</i>
Прямое	■ идет от рассмотрения аргументов к доказательству тезиса
От противного	■ осуществляется путем установления ложности противоречащего тезису суждения

Разделительное

- антитезис является одним из членов разделительного суждения, в котором должны быть обязательно перечислены все возможные альтернативы.

21. \_\_\_\_\_ - отрицательное суждение, указание недостатков в работе и поведении человека.

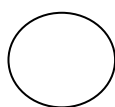
22. Какие из факторов формируют имидж?

- Внешний вид
- Знание делового этикета
- Особенности речи
- Материальный достаток.

23. Расположите следующие фигуры по степени уменьшения статусности:



a)



b)



c)



d)

24. \_\_\_\_\_ – управление впечатлением, которое инициатор производит на целевую персону, с целью поддержания или усиления своего влияния на нее.

### *Самостоятельная работа*

№ темы	Вид работы
1	<b>Социально-психологические основы лидерства</b> Подобрать конкретные примеры, иллюстрирующие каждую теорию лидерства: харизматическую, поведенческую, ситуативную. Проанализировать среду своего трудового коллектива и построить соответствующие ей виртуальную и практическую модели лидерства.
2	<b>Лидерство и руководство как способ реализации мотива власти</b> Выполнить самооценку стиля руководства с помощью методики А.А.Ершова. Определить границы уместности применения выявленного стиля. Подготовить рекомендации по развитию недостающих качеств.
3	<b>Лидер в структуре командообразования</b> Охарактеризовать эффективность своего рабочего коллектива на основании модели МакГрата и модели команды Хакмана. Составить алгоритм действий руководителя по формированию команды, соответствующий выявленным особенностям вашего коллектива. Определить предрасположенность к выполнению той или иной роли в командной работе с помощью теста Белбина. Оценить свои возможности исполнения роли лидера.
4	<b>Целеполагание в структуре лидерства</b> Провести сравнительный анализ понятий «цель» и «мечта». Выполнить тест: «Правильно ли мы ставим цели?» Описать свои цели на

	<p>ближайший год. Составить их иерархию. Конкретизировать каждую цель в задачах и описать ресурсы, необходимые для ее достижения.</p> <p>Определить иерархию собственных ценностных ориентаций с помощью методики М. Рокича. Проанализировать результаты, выявить наличие систем ценностей, оценить роль ведущих ценностей в осуществлении лидерской позиции. Соотнести собственные цели и ценности с целями своей организации.</p>
5	<p style="text-align: center;"><b>Ресурсный потенциал лидерства</b></p> <p>На основе лидерской «теории черт» составить перечень качеств, характеризующих харизматическую личность. Оценить степень развития у себя каждого качества по 10-ти балльной шкале. Выработать рекомендации по развитию недостающих качеств.</p> <p>Выполнить тест-опросник «Потери и приобретения персональных ресурсов» (ОППР) Н. Водопьяновой, М. Штейн. Подсчитать индекс ресурсности (ИР). Оценить уровень собственного адаптационного потенциала и стрессовой уязвимости.</p>
6	<p style="text-align: center;"><b>Влияние – психологическая основа лидерства</b></p> <p>Определить условия уместности и границы эффективности эмоциональных способов воздействия: внушение, заражение, подражание. Привести хотя бы по одному примеру, когда вы использовали эти способы в своей работе.</p> <p>Составить список своих иррациональных суждений.</p> <p>Отработать на практике приемы оказания влияния и противодействия влиянию (манипуляции), усвоенные на практическом занятии. О полученных результатах рассказать в группе.</p>
7	<p style="text-align: center;"><b>Технология убеждающего воздействия</b></p> <p>Освоить алгоритм и технику убеждающего воздействия. Выполнить задания по данной теме из «Практикума».</p> <p>Провести сравнительное исследование: «плюсы и минусы критики». Оценить свое отношение к критике с помощью тест-опросника А.Ф. Сельченкова и П.И. Санникова. Определить границы своей терпимости и уязвимости. Выработать рекомендации по защите собственного Я в ситуации критики.</p>
8	<p style="text-align: center;"><b>Имидж лидера</b></p> <p>Дать качественную оценку идеального имиджа лидера в вашей организации по следующим параметрам: внешний вид, поведение, речь (манера общения).</p> <p>Оценить степень использования вами названных выше факторов, влияющих на создание имиджа лидера. Предложить конкретные шаги по становлению собственного имиджа лидера.</p>

#### 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

##### *4.1. Перечень основной и дополнительной литературы*

###### 4.1.1. Основная литература

1. Арефьева Т.А. Как воспитать в себе лидера. Психологические подсказки на каждый день. – М.: Т.Д. МИР КНИГИ, 2008.
2. Носова Н.С., Осокин Р.В. Феномен лидерства. Первый среди равных. – М.: Гросс-Медиа, 2008.
3. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. – СПб.: Речь, 2004.

4. Шейнов В.П. Искусство управлять людьми. – Мн.: Харвест, 2004.

#### **4.1.2. Дополнительная литература**

1. Адаир Дж. Психология лидерства. – М.: Эксмо, 2007 г.
2. Беннис У. Дж., Томас Р. Дж. Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения.- М.: Вильямс, 2006.
3. Вагин И. О., Глушай А. И. Поднимись над толпой. Искусство быть лидером.- Аудиокнига. Формат: MPEG-I Layer-3 (mp3), 2009.
4. Евтихов О.В. Тренинг лидерства. - С-Пб.: Речь, 2007.
5. Козлов Н. И. Семнадцать мгновений успеха: стратегии лидерства. - М.: Изд-во «АСТ», 2005.
6. Ленсиони П. М. Пять пороков команды: притчи о лидерстве. - М.: Диалектика, 2005.
7. Милорадова Н.Г. Мышление в дискуссиях и решениях задач: учебное пособие для студентов технических вузов. - 2-е изд.- М.: Изд-во АСВ, 2000.
8. Милорадова Н.Г. Психология управления в условиях стабильной неопределенности. - М.: АСВ, 2004.

#### **4.2. Средства обеспечения освоения дисциплины:**

- тест–опросники,
- расчетные компьютерные программы по обработке тестов,
- наглядные пособия,
- DVD-диски с фильмами
- мультимедиа.

#### **3.3. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

1. Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории.
2. Практические занятия в группах проводятся в учебных аудиториях.

Составитель:

к.пс.н, доц.

Романова Е.В.

## **ГЛОССАРИЙ**

**Авторитарный стиль руководства** - стиль руководства, при котором руководитель определяет цели и всю политику в целом, распределяет обязанности, а также в большей части указывает соответствующие процедуры, управляет, проверяет, оценивает и исправляет выполняемую работу. Считается, что использование авторитарных методов руководства оправдано только в исключительных ситуациях: кризис, чрезвычайные обстоятельства и т.п. Чрезмерное использование авторитарного стиля руководства приводит к различным формам злоупотребления властью.

**Авторитет** [лат. *autoritas*— влияние, власть] — 1) влияние индивида, основанное на занимаемом им положении, должности, статусе и т.д.; 2) внутреннее признание окружающими за индивидом права на принятие ответственного решения в условиях значимой совместной деятельности. В первом значении понятие «авторитет» нередко соотносится с представлением о власти и с ролью руководителя. В этом смысле определенным авторитетом обладает любой индивид, который легко добивается от партнеров по взаимодействию и общению подчинения и мнение которого воспринимается

ими как подлежащее немедленному и беспрекословному исполнению. Но сам по себе факт послушания в условиях ролевого давления не гарантирует того, что в ситуации ослабленного контроля поведение индивида качественно не изменится. При этом падение ролевого статуса носителя властного авторитета нередко приводит к принципиальному снижению степени его влияния, т.к. основой последнего являлась именно и только его формально-статусная позиция. Подобный тип влияния в социальной психологии определяется как "авторитет власти". Во втором значении авторитет может и не совпадать с властью — им может пользоваться индивид, не наделенный соответствующими официальными полномочиями, но обладающий, несмотря на это, подлинной "властью авторитета". Обязательной составляющей такого собственно личностного авторитета является высокая ценность индивида для окружающих и как источника значимой для них информации, и как позитивно референтного лица, чье мнение рассматривается в качестве важного ориентира, необходимого для обоснованного принятия решения. Авторитетному лицу авансируется доверие, его мнение признается изначально верным, воспринимается как прямое руководство к действию, а успех ожидается и предвидится. Такие отношения являют собой пример ярко выраженного личностного предпочтения и имеют глубоко эмоциональную окраску. Авторитет такого индивида обусловлен его идеальной представленностью в сознании других и значимостью для этих других тех преобразований, которые он осуществил своей деятельностью в интеллектуальной и эмоциональной сферах личности окружающих. Авторитет того или иного лица может признаваться не только в той области, в которой он был изначально завоеван.

**Аттракция** — это способность позитивно расположить, настроить собеседника по отношению к нам. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря дружескому или интимно-личностному отношению.

**Власть** способность или возможность личности (группы, партии и т.д.) воздействовать на поведение (мысли, деятельность, жизнь) других людей, изменять ход событий, преодолевать сопротивление и заставлять людей делать то, что они сами иначе не сделают.

**Влияние** (в социальной психологии) — процесс и результат изменения индивидом поведения другого человека, его установок, намерений, представлений, оценок и т.п. в ходе взаимодействия с ним. Различают направленное и ненаправленное влияние. Механизмом первого являются убеждение и внушение. В этом случае субъект ставит перед собой задачу добиться определенного результата от объекта влияния. В отличие от направленного влияния ненаправленное влияние подобной специальной задачи не имеет, хотя эффект воздействия возникает, проявляясь нередко в действии механизмов заражения и подражания. Различают также прямое влияние, когда субъект открыто предъявляет объекту воздействия свои притязания и требования, и косвенное влияние, непосредственно направленное не на объект, а на окружающую его среду.

**Внушение** (в социальной психологии) — способ влияния, который основывается на не критичном восприятии человеком поступающей информации. Внушение направлено на снятие своеобразных фильтров, стоящих на пути к новой информации и оберегающих человека от заблуждений и ошибок. Внушение предполагает усвоение объектом внушения сообщения без требования доказательств его истинности. При этом слова субъекта внушения вызывают именно те самые представления, образы, ощущения, которые внушающий имеет в виду.

**Гало-эффект** - в широком смысле - влияние общего впечатления о человеке или событии на актуальное восприятие и/или воспроизведение из памяти его частных характеристик. В управлении персоналом гало-эффект является источником ошибок в оценке личности,

когда наблюдатель пользуется лишь первым впечатлением или запоминающейся чертой в оценке индивидуальности.

**Групповая динамика** [греч. dynamis— сила] — совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад. К процессам групповой динамики относятся руководство и лидерство; принятие групповых решений; нормообразование, т.е. выработка групповых мнений, правил и ценностей, формирование функционально-ролевой структуры группы; сплочение; конфликты; групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения, т.е. все те процессы, которые фиксируют и обеспечивают психологические изменения, происходящие в группе за время ее существования. Эти изменения обусловлены как внешними обстоятельствами групповой жизнедеятельности, так и ее внутренними противоречиями, продиктованными взаимодействием двух предполагающих и одновременно отрицающих друг друга тенденций групповой активности — интеграции и дифференциации.

**Демократический стиль** руководства - стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения на основе предложений, вырабатываемых общим собранием работников или кругом уполномоченных лиц.

**"Дерево целей"** — структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены: генеральная цель ("вершина дерева"); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней ("ветви дерева"). Название "дерево целей" связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево. Пример "дерева целей": генеральная цель — удовлетворение потребностей человека в пище, подцели первого уровня — удовлетворение потребностей в белках, жирах, углеводах, витаминах, подцели второго уровня — удовлетворение потребностей в хлебе, молоке, масле, овощах, фруктах и т. д.

**Доказательство** – основной вид убеждения, который строится по законам формальной логики. Суть доказательства заключается в том, что выдвигается какой-то тезис и подыскиваются доводы для его подтверждения.

**Жесткий тип лидера** - лидер, ориентированный, прежде всего, на решение производственных задач.

**Задача** - отраженная в сознании или объективированная в знаковой модели проблемная ситуация, содержащая данные и условия, которые необходимы и достаточны для ее разрешения наличными средствами знания и опыта. Термин "задача" используется также в нестрогом смысле как синоним цели действия или деятельности. Как и проблема, задача берет начало в проблемной ситуации, которая приобретает задачный вид, когда субъект выделяет в ней предметные компоненты (условия), преобразование которых по определенной процедуре (способу, алгоритму) дает новое соотношение, составляющее искомое задачи, ее решение. Превращение проблемной ситуации в задачу является актом продуктивного мышления. В строгом смысле задача — это формализованная, "вырожденная" проблемная ситуация с полным набором известных данных и известным алгоритмом нахождения искомого; ее решение можно передать компьютеру. Выделяют и другие типы задач — с недостатком или избытком данных, неопределенностью условий, ограничением времени на решение и т. п. Если хотя бы один элемент проблемной



ситуации, преобразуемый в задачу, или самой задачи, вызывает трудность у субъекта, она становится для него проблемой.

**Заражение** (в социальной психологии) — способ влияния, основывающийся на общем переживании массы людей одних и тех же эмоций. Заражение может обладать различной степенью произвольности. Для заражения характерно сужение сферы сознательного восприятия.

**Идентификация** — понимание внутреннего состояния собеседника происходит путем постановки себя на его место. То есть происходит уподобление себя другому. Так можно понять его нормы, ценности, поведение, вкусы и привычки.

**Имидж** [от англ. image — образ] — целостное видение конкретного социального объекта, построенное на базе его стереотипизированного восприятия, эмоционально окрашенный схематизированный образ этого объекта, представленный в сознании его социального окружения.

**Информирование** — основной вид убеждения, при котором человек получает сообщение о том, ради чего он должен действовать.

**Каузальная атрибуция** — это механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению причин его поведения. Исследования показали, что чаще всего причину успеха люди приписывают себе, а неудачу — обстоятельствам.

**Коллективистский стиль** лидерства (руководства), предполагающий ответственность руководителя перед коллективом и сознательное подчинение руководителю, полномочия и самостоятельность трудового коллектива, адекватное возложение ответственности, максимальную демократичность во взаимоотношениях руководителя и подчиненных, способности руководителя к децентрации.

**Команда** в широком смысле — трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации. Тех, кто не вписывается в деятельность команды — изгоняют.

**Командная роль** — способ, которым человек выполняет свою работу. В успешно работающей команде выделяют девять типов ролей: генератор идей, исследователь ресурсов, координатор, организатор, оценщик, вдохновитель, реализатор, завершитель, специалист.

**Коммуникация** — сообщение, процесс передачи информации.

**Критика** — отрицательное суждение, указание недостатков в работе и поведении человека. Считается, что критика должна быть конструктивной; и критика не должна ущемлять чувства собственного достоинства критикуемого человека.

**Либеральный стиль** руководства — стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения, подлежащие неукоснительному исполнению со стороны подчиненных руководителю лиц на основе собственного мнения с учетом мнения.

**Лидер** — член группы, за которым она признает преимущества в статусе и право принимать решения в значимых ситуациях

**Лидерство** - в широком смысле - отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений. Лидерство - в кадровой работе - специфический вид отношений управления, в основе которых лежит признание особого статуса лидера, его личных качеств, квалификации или должности. Различают: формальное и неформальное лидерство.

**Личностный профиль** – способ представления результатов исследования личности.

**Личность** — сам индивид как активный субъект социальных отношений и целенаправленной деятельности активности, а также системное качество индивида, обусловленное его осознанной активностью в системе социальных связей и складывающееся в условиях взаимодействия и общения. В теоретических построениях разных научных школ и направлений трактуется принципиально по-разному.

**Малая группа** — относительно небольшое число непосредственно контактирующих индивидов, объединенных общими целями или задачами. Особенностью, отличающей малую группу от сложных и больших групп, является ее относительная "структурная простота". Это означает, что в малая группа имеется, как правило, авторитетный лидер (если группа неофициальная) или авторитетный руководитель (если группа официальная), вокруг которого объединены остальные члены группы. При этом размер группы не имеет значения и может достигать нескольких десятков человек. Если же внутри занятой какой-либо деятельностью малой группы появляются другие лидеры и часть ее членов начинает поддерживать вводимые этими лидерами нормы и ценности, то такая малая группа становится структурно сложной и нередко распадается на две или более малых групп. Если малая группа занята социально ценной и значимой для всех ее членов совместной деятельностью, опосредствующей межличностные отношения в ней, то она может представлять собой группу высокого уровня развития.

**Манипуляция** психологическая [лат. manipulatіo — пригоршня, горсточка, ручной прием] — вид психологического воздействия, используемого для достижения одностороннего выигрыша посредством скрытого побуждения партнера по общению к совершению определенных действий. Как правило, сокрытию подвергаются не только цели, интересы или намерения манипулятора, но также и сам факт преследования им иных, кроме декларируемых, целей. Манипуляция возникает тогда, когда манипулятор придумывает за адресата цели, которым тот должен следовать, и стремится внедрить их в его психику.

**Мотив** – это побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребности субъекта. Под мотивом также понимают причину, лежащую в основе выбора действий и поступков, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность субъекта.

**Мотив аффилиации** – мотив стремления к общению. Обычно проявляется как стремление человека наладить добрые, эмоционально положительные взаимоотношения с людьми.

**Мотив власти** – устойчивое и отчетливо выраженное стремление человека иметь власть над другими людьми. В определении Г.Мюррея, мотив власти – это склонность управлять социальным окружением, в том числе людьми, воздействовать на поведение других людей разнообразными способами, включая убеждение, принуждение, внушение, сдерживание, запрещение и т.п.

**Мотивация** — побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность. Совокупность мотивов.

**Мягкий тип лидера** – лидер, ориентированный, прежде всего на поддержание доброжелательных отношений в коллективе.

**Невербальный канал передачи информации** обычно сводится к четырем основным блокам знаковых систем: оптико-кинетическому, пара- и экстралингвистическому, проксемическому и визуального контакта. Совокупность этих средств призвана выполнять следующие функции: дополнение речи, замещение речи, репрезентация эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу. Оптико-кинетическая знаковая система включает жесты, мимику, пантомимику. Паралингвистика - это качество голоса, его диапазон, тональность. Экстралингвистика — включение в речь пауз, других вкраплений, например покашливания, плача, смеха, наконец, сам темп речи. Проксемическая знаковая система включает в себя невербальную информацию, связанную с пространственной и временной организацией коммуникативного процесса. При оценке невербальных сигналов важно отслеживать их в динамике и учитывать контекст.

**Неформальное лидерство** - процесс влияния на людей при помощи своих способностей, умения или других ресурсов.

**Опровержение** - логическое обоснование, или содержательное доказательство ложности суждения (предложения), умозаключения (рассуждения), совокупности гипотез (суждений) и умозаключений.

**Подражание** (в социальной психологии) — способ воздействия, при котором объект влияния по собственной инициативе начинает следовать образу мыслей или поступкам воздействующего на него субъекта, зачастую даже не знающего об этом. Подобные случаи являются примерами ненаправленного влияния.

**Проектная команда** - центральная ячейка современной организации. В отличие от малой группы команда всегда состоит из профессионалов, всегда направлена на решение деловой задачи, всегда, во-первых, действует, а уже потом, во-вторых, общается. Проектная команда создается как временная организационная структура для решения конкретной задачи. Люди должны быть готовы к тому, что вслед за достижением результата структура будет расформирована.

**Разъяснение инструктивное** – основной вид убеждения используемый в ситуациях, когда от слушателя требуется что-то запомнить, но при этом мышление не задействуется.

**Разъяснение рассуждающее** строится таким образом, что говорящий все время ставит перед собеседником вопросы «за» и «против» заставляя его мыслить самого.

**Ресурсы** в экономико-математических работах этим термином обозначают не только сырье, землю, труд, но и продукцию, поскольку продукция одной отрасли или производства — ресурсы для другой (другого). Это удобно для формирования моделей и алгоритмов, где анализируются затраты (тогда показатель ресурсов отрицателен) и результаты (тогда он положителен). Различают ресурсы воспроизводимые (renewable resources), напр., продукция, кадры определенной квалификации, которые воспроизводятся, т. е. обучаются в течение анализируемого периода и т. д.; и невозпроизводимые (depletable resources), напр., разрабатываемые запасы полезных ископаемых. Это разделение в разных моделях в зависимости от их условий проводится по-разному: те же квалифицированные

кадры могут рассматриваться в краткосрочной модели как невозпроизводимый ресурс. Общепринятой классификации ресурсов не существует. В экономико-математических моделях рассматриваются следующие виды ресурсов: природные (включают ресурсы земли, вод, атмосферы, а также космоса), сырьевые и энергетические; средств производства (включая производственные мощности, предметы труда); трудовые (делятся, напр., по группам населения, квалификационно-профессиональным группам); конечных потребительских благ (непроизводственные мощности и продукты для личного и общественного непроизводственного потребления); информационные (охватывают весь потенциал науки, “мощности” культуры и просвещения — кино, театра, школы) — как возможности идеологической работы, просвещения, образования и т. д.; финансовые (ресурсы капитальных вложений, кредитные и др.); внешние — валютные резервы, сеть внешнеторговых связей и т. п. Они выделены в отдельный класс, поскольку обладают очень широкими возможностями замещения внутренних ресурсов.

**Рефлексия** — это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять и осознавать то, как он воспринимается партнером по общению.

**Руководитель** - лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Он несет юридическую ответственность за работу группы перед назначившей его инстанцией, использует четко оговоренные санкции – наказывает и поощряет подчиненных, чтобы они лучше работали, обладает формальными правами и обязанностями, а также представляет группу в других организациях.

**Самооценка** – это оценка личностью самого себя, своих возможностей, качества и места среди других людей, т.е. самооценка, регулирует поведение личности. Самооценка – это осознание собственной идентичности независимо от меняющихся условий среды. В основе самооценки лежит самосознание, так как на определенной ступени развития самосознание становится самооценкой.

**Самопрезентация** – управление впечатлением, которое инициатор производит на целевую персону, с целью поддержания или усиления своего влияния на нее.

**Самопродвижение** – проявление собственной компетентности в действиях; наглядная демонстрация своих возможностей в удовлетворении потребностей целевой персоны.

**Саморазвитие** - сознательная деятельность человека, направленная на возможно более полную реализацию себя как личности. Саморазвитие предполагает наличие ясно осознанных целей деятельности, идеалов и личностных установок.

**Самосознание** - это знание о себе, отношение к этому знанию и как результат отношение к себе и проявляется оно в виде самооценки.

**Система ценностей** — 1) структурная целостность, которую составляют ценности данной культуры; 2) структурированный набор ценностей, которые на данном этапе своего личностного развития принимает и разделяет индивид. Система ценностей, как правило, задает общую направленность решения конфликтов и любых выборов. На практике анализ своеобразия структур отдельных систем ценностей пока сводится лишь к фиксации сравнительной высоты, к указанию иерархии ценностей.

**Ситуативный лидер** — человек, способный на каком-то отрезке времени повести за собой коллектив. К таким ситуативным лидерским ролям относят следующие: лидер-организатор

(осуществляет функцию групповой интеграции); лидер-инициатор (задает тон в решении групповых проблем); лидер-эрудит (одна из ролей интеллектуального лидерства); лидер эмоционального притяжения (т.н. «социометрическая звезда»); лидер-мастер, умелец (т. е. специалист в каком-то виде деятельности) и др.

**Статус** [от лат. status — положение, состояние] — положение личности в системе социальных отношений, отражающее и определяющее ее право и обязанности во взаимодействии и общении с социальным окружением.

**Стиль лидерства** (стиль руководства) [греч. stylos — букв. стержень для письма и англ. leader — ведущий, руководитель] — типичная для лидера (руководителя) система приемов воздействия на ведомых (подчиненных). К. Левином выделены три стиля лидерства.: авторитарный, демократичный, попустительский. Варианты описания С. л.: директивный, коллегиальный, либеральный и др. В отечественной социальной психологии показано, что стиль лидерства является предпосылкой и следствием уровня группового развития. Он зависит также от содержания совместной деятельности, которая лежит в основе межличностных отношений в группе. Типичным для групп высшего уровня развития является коллективистский стиль лидерства (руководства. В корпорациях принят авторитарный стиль лидерства. При низкой социальной ценности факторов, обуславливающих отношения между членами группы, возможен также анархичный стиль лидерства в асоциальных ассоциациях.

**Стресс** [англ. stress — напряжение] — 1) "неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование" (Г. Селье); 2) неспецифический ответ, функциональное состояние напряжения, реактивности организма, возникающее у человека и животных в ответ на воздействие стрессоров — значительных по силе при действии экстремальных или патологических для организма человека или животного раздражителей;

**Стрессоустойчивость** человека - умение преодолевать трудности, подавлять свои эмоции, понимать человеческие настроения, проявляя выдержку и такт. Стрессоустойчивость определяется совокупностью личностных качеств, позволяющих человеку переносить значительные интеллектуальные, волевые и эмоциональные нагрузки, обусловленные особенностями профессиональной деятельности, без особых вредных последствий для деятельности, окружающих и своего здоровья. Эмоциональное выгорание

**Теория мотивации А.Маслоу** - теория мотивации, согласно которой люди в своих мотивациях опираются на пять видов потребностей: /по возрастанию уровня иерархии/ -1- физиологические потребности; -2- потребность в безопасности; -3- потребность в принадлежности к определенной социальной группе; -4- потребность в уважении; -5- потребность в самовыражении, самореализации, личной власти.

**Теория мотивации Д.Макклеланда** - теория мотивации, согласно которой люди в своих мотивациях опираются на три потребности высшего уровня: - потребность власти; - потребность успеха; - потребность причастности.

**Убеждение** — способ вербального (словесного) влияния, который включает в себя систему доводов, соотносящихся по законам формальной логики и обосновывающих выдвигаемый индивидом тезис. Успешное убеждение ведет к принятию и последующему включению новых сведений в сложившуюся систему взглядов, к определенной трансформации мировоззрения, а значит и мотивационной основы поведения. В отличие от внушения убеждение основано на осмысленном принятии человеком каких-либо сведений или идей, на их анализе и оценке. При этом заключение может быть сделано как самостоятельно, так

и вслед за убеждающим. Как правило, убеждение требует больших затрат времени и использования разнообразных сведений. Убеждение эффективно в том случае, когда содержание и взаимное расположение аргументов соответствует основным принципам ораторского искусства: учтены места наиболее ярких примеров, соотношение аргументов "за" и "против", эмоциональный фон ассоциаций, возникающих при произнесении ключевых слов и т.п. Успешность убеждения зависит от интеллектуального уровня объекта убеждения и его гибкости. Люди с гибким мышлением легче усваивают чужие аргументы, интегрируя их в систему своих знаний. Наиболее легко также поддаются убеждению индивиды, имеющие заниженную самооценку и преимущественно ориентированные на адаптацию к социальной среде, а не на индивидуализацию в ней. Труднее всего поддаются убеждению те, кто враждебен по отношению к другим и стремится прежде всего доминировать над окружающими.

**Установка** — готовность, предрасположенность субъекта, возникающая при предвосхищении им появления определенного объекта и обеспечивающая устойчивый целенаправленный характер протекания деятельности по отношению к данному объекту.

**Целевая установка** вызывается целью и определяет устойчивый характер протекания действия.

**Формальное лидерство** - процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности.

**Функциональные роли** непосредственно относятся к должностным обязанностям. Чтобы играть эту роль, человек должен иметь специальные технические знания, умения и навыки, определенный опыт работы.

**Харизма** [от греч. charisma — подарок] — приписывание или признание за личностью набора таких свойств, черт и качеств, которые обеспечивают преклонение перед ней ее последователей, их безоговорочное доверие и безусловную веру в ее неограниченные возможности. - в менеджменте - влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников. Харизма - в религиозном сознании - мистическое свойство, ниспосланное свыше и выделяющее его обладателя из массы верующих.

**Харизматичный лидер** чаще всего появляется в больших или малых контактных сообществах, особенно когда речь идет о жестко структурированных, по сути дела статусно стратифицированных группах с авторитарным управлением и при этом на кризисных, экстремальных этапах их жизнедеятельности. В этих условиях, как правило, групповые идеалы персонифицируются и лидер воспринимается как лицо, наиболее преданное правилам и нормам групповой жизни, идеалам группового развития. В группе, где господствует харизматический лидер, практически все успехи, достигнутые за счет общегрупповых усилий, приписываются ему, а неудачи группы никоим образом с ним не связываются. Более того, нередко отчетливо видимые достижения конкретного члена группы приписываются исключительно харизматическому лидеру, а столь же отчетливо видимые лично его промахи объясняются неудачами другого лица, вообще не имеющего никакого отношения к обстоятельствам данной конкретной ситуации (феномен Цахеса).

**Целеполагание** — первичная фаза управления, выработки и принятия решений, заключающаяся в постановке генеральной цели и совокупности целей (дерева целей) в соответствии с сущностью и характером решаемых проблем, назначением (миссией) системы, стратегическими установками.

**Цель** — осознанное представление о том результате, который должен быть достигнут путем направленных усилий личности в ходе ее взаимодействия и общения. "В психологии

понятие "цель" также употребляется в следующих значениях: формальное описание конечных ситуаций, к достижению которых стремится любая саморегулирующаяся функционирующая система; превосходящийся полезный результат (образ "потребного" будущего по Н.А. Бернштейну), определяющий целостность и направленность поведения организма" (А.Г. Асмолов). В логике именно человеческой активности понятие "цель", выступая в качестве желаемой модели осознаваемых действий, своего рода превосходящего образа намеренных усилий субъекта, предполагает предварительное выстраивание плана специфических поведенческих актов и последовательный их анализ и соотнесение с поставленной целью. В рамках социальной психологии развития личности и психологии управления (прежде всего тогда, когда речь идет об организации) цель нередко раскрывается в качестве своеобразного временно отдаленного образа, своего рода социального "маяка", на который ориентируются, планируя какое-то целенаправленное действие, и с которым сверяют правильность и адекватность выбранного курса, вектора развития.

**Ценностные ориентации** — отражение в сознании человека ценностей, признаваемых им в качестве стратегических жизненных целей и общих мировоззренческих ориентиров.

**Эмоциональное выгорание** («эмоциональное сгорание») – специфический вид профессиональной деформации лиц, вынужденных во время выполнения своих обязанностей тесно общаться с людьми. Синдром эмоционального выгорания проявляется в: чувстве безразличия, эмоционального истощения, изнеможения (человек не может отдаваться работе так, как это было прежде); дегуманизации (развитие негативного отношения к своим коллегам и клиентам); негативном самовосприятии в профессиональном плане – недостаток чувства профессионального мастерства.

**Эмпатия** — это эмоциональное сопереживание другому. Она позволяет понять, как одно и то же событие будет воспринято разными людьми, и дает право на существование разным точкам зрения.

**Этикет** – совокупность правил, регламентирующих внешнее проявление отношения к людям. Правила этикета во многом определяются конкретными условиями, в которых происходит межличностное общение.

**Эффект новизны** — феномен социальной психологии, проявляющийся в том, что при восприятии человека человеком по отношению к знакомой персоне наиболее значимой и запоминающейся оказывается последняя, новая информация о ней, тогда как по отношению к незнакомой персоне наиболее значима впервые появившаяся информация, создающая первое впечатление о человеке. Если эта информация носит оценочный, пристрастный характер, то может возникнуть эффект ореола, или гало-эффект.

**Эффект ореола** — распространение в условиях дефицита информации о человеке общего оценочного впечатления о нем на восприятие его поступков и личностных качеств. При формировании и развитии первого впечатления о человеке эффект ореола может выступать в форме позитивной оценочной пристрастности ("положительный ореол") и негативной оценочной пристрастности ("отрицательный ореол"). Так, если первое впечатление о человеке в целом благоприятно, то в дальнейшем все его поведение, черты и поступки начинают переоцениваться в положительную сторону. Если общее первое впечатление о каком-либо человеке в силу сложившихся обстоятельств оказалось отрицательным, то даже положительные его качества и поступки в последующем или не замечаются вовсе, или недооцениваются на фоне гипертрофированного внимания к недостаткам.

**РАЗРАБОТКА РАЗДЕЛА НОМ  
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ  
Формирование лидерской компетентности**

*Распределение учебного времени*

№ тем	Наименование тем	Кол-во часов, из них		
		Л	ПР	СР
<b>Раздел 2. Механизмы реализации лидерства</b>				
6	Влияние – психологическая основа лидерства	2	4	4
7	Технология убеждающего воздействия	2	4	6
8	Имиджевые характеристики лидера	2	2	6
	Итого	16	20	36

*Содержание лекционных занятий*

**Тема 6. ВЛИЯНИЕ – ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ЛИДЕРСТВА**

*В лекции будут рассмотрены следующие вопросы:*

1. Власть и влияние: стратегии, виды, эффективность.
2. Психологические методы понимания партнера и выявления скрываемых им реакций.
3. Лидер и манипулятор.

**Основные понятия:**

- Аттракция
- Влияние
- Внушение
- Заражение
- Идентификация
- Каузальная атрибуция
- Манипуляция
- Невербальный канал передачи информации
- Подражание
- Рефлексия
- Эмпатия

**1. ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ: СТРАТЕГИИ, ВИДЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

**Власть** можно определить как способность или возможность личности (группы, партии и т.д.) воздействовать на поведение (мысли, деятельность, жизнь) других людей, изменять ход событий, преодолевать сопротивление и заставлять людей делать то, что они сами иначе не сделают.

Чтобы управлять людьми, нужно иметь власть над ними. С другой стороны, человек приобретает власть только тогда, когда другие ему это позволяют. Сила власти в организации зависит не от начальника, отдающего приказ, а от исполнителя, который решает, выполнять ли ему поступающие приказы или нет.

О силе власти другого мы судим не столько на основе его реальных возможностей, сколько на основе его поведения, манер, способов общения. Поэтому, недооценивая свои возможности, человек теряет власть, сначала психологически, а затем и фактически.



Каждый человек потенциально обладает властью. Поэтому не сомневайтесь, что как только вы сами себе откажете в обладании властью, ее возьмет в свои руки кто-то другой.

Люди, желающие установить или закрепить свою власть, применяют различные *стратегии*.

**Стратегия использования полномочий**, наиболее очевидно проявляется в армии: вышестоящие чины отдают приказы нижестоящим. В организациях другого типа руководитель разрабатывает и внедряет правила и процедуры, которым должны следовать подчиненные.

**Стратегия подталкивания** – это стратегия принуждения, использования различных дисциплинарных мер. Эффективность такой стратегии не бывает долгосрочной. Затаенные обиды ухудшают мотивацию труда, приводят к напряженности атмосферы в организации.

**Стратегия приманивания** – это стратегия использования вознаграждений по принципу «Я дам вам то-то, если вы сделаете это». Формами приманивания могут быть моральные поощрения: признание, уважение, включение в группу своих людей, дружба, известность и т.п.

**Превентивные стратегии**, - т.е. скрытые от людей. Например, совещание назначают на такое время, когда неудобный человек заведомо не сможет присутствовать, скрывают нужную информацию и т. п.

**Подготовительные стратегии** направлены на создание чего-то, что может пригодиться в будущем, например на создание хороших отношений или установление «нужных» связей. Большое значение здесь имеет создание и поддержание имиджа.

В современном мире наиболее приемлемой формой оказания влияния на людей считается **стратегия убеждения**, то есть обращение к разуму словом или делом. Умение убеждать фактически означает умение привлекать людей на свою сторону.

Надо заметить, что это настоящее искусство. Иногда кажется, что кому-то эта способность досталась «от рождения». Определенная доля истинности в этом есть: особенности темперамента, энергетического поля, внешние данные, - безусловно, имеют не последнее значение. Однако многие великие ораторы овладевали этим искусством не благодаря, а вопреки своим врожденным особенностям.

Помимо убеждения, обращаемого к разуму, есть и другие *способы оказания воздействия*. В основном они направлены на эмоциональную сферу людей.

Например, **внушение** – носит преимущественно эмоционально-волевой характер, основано на некритическом восприятии и принятии индивидом целенаправленного потока информации, которая не нуждается в доказательстве и логике, а содержит готовые выводы.

Лучше всего его использовать в следующих ситуациях:

- когда анализ поступающей информации тормозит деятельность коллектива;
- когда люди сильно утомлены или физически истощены (мероприятия проводимые целителями и знахарями);
- когда слушатели положительно настроены по отношению к говорящему;
- когда есть возможность придать информации определенную повторяемость, ритм и высокую эмоциональность.

Другой способ воздействия – **заражение** – основано на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне.

Потенциально каждый из нас подвержен действию механизма заражения, а степень заражаемости зависит от того, насколько легко эмоциональная сфера одерживает верх над рациональной.

И, наконец, **подражание** – основано не только на принятии внешних черт поведения другого человека или массовых психических состояний, но и на воспроизведении этих черт.

В принципе, подражание – источник развития человека и животных: периодически в обществе совершаются изобретения, которым подражают массы, что ведет к новым открытиям и т.д.

Для того чтобы вызвать подражание со стороны других необходимо помнить, что:

- сначала подражают форме выражения, а потом – сути.
- низшие по социальной лестнице подражают высшим
- чем старше и образованнее человек, тем меньше он подвержен простейшим образцам подражания.

Влияние - то, что произвело значимое однократное изменение в адресате: например, изменение функционального состояния партнера, его намерений или поведения.

Влияют на окружающих, на мир и себя - все и всегда, хотя и в разных формах. Влияние может быть:

- Разрушительное и созидательное,
- Прямое и не прямое,
- Открытое и скрытое,
- Намеренное, осознаваемое, и неосознаваемое, случайное. Влияние может совершаться и тогда, когда его специально не оказывают, и оно выступает как неосознаваемый и субъективно неуправляемый феномен. Самое присутствие определенного человека зачастую приводит к тому, что на других людей начинают действовать его обаяние, его способность неосознанно заражать других своим состоянием или побуждать их к подражанию.
- Эффективное, психологически грамотное, адресное и нет.

Влияние эффективно, когда источник влияния силен, а адресат влияния - к влиянию открыт (расположен). Способы эффективного влияния - это способы достижения желаемого от других людей, быстрее других приводящие к нужному результату без ненужных последствий.

Н.Козлов предлагает следующую *формулу эффективного влияния*: «Умный человек с железной рукой в бархатной перчатке». Реализовать эту формулу возможно, исполняя одну из трех ролей: Силовик, Душка или Тактик. В этой формуле железную руку олицетворяет Силовик, бархатную перчатку - Душка, умного человека - Тактик.

*Основные способы эффективного влияния*, это:

- Применение силы. Принуждение, давление, напряжение, натиск, вызов, подкуп. К этому склонен *Силовик*
- Влияние мягкое, по-доброму. Использование, мягкое убеждение, побуждение. К этому склонен *Душка*
- Организация (создание или выстраивание) ситуации, в которой нужные действия происходят закономерно и естественно. К этому склонен *Тактик*
- Управление видением, чувствами и состоянием. Это использует *Манипулятор*.

**Силовик** - тип личности, не заботящийся о том, чтобы все решать по-доброму, мягко, склонный к применению силы и жестких мер:

- *для решения разногласий и проблем* - силовые решения. Противника – опрокинет или опустит. При нападении на него отвечает войной.
- *в захвате* в первую очередь применит силу,
- *при встрече с препятствиями* - усилит напор, пробивая и опрокидывая,
- *во влиянии* - силовое давление, постановка перед фактом, жесткий подкуп (сделает предложение, от которого "невозможно отказаться"),
- *в обращении* - требования,

- *в организации себя* - волю.

Силовик может быть и негативным, и позитивным. Чаще встречаются - негативные силовики, которые используют: запреты и распоряжения, критику и разборки, обвинения и наказания (отрицательные подкрепления), угрозы и увольнения, требования, требования, требования...

**Душка** - тип личности, избегающий применения силы, предпочитающий влиять мягко, по-доброму. Его действия вызывают желания и влечения, как бы сами рождающиеся в душе другого человека. Порожденные Душкой желания воспринимаются человеком не как вызванные внешней силой, а как свои ("сам захотел"). Если можно и потребовать, и попросить - он попросит. Если есть выбор между отдать приказ или поговоривать – поговоривает, нейтрального сделает другом или союзником, подкупив или приучив положительным подкреплением.

- *для решения разногласий и проблем* - предпочитает переговоры, когда обе стороны ищут возможности учесть свои интересы. Того, с кем его сталкивает жизнь, предпочитает превратить в друга.
- *в контакте (захвате)* в первую очередь применит улыбку и обаяние,
- *во влиянии* - умеет доверять и полагаться на помощь окружающих, которые с удовольствием ему эту помощь предоставляют.
- *препятствия* - растапливает.
- *в обращении* - просьбы и предложения,
- *в организации себя* - интерес и желание.

Душка может быть и позитивным, и негативным. Чаще встречаются - позитивные душки, который: поднимает энергию, самооценку, репутацию, заинтересовывает своим планом или идеей, подкупает (мягкий подкуп), поддерживает чужие идеи, привлекает красотой, ловит на богатый смысл.

Стратегии Душки и Силовика - вполне совместимы, большинство эффективных воздействий использует сочетание внутренней жесткости и внешней мягкости.

**Тактик** - тип личности, влияющий по возможности так, чтобы его участия в воздействии не было видно. Использующий преимущественно третью силу и обходные пути в решении разногласий и проблем, использующий хитрости и выстраивание ситуации для достижения своей цели. Нейтрального сделает полезным, создав нужную ситуацию и выработав нужную привычку. Препятствия обходит так, что они начинают быть ему полезными.

По стилю лидерства для тактика характерно: выгодное позиционирование, вовлечение, затягивание, приучение...

**Мотиватор** - тип личности, воодушевляющий людей на те или иные дела или проекты. Мотиватор может действовать в разных стилях – и как Душка, и как Силовик.

## 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ПОНИМАНИЯ ПАРТНЕРА И ВЫЯВЛЕНИЯ СКРЫВАЕМЫХ ИМ РЕАКЦИЙ

Для того чтобы выбрать наиболее эффективный способ влияния, необходимо учитывать актуальное эмоциональное состояние объекта влияния, динамику его отношения к нам. Для этого необходимо научиться за внешними признаками видеть внутреннее состояние, читать внутренний мир другого. К механизмам такой «тонкой настройки» относят идентификацию, эмпатию, аттракцию, рефлекссию, каузальную атрибуцию.

**Идентификация** — понимание внутреннего состояния собеседника происходит путем постановки себя на его место. То есть происходит уподобление себя другому. Так можно понять его нормы, ценности, поведение, вкусы и привычки.

**Эмпатия** — это эмоциональное сопереживание другому. Она позволяет понять, как одно и то же событие будет воспринято разными людьми, и дает право на существование разным точкам зрения.

**Аттракция** — это способность позитивно расположить, настроить собеседника по отношению к нам. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружескому или интимно-личностному отношению.

**Рефлексия** — это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять и осознавать то, как он воспринимается партнером по общению.

**Каузальная атрибуция** — это механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению причин его поведения. Исследования показали, что у каждого человека есть свои любимые схемы и способы объяснения чужого поведения: либо побуждениями конкретного человека, либо сложившимися обстоятельствами, либо тем конкретным предметом, на который было направлено действие. Чаще всего причину успеха люди приписывают себе, а неудачу — обстоятельствам.

Скорость прочтения «внутреннего мира» другого человека и качество этого прочтения у разных людей неодинаковы. Но эти навыки вполне можно сформировать. Нужно только знать, на что обращать внимание и как интерпретировать подаваемые нам сигналы.

Деловое общение — это, прежде всего, общение ролевое и очень часто, «общение масок». То есть партнеры по общению взаимодействуют друг с другом не по собственному желанию, а по необходимости, и вступают в контакт не для «раскрытия души», а для решения конкретной задачи. Поэтому в деловом общении важно замечать моменты, когда собеседник волнуется или проявляет неискренность.

**Итак, если вы подозреваете, что ваш партнер неискренен, вы можете:**

- уточнить исходящие от него данные через другие независимые источники,
- использовать технические средства контроля,
- создать проверочную ситуацию,
- изучить реакции партнера с помощью полиграфа или, как его еще называют, "детектора лжи".

Но чаще всего в процессе ежедневного взаимодействия и ситуации немедленного реагирования эти методы оказываются нам недоступными. Вот тогда мы и вынуждены прибегать к методу анализа поведения в ходе непосредственного общения. Это позволяет внести коррективы в тактику беседы, изменять выбранный способ влияния для получения желаемого результата.

Состояние намеренного сокрытия чего-либо каждый человек переживает по-разному. Оно зависит от индивидуальных психических качеств, от ситуативной опасности из-за возможности быть разоблаченным (одно дело солгать "по мелочи" в быту и другое на официальном приеме или переговорах). Глубина переживаний по поводу лжи также связана с наличием самооправдательной позиции, когда человек подводит определенную базу под необходимость прибегнуть к обману.

И все-таки обмануть "не моргнув глазом" оказывается не всегда легко. Например, потому, что кроме глаз, на которые традиционно обращают внимание, у человека есть еще голос, мимика и другие "слабые сигналы", свидетельствующие о психическом состоянии.

Хотелось бы подчеркнуть условность тех признаков, которые выделяются в качестве "индикаторов лжи". Пока не существует средств, позволяющих расшифровывать "язык мозга" до такой степени, чтобы считывать мысли и точно узнавать, что человек думает. Поэтому, при наблюдении, также как и при проверке на полиграфе, выводы о возможности присутствия лжи делаются на основе наличия более или менее выраженных психофизиологических сдвигов в организме, которые поддаются внешнему контролю, а также с помощью анализа содержания информации, поступающей от человека.

*Основные блоки*, которые составляют основу для выявления неискренности и стремления манипулировать партнером по общению:

- особенности голоса и речи;
- движение глаз и мимика лица;
- соответствие жестов и поз содержанию передаваемой информации;
- особенности содержания и техники передачи информации.

В большинстве случаев, пытаясь определить степень искренности партнера по общению, люди стремятся его видеть. Исследования Де Пауло и Р. Крауса показали, что из 251 опрошенных только 7 предпочли для распознавания лжи телефонный разговор личному контакту. Однако, эти ученые считают изменения голоса даже более надежными индикаторами, чем выражение лица.

Неискренность, а также волнение, проявляются в *голосе и речи* через следующие характерные признаки:

- произвольное изменение интонации;
- изменение темпа речи;
- изменение тембра голоса;
- появление дрожи в голосе;
- появление пауз при ответах на вопросы, которые не должны были вызвать затруднения;
- слишком быстрые ответы на вопросы, которые должны заставить задуматься;
- появление в речи выражений нетипичных для данного человека в обычном общении или исчезновение типичных для него слов и оборотов;
- демонстративное подчеркивание (выделение) с помощью речевых средств - интонацией, паузами и др. каких-либо фрагментов передаваемой информации, маскируя или искажая истинное отношение к ней.

В отличие от голоса человеку лучше удастся контролировать свое *лицо*. Ориентироваться только на лицо затруднительно, так как лицо имеет слишком много параметров, требующих анализа при индикации лжи. Разнообразная мимика, движения глаз, направление взгляда, перемещение лица человека в ходе общения часто приводят к неправильным выводам о степени искренности человека. С другой стороны, заметить ложь удастся во многих случаях именно благодаря анализу выражения лица.

Неискренность в лице партнера по общению могут выражать следующие параметры:

- *"бегающий взгляд"*. Это традиционно отмечаемый признак, связанный с тем, что человек, не привыкший ко лжи или испытывающий по другим причинам тревогу в ходе ложного заявления, с трудом "держит взгляд" партнера по общению и отводит глаза в сторону;
- *легкая улыбка*. По данным исследований часто сопровождает ложное высказывание, хотя может быть лишь формой проявления индивидуального стиля общения. Улыбка, сопровождающая ложь позволяет скрывать внутреннее напряжение, однако, не всегда выглядит достаточно естественной;
- *микронапряжение лицевых мышц*. В момент ложного сообщения по лицу как - бы "пробегает тень". Видеосъемка позволяет зафиксировать при этом кратковременное напряжение в выражении лица, длящегося доли секунды;
- *контроль партнера в момент ложного высказывания*. Сообщая ложь, некоторые люди на короткое время концентрируют свое внимание на лице партнера, как бы пытаясь оценить насколько успешно им удалось ввести его в заблуждение;
- *движения зрачков глаз*. Согласно данным специалистов по нейро-лингвистическому программированию /НЛП/, имеются определенные зоны, в которые произвольно попадает зрачок глаза при неискренности.

- *вегетативные реакции.* Покраснения лица или его отдельных частей, подрагивание губ, расширение зрачков глаз, учащенное моргание и другие изменения, характерные для чувства стыда, страха и иных эмоций, сопровождающих неискренность на подсознательном уровне у людей не привыкших лгать и испытывающих неловкость.

Следующий источник информации о внутреннем состоянии собеседника *жестикуляции и поза* человека. Аллан Пиз берет на себя смелость выделить отдельно ряд жестов, которые, по его мнению, сопровождают ложь, сомнение и мошенничество:

- *жест "рука к лицу";* подтвержден экспериментом, в ходе которого наблюдалось, что медсестры лгущие пациентам о состоянии их здоровья, гораздо чаще подносили руку к лицу, чем сестры, которые говорили правду.
- *жест "прикрытие рта";* прикрывание рта ладонью, пальцами или кулаком, а также покашливание с прикрытием рта.
- *жест "прикосновение к носу";* легкое потирание носа или быстрое прикосновение к нему, которые, в отличие от действительного почесывания носа, выглядят не так явно.
- *жест "потирание глаза";* при крупной лжи мужчины склонны отводить глаза и потирают их, а женщины склонны легко касаться глаза и потирать область под глазом. Этот жест может сочетаться со стиснутыми зубами и фальшивой улыбкой.

Однако выделение жестов или поз напрямую связанных с неискренностью слишком рискованно. Другое дело пытаться соотносить их с остальными наблюдаемыми параметрами и содержанием информации.

Что касается *анализа содержания информации* на предмет выявления неискренности, следует выделить явные **"симптомы лжи"**:

1. Противоречие высказываний другой, собранной по данному вопросу информации, а также противоречие внутри самой информации.

Ложь трудно продумать во всех деталях, поэтому лжец старается запомнить то, что считает наиболее важным среди осмысленных им обстоятельств. Ряд обстоятельств в процессе подготовки ко лжи вообще им не осмысливается.

2. Неопределенность, неконкретность сведений, содержащихся в дезинформации.

Причина - изложение того, что не было пережито и поэтому лишь поверхностно закрепилось в памяти или быстро было им забыто (хотя и обдумывалось при подготовке лжи).

3. Чрезмерная, нарочитая точность описания событий (особенно отдаленных по времени) - следствие заучивания заранее подготовленной ложной информации.

4. Совпадение в мельчайших деталях сообщений нескольких опрашиваемых.

Обычно несколько человек, которые наблюдали одно и то же событие не дают его одинаковых описаний. Внимание каждого из участников более или менее одинаково привлекают наиболее яркие и "крупные" признаки, детали же ими воспринимаются максимально индивидуально.

5. Отсутствие в описании несущественных подробностей и деталей.

Выдуманное прошлое пассивно, искусственно, но не пережито субъектом. Оно лишено несущественных добавок, которые типичны для данного человека при реальном переживании сходных событий.

6. Различное объяснение одних и тех же событий на разных этапах общения.

Вызвано забыванием человеком деталей своих прошлых вымышленных объяснений, побуждая его давать новые истолкования событиям.

7. Исключительно позитивная информация о самом себе и отсутствие малейших сомнений в трактовке событий.

Правдивые люди обычно не скрывают и возникающие у них сомнения в объяснении некоторых фактов, что обычно несвойственно лжецу.

8. Настойчивое, неоднократное (навязчивое) инициативное повторение каких-либо утверждений. Восточная пословица гласит: "Ты сказал мне в первый раз, и я поверил. Ты повторил - и я усомнился. Ты сказал в третий раз - и я понял, что ты лжешь".

9. "Проговорки" (оговорки) в ходе общения, то есть невольное сообщение достоверной информации.

10. Не типичные для данного человека выражения, термины и фразеологические обороты - свидетельство заучивания информации (возможно подготовленной другим).

11. Обедненность эмоционального фона высказываний - как следствие отсутствия реальных эмоций в момент развертывания вымышленного события.

12. Неуместные, неоднократные ссылки на свою добропорядочность и незаинтересованность. Излишнее афиширование подобных добродетелей вызывает сомнение в правдивости информации.

13. Уклонение от ответа на прямой вопрос, попытки создать впечатление, что этот вопрос не понят или "забыт".

14. Соккрытие того, что заведомо известно собеседнику или забывчивость относительно высоко личностно значимых событий.

Учитывая сказанное выше о косвенном характере многих из приведенных признаков следует выделить несколько "**принципов осторожности**", использование которых позволит более объективно подходить к оценке получаемой информации.

1. *Необходимость перепроверки.* Обратив внимание на то или иное обстоятельство, свидетельствующее о возможности неискренности, не следует сразу делать однозначные выводы - надо постараться проверить информацию, в достоверности которой усомнились.

2. *Комплексность в оценке наблюдаемых параметров.* Увеличить точность в оценке поведения партнера по общению, можно, если ориентироваться не только, скажем, на содержание его информации, а на все, что можно контролировать в данной ситуации.

3. *Учет контекста ситуации.* Обстановка, в которой происходит общение, характер обсуждаемых вопросов и другие обстоятельства требуют внесения соответствующих коррективов в характер оценки поведения партнера по общению.

4. *Учет личностных факторов* и, прежде всего, степени выраженности "макиавеллизма". Ложь человека с выраженными манипулятивными тенденциями труднее поддается расшифровке, чем человека, не привыкшего к манипулированию другими с помощью искажения информации.

Благодаря использованию указанных принципов можно снизить влияние собственной установки на обнаружение неискренности. Исследования Р.Крауса показали, что испытуемые ориентированные на обнаружение лжи интерпретировали долгую паузу как ложь, а нацеленные на правду воспринимали паузу как раздумье и признак правдивости.

### 3. ЛИДЕРСТВО И МАНИПУЛЯЦИЯ

**Манипуляция** – это ряд методов воздействия на людей, разновидность психологического насилия с целью добиться от них необходимого для своих целей поведения. Манипулятор - личность, психологический тип, использующий других людей, преследуя свои цели.

Манипулятор ставит людей в затруднительные обстоятельства с целью получения для себя той или иной выгоды или преимуществ и иных личных целей. В результате агрессивного манипулирования, человек часто утрачивает способность контролировать обстоятельства и выражать себя прямо и непосредственно, оказываются ущемленной свобода человека и его законные права. Манипулятор часто не может позволить себе быть искренним и естественным, так как это резко снижает его шансы добиться столь желанного скрытого преимущества, поэтому он может прибегать к имитации искренности

взаимоотношений или театральности, нарочитой наигранности поведения по отношению к своей жертве. Предрасположенность к манипуляциям характерна для так называемой невротической личности. Одной из потребностей невротика является потребность в доминировании, обладании властью.

Психологическая сущность манипуляций – в эксплуатации человеческих эмоций. При манипуляциях внешний смысл слов и действий по отношению к другому человеку не совпадает со смыслом внутренним. Человек, которым манипулируют, делает то, что нужно его партнеру по общению, будто бы сам это выбирая. Выгода при манипуляции может быть не только материальная, но и психологическая: повышенное внимание значимых людей, повышение самооценки, приобретение более высокого авторитета и уважения и т.п.

Процесс манипуляции метафорично сравнивают с игрой на музыкальных инструментах. Манипулятор – это музыкант, либо талантливый, либо бездарный. У кого-то идеальный слух, кому-то медведь на ухо наступил. Кто-то, послушав, как играют другие, начинает копировать эту игру, причем нередко не совсем удачно.

Есть *манипулятор-«варвар»*, который манипулирует не ради результата, а ради процесса, доставляющего ему удовольствие... Можно вспомнить рассказ К. Паустовского «Музыкант», где медведь получал истинное удовольствие от дерганья щепки на пне, не понимая, зачем ему это нужно. Так же действует и манипулятор-варвар: дергает за слабые струны и радуется тому, какой это производит эффект.

Другой вид манипуляторов – это *рациональный манипулятор*, которому не столь важен процесс, сколь необходим результат (выигрыш). Процесс манипуляции он продумывает до мелочей, чтобы его игра не была раскрыта адресатом.

Независимо от того, к какой категории относится манипуляция – варварской или рациональной, ее можно разложить на определенные этапы (некоторые из них могут выпадать в случае варварской манипуляции).

Структуру манипуляции можно представить следующим образом:

- **Настройка** (щипки «сверху», «снизу»)
- **Манипулятивные действия** (убыстрение темпа речи, резкое увеличение или уменьшение дистанции, несанкционированные прикосновения, необычное поведение, невинный шантаж, утаивание или «случайная» утечка информации)
- **Коррекция состояния адресата** (активная игра на «слабых струнах», которыми являются наши иррациональные идеи)
- **Получение выигрыша** (то есть совершение адресатом необходимых манипулятору действий)

Остановимся подробнее на первом этапе.

Следуя музыкальной метафоре, можно сказать, что существуют манипуляторы-«балалаечники» и манипуляторы-«арфисты». Неопытный манипулятор знает три струны, на которых можно безошибочно сыграть: если их задеть, кем бы ни был человек, реакция обязательно последует. К этим струнам относят:

1. *Жалость* и вызываемое в связи с этим *чувство вины*. Можно вспомнить хотя бы знаменитого Карлсона: «Я самый больной в мире человек... (убыстрение темпа речи, наклон в сторону Малыша). Нет ли у тебя баночки варенья?»

2. *Гордость, амбиции, чувство достоинства*. Как говорил баснописец Крылов: «Уж сколько раз твердили миру, что лесть гнусна, вредна, но только все не впрок. И в сердце льстец всегда отыщет уголок». Так и Лисе в известной басне удалось сыграть на этой струне Вороны.

3. *Любопытство*, которое пробуждается путем создания интриги, утаивания части информации. Почтальон Печкин был таким манипулятором: «У меня для вас посылка есть, только я вам ее не дам, потому что у вас документов нету». Манипулятор не



поленился прийти с посылкой, точно зная, что он ее не отдаст. Вспомните, как начали себя вести кот Матроскин и дядя Федор... Конфет Печкин съел немало, чем был крайне доволен.

На всех этих струнах можно играть по-разному. Наверное, вы уже обратили внимание, что, «настраивая инструмент души», манипулятор использует «щипки» либо «сверху», либо «снизу». Вот игра на «струнах» амбиций:

щипок «сверху» — «Я верю, что такой мудрый руководитель, как вы, поймет меня» (далее, скорее всего, следует какая-либо просьба, сопровождаемая манипулятивными действиями);

щипок «снизу» — «Я не ожидал, что руководитель с таким опытом, как у вас, не сможет меня понять» (те же действия, что и в первом случае, только это, скорее всего, уже повторение просьбы).

«Арфист»-манипулятор знает гораздо больше «струн», на которых можно сыграть. Эти «струны» тоньше, следовательно, разгадать такую манипуляцию труднее. А главное – результативность такой манипуляции выше, так как она задевает наши самые слабые струны. Этими «струнами» являются те идеи, которые управляют нашими действиями. Причем они могут осознаваться нами и восприниматься как жизненные принципы (негибкие, деструктивные), либо не осознаваться («нет, это не про меня, я не такой»), а манипулятор видит их как наши слабые места. И чем меньше мы эти свои слабости осознаем: «Да, есть такие руководители, но я стараюсь вести себя по-другому», - тем уязвимее мы перед искусным манипулятором.

Единственная возможность избежать этого – честно посмотреть суровым фактам в лицо, проанализировать свои иррациональные идеи, выявить их и стараться отслеживать их влияние на наше поведение. Это непросто, поскольку многие из них возвращаются в нас с самого детства, многие из них мы холим и лелеем. Для того чтобы быть лидером, а не ведомым, необходимо точно знать свои «слабые струны» и постараться избавиться от них.

Приведем некоторые примеры иррациональных идей. Надеемся, это поможет вам в анализе собственных лидерских слабостей. Только вы сами в состоянии превратить свои иррациональные идеи в своих союзников. Вот наиболее типичные варианты таких идей. В первую очередь, это идеи долженствования: «Я должен...», «Мне должны...», «Так должно быть...». Несомненно, каждый разумный человек понимает, что никто никому ничего не должен. Но понимать – не значит руководствоваться этим в жизни. Уровень ответственности лидера предполагает принятие на себя большого числа обязательств, и очень важно, чтобы они не превращались из функций в часть личности. Да, необходимо любить свое дело и быть ему преданным, но нельзя бездумно принимать на себя все его тяготы...

Я должен...

- Я должен быть лучшим
- Я не должен делать ошибок
- Я должен всем нравиться
- Я должен помогать, если меня просят
- Я не должен показывать, что чего-то не знаю
- Я должен всегда быть в хорошем настроении
- Я не должен злиться

Мне должны...

- Меня должны принимать таким, какой я есть
- Меня не должны критиковать
- Мне должны верить
- Мне должны говорить правду
- Меня должны уважать

Так должно быть...

Авось пронесет  
Не делай людям добра, не получишь зла  
Помолчи — за умного сойдешь  
Младшие должны беспрекословно слушать старших (родителей, учителей, начальников и т.п.)

Стоит особо подчеркнуть, что лидер - это не манипулятор, лидер – это мотиватор. Его действия основаны и направлены на благополучие других людей. Конечно, не будем скрывать, что каждый человек в первую очередь думает только и исключительно о себе. Если кто-то говорит по-другому, знайте, что он врет и, возможно, даже ненамеренно и неосознанно, искренно веря в то, что он заботится больше о других. Почему лидер способен хорошо заботиться о других людях, так это только потому, что он прекрасно заботится о самом себе и у него еще остается энергия и силы, чтоб отдавать ее другим людям во благо. Это как с деньгами: когда вы зарабатываете достаточно, чтоб самому жить припеваючи, вы способны отдавать свои деньги на благо других людей. Но когда вам не хватает даже на себя, то про других и речи быть не может. Потому лидер – это в первую очередь человек, который прекрасно управляет своей жизнью. У него свободной энергии в избытке, она бьет из него ключом, и именно за счет сильной и стабильной энергетики он способен вести за собой людей.

#### **Вопросы и задания для самопроверки:**

1. Назовите эмоциональные способы оказания влияния.
2. Какими методами можно выявить скрываемые реакции партнеров?
3. Что лежит в основе манипуляции?

### **Тема 7. ТЕХНОЛОГИЯ УБЕЖДАЮЩЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ**

*В лекции будут рассмотрены следующие вопросы:*

1. Убеждающее воздействие в структуре коммуникаций.
2. Структура, виды и правила доказательства.
3. Алгоритм убеждающего воздействия.
4. Целительная сила критики

#### **Основные понятия:**

- Доказательство
- Коммуникация
- Критика
- Опровержение
- Разъяснение
- Убеждение

#### **1. УБЕЖДАЮЩЕЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ В СТРУКТУРЕ КОММУНИКАЦИЙ**

В своем повседневном общении люди сталкиваются с необходимостью убеждать других или самих себя в истинности (необходимости, целесообразности) того или иного суждения, дела. В своей основе умение убеждать фактически означает умение привлекать людей на свою сторону.

Умение убеждать – это настоящее искусство. Подобно многим другим способностям, оно может быть присуще человеку «от рождения», то есть определяется его психофизиологическими, темпераментальными особенностями. Однако многие известные

ораторы овладели этим искусством не благодаря, а вопреки своим врожденным особенностям. Практически любой из нас в состоянии развить у себя умение воздействовать на окружающих.

В *системе производственных отношений* лидер сталкивается с необходимостью убеждать людей в трех случаях: когда ему нужно

- а) побуждать других действовать для достижения поставленных целей;
- б) проводить свои идеи в переговорах с отдельными лицами и группами лиц;
- в) доказывать свою точку зрения непосредственному начальнику или завоевать расположение участников обсуждения проектов, планов, перспектив и т.д.

**Убеждение** - это метод воздействия на сознание людей, обращенный к их собственному критическому восприятию. Убеждение осуществляется с помощью слова, примера и дела. Во всех случаях превалирует слово. Умение убеждать людей словом – влечение времени.

Убеждая, необходимо следовать определенным правилам:

- логика убеждения должна быть доступной интеллекту объекта воздействия;
- убеждать надо доказательно, опираясь на факты, известные объекту;
- помимо конкретных фактов и примеров (без них нельзя убедить тех, кому недостает широты кругозора, развитого абстрактного мышления), информация должна содержать и обобщенные положения (идеи, принципы);
- убеждающая информация должна выглядеть максимально правдоподобной;
- сообщаемые факты и общие положения должны быть такими, чтобы вызывать эмоциональную реакцию объекта воздействия.

*Критерием результативности* убеждающего воздействия является убежденность. Это глубокая уверенность в истинности усвоенных идей, представлений, понятий, образов. Она позволяет принимать однозначные решения и осуществлять их без колебаний, занимать твердую позицию в оценках тех или иных фактов и явлений. Благодаря убежденности формируются установки людей, определяющие их поведение в конкретных ситуациях.

Для получения максимального эффекта убеждающее воздействие должно соответствовать определенным *требованиям*:

1. Быть правильно сориентированным и плановым. Убеждающее воздействие надо проводить в соответствии с целями конкретных психологических операций на основе тщательно продуманных планов.

2. Быть направленным на конкретный объект. Убеждающее воздействие должно готовиться и осуществляться на определенные группы населения, с учетом их важнейших индивидуальных, социальных, религиозных, национальных и культурных характеристик.

3. Быть ориентированным преимущественно на интеллектуально-познавательную сферу психики объекта. Убеждающее воздействие должно строиться путем логичного изложения материала, убедительной аргументации, с опорой на достоверные факты.

4. Быть направленным на инициирование определенного поведения.

Конечной целью убеждающего воздействия является провоцирование такого поведения (действия или бездействия) объекта, которое отвечает целям психологической операции.

*Основные виды убеждения*

**Информирование.** Для того чтобы человека побудить к деятельности, требуется целый спектр побудительных воздействий. Среди них информирование, т.е. сообщение, во имя чего человек должен действовать, занимает важное место. Это связано с тем, что человек, прежде чем действовать, хочет убедиться, что нужно сделать и сумеет ли он это делать. Никто не начнет действовать, если считать, что действовать либо не стоит, либо невозможно. Эту зависимость польский психолог Т.Томашевский выразил формулой D =

$f(VP)f$  по которой решение, приводящее к действию является функцией (J) ценности цели (V) и вероятности ее реализации (P).

Между оценкой ценности и оценкой вероятности ее реализации существует отношение псевдопроизведения, что означает, если один элемент приближается к нулю, тогда и все произведение приближается к нулю, несмотря на величину другого элемента. Если для человека что-то очень важно, но он не верит в возможность осуществления этого, он остается в бездействии. Не начнет действовать и человек, который имеет дело с какой-нибудь легко достижимой, но не стоящей усилий целью.

В формуле Томашевского отражена очень простая, но важная для лидера мысль: чтобы побудить человека к нужной деятельности, следует прежде всего проинформировать его о цели и вероятности ее достижения

Информирование в процессе убеждения реализуется различными методами. Среди них особое место занимает рассказ.

**Рассказ** представляет собой живое и образное изложение сути дела. Обычно он строится двумя путями: индуктивным (когда идут от отдельных фактов к общениям) и дедуктивным (когда идут от общих положений к отдельным фактам). Считается, что если слушатель по типу темперамента холерик, то он предпочитает дедуктивный путь, а если флегматик - то индуктивный. Такая корреляция не абсолютна, однако довольно точна: холерику присущ быстрый темп психической деятельности, отсюда он отдает предпочтение обобщениям; флегматик же, имея замедленный темп, склонен воспринимать сначала отдельные факты, а потом уже обобщения.

При *индуктивном изложении* в начале рассказа можно поставить вопрос, ответом на который и станет весь последующий рассказ. Практика показывает, что когда изложение предваряется вопросом, то основное сообщение воспринимается активно. При *дедуктивном изложении* вопрос ставится после сообщения главной мысли. Если вопрос поставить перед сообщением главной мысли, то последующая затем аргументация оказывается излишней. Когда не представляется возможным определить темперамент слушающего, то его относят к среднему типу и стараются видеть в нем мыслящего человека. Роль рассказчика здесь близка к роли популярного писателя

**Разъяснение.** В деятельности лидера этот вид убеждающего воздействия занимает не менее важное место, чем информирование.

Выделяются наиболее типичные виды разъяснения: а) инструктивное; б) повествующее; в) рассуждающее. *Инструктивное* разъяснение уместно и необходимо в том случае, когда от слушателя требуется запомнить что-либо, например, при усвоении порядка действий. По своей сущности это схематическое раскладывание «по полочкам» деятельности подчиненных, побуждаемых к усвоению инструкции. При таком разъяснении мышление служащего не загружается, но задействуется память. Следует заметить, что такой прием не очень нравится творческим натурам или лицам с художественными наклонностями. У тех же, кто привык к строгим, можно сказать, алгоритмическим правилам и указаниям, инструктирование не порождает противодействий

Для творческих натур большую притягательность имеют приемы *рассуждающего* разъяснения. Это связано с тем, что такие люди обычно имеют по всем вопросам свои точки зрения, кроме того, многие из них привыкли к полемике. Повествующее, а, тем более, инструктивное разъяснение для таких людей не подходит. Они всегда жаждут активного участия в общении. Поэтому, прежде, чем говорить им «Потому», «Отсюда», «Затем», надо вызвать со стороны слушающих вопросы «Почему?», «Откуда?», «Зачем?» и т.д.

*Рассуждающее* разъяснение строится таким образом, что ведущий ставит перед собеседником вопросы «за» и «против», заставляя его мыслить самого. При рассуждающем разъяснении можно поставить вопрос, самому ответить на него, а можно побудить к ответу слушающего. Именно побудить, т.е. всем ходом рассуждения возбудить

у собеседника желание дать ответ. Как только ведущий начнет понуждать к ответу, рассуждающее разъяснение теряет смысл. При рассуждающем разъяснении слушающий вместе с ведущим ищет пути разрешения ситуации (конечно, при направляющем внимании ведущего). Слушающий (собеседник) при этом ощущает свою значимость. Когда же из него вытягивают ответы, то он, лишаясь такого ощущения, уходит в психологическую защиту.

**Доказательство.** Традиционно доказательство относят к логическим операциям, строящимся на основе законов логики: законе тождества, законе противоречия, законе исключительного третьего и законе достаточного основания. Суть доказательства заключается в том, что выдвигается какой-то тезис (мысль или положение, истинность которого надо доказать) и подыскиваются аргументы или доводы для подтверждения тезиса. Сама процедура обычно называется демонстрацией. В сущности – это теория доказательства. В реальной практике она проявляется явно или неявно. Некоторые люди считают эту теорию большой абстракцией. Вместе с тем на деле они весьма часто прибегают к доказательству, применяя для этого факты, включая людей в практические дела и демонстрируя им пример личного поведения.

Чтобы убедить людей или доказать им истинность какого-либо положения, часто нужны факты. Без фактов нет доказательства. Люди привыкли опираться на факты. Факты создают у них соответствующий настрой на восприятие действительности, формируют установку. Однако так действуют не отдельные, разрозненные факты, а их система.

**Опровержение.** В логическом плане опровержение обладает той же природой, что и доказательство. Доказывая кому-либо идею, мы тем самым опровергаем другую, т.е. ту, которую ошибочно вынашивает наш собеседник. Однако доказательство и опровержение – это не одно и то же. В психологическом плане здесь имеется большая разница. Дело в том, что опровержение имеет дело с критикой устоявшихся взглядов и стереотипов поведения людей, с разрушением и формированием его установок. Когда мы что-либо опровергаем, то встречаемся с чувством собственного достоинства оппонента, с его «Я». В связи с этим для эффективного опровержения действий человека одной логики оказывается недостаточно.

Следует обратить внимание на одно весьма важное обстоятельство. Опровержение, результатом которого является видимый, мнимый отказ от деятельности, - это одно, ареальный искренний отказ - это совсем другое. Первый вид опровержения обычно имеет место на диспутах, на конференциях, на международных совещаниях, второй - в жизни. Именно с этим видом опровержения и имеет дело лидер.

### **Правила опровержения**

*Правило опровержения № 1.* При опровержении доводов оппонента следует обращаться к его чувству собственного достоинства.

Как известно, чувство собственного достоинства (ЧСД) равно частному от деления величины успеха (У) данного лица на его притязания (Я):  $ЧСД = У/П$ . Чем выше успех и чем меньше притязания, тем выше чувство собственного достоинства. Под успехом здесь понимается не материальная, а социально-психологическая величина, выступающая в виде оценочных суждений со стороны окружающих. У людей с высокими притязаниями эта величина стремится к минимуму. Люди с высоким показателем ЧСД обладают гордостью за свое «Я», а с низким — самомнением. В результате первые проявляют тенденцию твердо отстаивать свое мнение, аргументируя его, а вторые – упорствовать.

Во всех случаях успеха добиваются в том случае, если дают человеку почувствовать его собственное «Я»: называют его по имени и отчеству, подчеркивают реальные заслуги, дают возможность проявлять инициативу, побуждают к самостоятельным действиям, стараются не навязывать чужого образа мыслей, а стимулируют к размышлению.

*Правило опровержения № 2.* При выборе приемов и средств воздействия нужно учитывать характер актуальных потребностей оппонента.

Согласно распространенной точке зрения считается, что потребности человека условно делятся на пять уровней:

- физиологические потребности, связанные с необходимостью поддержания жизни, - в пище, воде, сне и т. д.;

- потребности в безопасности, которые проявляются в стремлении оградить себя от всяких угроз и опасностей, в стремлении к стабильности положения и уверенности в завтрашнем дне;

- потребности принадлежать какой-либо группе людей, а также в близких связях с людьми: в дружбе, общении, любви;

- потребности в уважении и признании со стороны других людей (престиж, репутация), что связано с продвижением по социальной лестнице, с карьерой;

- потребности в самореализации, самовыражении, проявлении своих возможностей.

*Правило опровержения № 3.* В процессе побуждения людей к деятельности проявляйте к ним искреннее внимание

Искреннее внимание к человеку растапливает холодок недоверия и устраняет психологические барьеры в общении. Неискреннее внимание быстро распознается собеседником, и он немедленно отворачивается от говорящего. Это связано с тем, что у человека в таких случаях обостряется механизм эмпатии (вчувствования), который дает ему понять подлинные намерения того, кто с ним общается. Отсюда следует ряд советов: а) будьте участливым к личным проблемам людей; ничто так не отталкивает другого, как неискренность в обращении; б) следите за экспрессиями своего лица (избегайте масок злости и печали). Контролируйте свою позу и жестикуляцию; в) внимательно слушайте собеседника.

## 2. СТРУКТУРА, ВИДЫ И ПРАВИЛА ДОКАЗАТЕЛЬСТВА.

Доказательства встречаются не так часто, как хотелось бы. К доказательствам прибегают все, но редко кто задумывается над тем, что означает "доказать", почему доказательство "доказывает", всякое ли утверждение можно доказать или опровергнуть, все ли нужно доказывать и т.п.

Под **доказательством** в логике понимается процедура установления истинности некоторого утверждения путем приведения других утверждений, истинность которых уже известна и из которых с необходимостью вытекает первое.

В доказательстве различаются *тезис* – утверждение, которое нужно доказать, *основание* (аргументы) – те положения, с помощью которых доказывается тезис, и логическая связь между аргументами и тезисом. Доказательство – это правильное умозаключение с истинными посылками. Логическую основу каждого доказательства (его схему) составляет логический закон.

По своей форме доказательство – дедуктивное умозаключение или цепочка таких умозаключений, ведущих от истинных посылок к доказываемому положению.

Обычно доказательство протекает в очень сокращенной форме. Видя чистое небо, мы заключаем: "Погода будет хорошей". Это доказательство, но до предела сжатое. Опущено общее утверждение: "Всегда, когда небо чистое, погода будет хорошей". Опущена также посылка: "Небо чистое". Оба эти утверждения очевидны, их незачем произносить вслух. Наши разговоры полны доказательств, но мы их почти не замечаем.

Как правило, в обычной жизни доказательство понимается более широко. Для подтверждения выдвинутой идеи активно привлекаются факты, типичные в определенном отношении явления и т.п. Дедукции в этом случае, конечно, нет, речь может идти только об индукции. Но, тем не менее, предлагаемое обоснование нередко называют доказательством.

Широкое употребление понятия "доказательство" само по себе не ведет к недоразумениям. Но только при одном условии. Нужно постоянно иметь в виду, что индуктивное обобщение, переход от частных фактов к общим заключениям, дает не достоверное, а лишь вероятное знание.

Все доказательства делятся по своей структуре, по общему ходу мысли на прямые и косвенные.

При **прямых** доказательствах задача состоит в том, чтобы найти убедительные аргументы, из которых логически вытекает тезис.

**Косвенные** доказательства устанавливают справедливость тезиса тем, что вскрывают ошибочность противоположного ему допущения, антитезиса.

Например, нужно доказать, что кометы подчиняются действию законов небесной механики. Известно, что эти законы универсальны: они распространяются на все тела в любых точках космического пространства. Очевидно, также, что кометы являются телами. Отметив это, строим умозаключение: Все космические тела подпадают под действие законов небесной механики. Кометы – космические тела. Следовательно, кометы подчиняются данным законам.

Это прямое доказательство, осуществляемое в два шага: подыскиваются подходящие аргументы и затем демонстрируется, что из них логически вытекает тезис.

В косвенном доказательстве рассуждение идет как бы окольным путем. Вместо того чтобы прямо отыскивать аргументы для выведения из них доказываемого положения, формулируется антитезис, отрицание этого положения. Далее тем или иным способом показывается несостоятельность антитезиса. Поскольку косвенное доказательство использует отрицание доказываемого положения, оно является, как говорят, **доказательством от противного**.

Допустим, оценивая чье-то выступление, мы можем рассуждать так. «Если бы выступление было скучным, оно не вызвало бы стольких вопросов и острой, содержательной дискуссии. Но оно вызвало такую дискуссию. Значит, выступление было интересным. Это рассуждение также представляет собой косвенное доказательство. Вместо прямого обоснования тезиса выдвигается антитезис, что выступление не вызвало интереса. Из антитезиса выводятся следствия, но они не подтверждаются реальной ситуацией. Значит, допущение о неудаче выступления неверно, а тезис "Выступление было интересным" истинен».

В приведенном примере косвенного доказательства выдвигаются две альтернативы: тезис и антитезис. Если же число рассматриваемых возможностей не ограничивать двумя – доказываемым утверждением и его отрицанием, то это будет так называемое **разделительное косвенное доказательство**. Оно применяется в тех случаях, когда можно быть уверенным, что доказываемое положение входит в число всех рассматриваемых возможностей. Доказательство ведется следующим образом: одна за другой исключаются все альтернативы, кроме одной, которая и является доказательным тезисом.

С помощью разделительного доказательства можно, к примеру, показать, что из всех латиноамериканских стран только в Бразилии господствующим языком является португальский. В качестве альтернатив выдвигаем утверждения, что в Аргентине говорят по преимуществу на португальском, что в Эквадоре говорят главным образом на этом языке, что в Венесуэле дело обстоит так же и т.д., перечисляя все государства Латинской Америки. Убеждаемся затем, что фактически в Аргентине, Венесуэле, Эквадоре и во всех других странах Южной Америки, исключая Бразилию, господствующим языком является испанский, а не португальский. Опровергнув все альтернативы, кроме одной, получаем доказательство исходного тезиса. Это доказательство оказалось бы несостоятельным, если бы, допустим, выяснилось, что были перечислены не все латиноамериканские страны.

Сложное по структуре доказательство не защищено от ошибок. *Ошибки в доказательстве* подразделяются на относящиеся к аргументам, к тезису и их связи.

### **Ошибки в отношении аргументов.**

Наиболее частой является *содержательная ошибка* – попытка обосновать тезис с помощью ложных аргументов (посылок). Законы логики гарантируют истинное заключение, только когда все принимаемые посылки верны. Если хотя бы одна из них ошибочна, уверенности в истинности выводимого тезиса нет, а значит, нет и доказательства. Неверное положение делает несостоятельным всякое доказательство, в котором оно используется.

Употребление ложных, недоказанных или непроверенных аргументов нередко сопровождается оборотами: "как известно", "давно установлено", "совершенно очевидно", "никто не станет отрицать" и т.п. Слушателю или читателю как бы оставляется одно: упрекать себя за незнание того, что давно и всем известно.

Довольно распространенной ошибкой является *круг в доказательстве*: справедливость доказываемого положения обосновывается посредством этого же положения, высказанного, возможно, в несколько иной форме.

Вот примеры такого круга. В чем суть плюрализма? Нередкий ответ: в многообразии суждений, взаимоотношений, деятельности людей, в широком диапазоне мнений, убеждений, оценок. В переводе с лат. pluralis – множественный. Поэтому данное утверждение можно считать кругом.

Характерной ошибкой является *подмена тезиса*, замещение его в ходе доказательства каким-то другим, чаще всего близким ему по форме или содержанию положением. Эта ошибка ведет к тому, что явно высказанный тезис остается без доказательства, но вместе с тем создается впечатление, будто он надежно обоснован.

Тезис может **сужаться**, и в таком случае доказывается, как говорят, "слишком мало", (сам тезис остается недоказанным) или *расширяться*. В этом случае возникает риск доказать, как говорят, "слишком много".

*Потерянная логическая связь*. Доказательство неверно, теряет силу, по причине формальной ошибки. Она имеет место тогда, когда умозаключение не опирается на логический закон и заключение не вытекает из принятых посылок.

Неправильным является, в частности, рассуждение: "Если страна развитая, она имеет многопартийную политическую систему; в Англии многопартийная политическая система; значит, Англия – развитая страна". Заключение является верным, но оно не следует из принятых посылок. Нельзя рассуждать по схеме: "если есть первое, то есть и второе; есть второе; значит, есть первое". Эта схема не представляет собой закона логики и не обеспечивает истинности следствия при истинных посылках.

Иногда подмены или ошибки допускаются в доказательстве сознательно. Тогда речь идет о софизмах. **Софизм** представляет собой рассуждение, кажущееся правильным, но содержащее скрытую логическую ошибку и служащее для придания видимости истинности ложному заключению.

Софизмы известны еще с античности, тогда они использовались для обоснования заведомых нелепостей, абсурда или парадоксальных положений, противоречащих общепринятым представлениям.

Примеры софизмов, ставших знаменитыми еще в древности: "Что ты не терял, то имеешь; рога ты не терял; значит, у тебя рога", "Сидящий встал; кто встал, тот стоит; следовательно, сидящий стоит", "Этот пес твой; он отец; значит, он твой отец".

Софизмы используют многозначность слов обычного языка, сокращения и т.д. Нередко софизм основывается на таких логических ошибках, как подмена тезиса доказательства, несоблюдение правил логического вывода, принятие ложных посылок за истинные и т.п.



### 3. АЛГОРИТМ УБЕЖДАЮЩЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Процесс осуществления убеждающего воздействия предполагает решение трех задач:

1) диагностика исходных позиций оппонента по отношению к формируемому убеждению. Это позволяет выработать наиболее эффективную тактику и технику формирования его ценностных ориентаций для принятия и выполнения требований;

2) разрушение (деструкция) блокирующих негативных психологических барьеров у оппонента, которые препятствуют принятию нового тезиса;

3) конструирование новых личностных позиций оппонента, выражающих принятие необходимого тезиса. В соответствии с предполагаемой стратегией лидер вырабатывает и реализует наиболее эффективную тактику убеждающего воздействия.

В числе рациональных техник, которые предназначены для достижения принятия нового утверждения, ведущее место занимает *аргументирование своей позиции* и стремление сделать так, чтобы она стала позицией, убеждением каждого участника коллективной деятельности. Поэтому мы более внимательно рассмотрим аргументирование как важнейшую основу убеждения.

Способов аргументирования существует множество, но, как и в шахматах, практика выработала ряд «правильных дебютов». Они могут быть сведены к следующим четырем приемам.

1. *Прием снятия напряженности* требует установления эмоционального контакта с собеседником. Для этого достаточно нескольких слов. Шутка, вовремя и к месту сказанная, также во многом способствует разрядке напряженности и созданию позитивной психологической обстановки для обсуждения.
2. *Прием «зацепки»* позволяет кратко изложить ситуацию и, увязав ее с содержанием беседы, использовать как исходную точку для проведения обсуждения проблемы. В этих целях можно с успехом использовать какие-то события, сравнения, личные впечатления, анекдотический случай или необычный вопрос.
3. *Прием стимулирования воображения* предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по содержанию тех проблем, которые должны рассматриваться. Этот метод дает хорошие результаты, когда исполнитель отличается трезвым взглядом на решаемую проблему.
4. *Прием прямого подхода* предполагает непосредственный переход к делу без какого-либо вступления или преамбулы. Схематично это выглядит следующим образом: кратко сообщаете причины, по которым созывается заседание, и переходите к их обсуждению.

Как способствовать тому, чтобы человек принял вашу точку зрения?

*Правило первое:* убеждать человека в чем-либо — не значит спорить с ним. Недоразумения нельзя уладить спором, их можно устранить лишь с помощью такта, стремления к примирению и искреннего желания понять точку зрения другого.

*Правило второе:* уважайте мнение других людей, никогда не говорите человеку резко, что он не прав, особенно при незнакомых людях, так как в этом случае ему будет трудно согласиться с вами.

Никогда не начинайте с заявления: «Я готов вам доказать». Это равносильно тому, как если бы вы сказали: «Я умнее вас». Это своего рода вызов. Такое обращение настраивает собеседника против вас еще до того, как вы начнете его убеждать.

Если человек высказывает какую-то мысль, и вы считаете ее неправильной или даже абсолютно уверены в ее ошибочности, тем не менее, лучше обратиться к своему собеседнику примерно с такими словами: «Я могу ошибаться. Давайте разберемся в фактах». Вы никогда не окажетесь в затруднительном положении, если будете признавать, что можете ошибаться. Это остановит любой спор и заставит вашего собеседника быть

столь же справедливым и откровенным, как и вы, вынудит его признать, что он тоже может ошибаться.

*Правило третье:* если вы не правы, то признавайтесь в этом быстро и решительно. Гораздо легче самому признать свои ошибки или недостатки, чем выслушивать осуждение со стороны другого человека. Если вы предполагаете, что кто-то хочет отозваться о вас отрицательно, скажите это раньше сами. Вы его обезоружите. В некоторых случаях гораздо приятнее признать себя неправым, чем пытаться защищаться. Признание ошибки, как правило, вызывает снисхождение к тому, кто ее совершил.

*Правило четвертое:* когда вы хотите убедить человека в правильности вашей точки зрения, ведите разговор в доброжелательном тоне. Не начинайте с вопросов, по которым ваши мнения расходятся. Говорите о том, в чем ваши мнения совпадают.

*Правило пятое:* старайтесь получить от собеседника утвердительный ответ в самом начале беседы. Если человек сказал: «Нет», - его гордость требует, чтобы он оставался последовательным до конца.

*Правило шестое:* предоставьте другому человеку право больше говорить, а сами старайтесь быть немногословным. Истиной является то, что даже наши друзья предпочитают больше говорить о своих успехах, чем слушать, как хвалимся мы. Большая часть людей, пытаясь добиться того, чтобы человек понял их точку зрения, сами много говорят – это явная ошибка. Дайте возможность другому высказаться, поэтому лучше научитесь сами задавать вопросы собеседникам.

*Правило седьмое:* дайте человеку почувствовать, что идея, которую вы ему подали, принадлежит ему, а не вам.

*Правило восьмое:* если хотите убедить людей в чем-либо, старайтесь смотреть на вещи их глазами. У каждого человека есть причина поступать именно так, а не иначе. Найдите эту скрытую причину, и у вас будет «ключ», вы поймете его действия и, может быть, даже личные качества. Попробуйте поставить себя на его место. Вы сэкономите много времени и сохраните свои нервы.

*Правило девятое:* отнеситесь с сочувствием к идеям и желаниям другого человека. Сочувствия – вот чего страстно желает каждый. Большая часть людей, окружающих вас, нуждаются в сочувствии.

*Правило десятое:* чтобы изменить мнение или точку зрения кого-либо, обращайтесь к благородным мотивам. Человек обычно руководствуется двумя мотивами в своих действиях: один тот, который благородно звучит, а другой истинный. Сам человек будет думать об истинной причине. Но все мы, будучи идеалистами в душе, любим говорить о благородных побуждениях.

*Правило одиннадцатое:* используйте принцип наглядности для доказательства своей правоты. Выразить правду только словами порой бывает недостаточно. Правда должна быть показана живо, интересно, наглядно.

#### 4. ЦЕЛИТЕЛЬНАЯ СИЛА КРИТИКИ

Критика по профессиональным вопросам, как правило, ведется весьма успешно. Эта критика направлена на повышение профессиональной деятельности: как работать, как планировать, как снабжать. Проблему составляет социально-психологическая критика, направленная на совершенствование межличностных отношений.

Критику можно отнести к разряду неудачных, если человек ощущает себя униженным, мышцы его лица и тела напрягаются, он пытается оправдаться, что-то объяснить или выражает негодование.

Чтобы критика была плодотворной, не оскорбительной и не обидной, необходимо использовать следующие несложные **правила**.

1. Прежде всего, изъять из критики обвинительное «жало», сместить акцент на конструктивные предложения.

2. Замечания целесообразно делать наедине, чтобы не задеть самолюбия критикуемого.
3. Стремиться искренне и серьезно понять точку зрения партнера; обсудить аргументы «за» и «против»; проявить сочувствие к его мыслям и желаниям.
4. Проявить уважение к мнению партнера, не отвергая его сразу и резко, даже если оно вам кажется абсурдным. Дайте возможность высказаться до конца и старайтесь не доказывать, а выяснять факты.
5. Вести разговор в доброжелательном, твердом и спокойном тоне. Старайтесь начинать с темы, по которой у вас с собеседником есть взаимное согласие. По возможности начинайте с вопросов, мнения по которым совпадают, могут вызвать утвердительный ответ и, таким образом, настроить партнера на согласие. Если с самого начала разговора человек скажет «нет», его трудно переубедить, поскольку самолюбие не позволяет отказаться от высказанного мнения, даже если он почувствует, что первоначально был неправ. Щадите самолюбие собеседника.
6. Если хотите указать человеку на его ошибку, начинайте с похвалы и искреннего признания его достоинств.
7. Обращая внимание людей на их ошибки, старайтесь делать это в косвенной форме. Например, вспомните похожий случай.
8. Используйте критику-«рикошет»: критику поступков абстрактного (вымышленного) лица.
9. Выдвигать свое мнение, (несогласие, критику) нужно в порядке обсуждения, не навязывая его.
10. Не употребляйте неоправданных приемов усиления аргументации. Нежелательны аргументы типа: «Сколько раз я вам говорил!». Некорректным способом усиления высказывания является и повышение голоса. Если у вас возникло желание сказать партнеру что-то резкое, обидное, не торопитесь – сделайте сначала несколько глубоких вдохов и выдохов или молча посчитайте до 10-30, сделайте несколько плавных движений языком во рту, произнесите про себя какое-либо образное, но безобидное выражение.
11. Представляйте психологические паузы людям, находящимся в состоянии ссоры. Они помогут снизить эмоциональный накал, обратиться к логике вещей, к самооценке, может быть, за советом к близким людям. Не требуйте немедленного, сиюминутного признания ошибок от партнера, согласия с вашей точкой зрения, с вашим мнением по этому вопросу. Психологически это трудно, дайте время на раздумье, не настаивайте.
12. Свою ошибку, неверный шаг признайте быстро, решительно и чистосердечно.
13. Вместе с критикой желательна аргументированная самокритика. Прежде чем критиковать другого, скажите о своих собственных ошибках. Признание вины, собственных промахов у критикующего позволяет воспринимать критику не так остро, и самолюбие оказывается менее уязвленным.
14. Сделайте так, чтобы недостаток выглядел легко исправимым. Очень часто людей повергает в уныние безвыходность их положения. Не «давите» на психику, а помогите найти выход.
15. Говорите только о деле, не переходите на личность: критикуйте поступки, а не человека. Дайте ему возможность «спасти лицо».

Важно помнить и такую закономерность: чем более человек возбужден, чем более задето его самолюбие, тем менее чувствителен он к логике, тем более пристрастен и субъективен и тем более тактичного подхода требует. Если вы замечаете, что кто-то в споре слишком разгорячился, лучше перенести разговор на другое время.

### **Формы конструктивной критики**

Очень легко похвалить подчиненного. Гораздо труднее сделать ему корректное, деловое, необходимое замечание. Вот некоторые возможные варианты критических оценок.

- Подбадривающая критика: «Ничего. В следующий раз сделаете лучше. А сейчас — не получилось»;

- Критика-упрек: «Ну, что же вы? Я на вас так рассчитывал(а)!»;
- Критика-надежда: «Надеюсь, что в следующий раз вы сделаете это задание лучше»;
- Критика-аналогия: «Раньше, когда я был таким, как вы, я, допустил точно такую же ошибку. Ну и попало же мне от моего начальника!»;
- Критика-похвала: «Работа сделана хорошо. Но только не для этого случая»;
- Безличная критика: «В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии»;
- Критика-озабоченность: «Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких наших товарищей, как...»;
- Критика-сопереживание: «Я хорошо вас понимаю, вхожу в ваше положение, но и вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано...»;
- Критика-сожаление: «Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно»;
- Критика-удивление: «Как?! Неужели вы не сделали эту работу?! Не ожидал(а)...»;
- Критика-ирония: «Делали, делали и... сделали. Работка что надо! Только как теперь в глаза начальству смотреть будем?!»;
- Критика-упрек: «Эх, вы! Я был о вас гораздо более высокого мнения»;
- Критика-намек: «Я знал одного человека, который поступил точно так же, как вы. Потом ему пришлось плохо...»;
- Критика-смягчение: «Что же сделали так неаккуратно? И не вовремя?!»;
- Критика-замечание: «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь»;
- Критика-предупреждение: «Если вы еще раз допустите брак, пеняйте на себя!»;
- Критика-требование: «Работу вам придется переделать!»;
- Критика-вызов: «Если допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить из положения»;
- Конструктивная критика: «Работа выполнена неверно. Что собираетесь теперь предпринять?»;
- Критика-опасение: «Я очень опасюсь, что в следующий раз работа будет выполнена на таком уровне».

Все эти формы хороши при условии, что подчиненный уважает своего оппонента и ценит его мнение о себе. Желая выглядеть в глазах лидера достойно, работник приложит все усилия, чтобы исправить положение. Особенно, если критика была щадящей.

Когда же человек относится к оппоненту не очень доброжелательно, лучше сочетать негативные оценки с позитивными.

Критика становится полезной лишь тогда, когда люди ее воспринимают. Это правило можно свести к следующим *установкам*:

Критика в мой адрес – мой личный резерв совершенствования.

Критика – это форма помощи для устранения недостатков в работе.

Нет такой критики, из которой нельзя было бы извлечь пользу.

Всякая ретушь критики вредна, так как «загоняет болезнь внутрь» и тем затрудняет преодоление недостатков.

Деловое восприятие критики не должно зависеть от того, кто (какой человек, с какими целями) высказывает критические замечания.

Восприятие критики не должно зависеть от того, в какой форме она преподносится: главное, чтобы были проанализированы недостатки.

Центральный принцип конструктивного восприятия критики — «все, что я сделал, можно делать лучше».

Ценнейшая польза внешней критики в том, чтобы отыскивать для себя рациональное зерно даже там, где оно с первого взгляда не просматривается.

Любая критика требует размышлений минимум о том, чем она вызвана, максимум — как исправить положение.

Полезное обращение к критическим замечаниям состоит в том, чтобы увидеть те сферы работы, которые оказались вне твоего поля зрения.

Первый шаг правильного восприятия критики — ее фиксация, второй — осмысление под углом зрения пользы для дела, третий — исправление недостатка, четвертый — создание условий, исключающих его повторение.

Если меня критикуют, значит, верят в мои способности исправить дело и работать без сбоев.

Когда критика в ваш адрес отсутствует — это показатель пренебрежения к вам как к работнику или неверие в ваши способности воспринимать ее по-деловому.

Наиболее ценная критика та, которая указывает на несовершенство того, что кажется нормальным.

Критика возможных негативных последствий принятых мною решений — предпосылка своевременного предотвращения сбоев в работе.

У критикуемого нет права на обиду, он обладает лишь правом на конструктивное осмысление того, что сказано в его адрес.

Критикуемый имеет право на контркритику. Он может активно отстаивать свою позицию. Единственное, что ему категорически запрещается, — исказить факты ради оправдания.

Большое количество необъективных (несправедливых) критических замечаний — показатель плохого психологического климата в коллективе. Это само по себе требует активных критических осмыслений.

Если я сдержанно и по-деловому отнесся к критическому замечанию, значит, преодолел себя, я — сильная личность.

Любая критика полезна уже хотя бы потому, что позволяет выяснить отношение критикующего к вам, которое могло бы выразиться в более крайних формах.

Наиболее благоприятное впечатление на людей производит такой ответ на критику, который содержит конкретные обязательства по поводу того, что будет сделано для улучшения дела, с конкретным указанием сроков и реальных возможностей.

Признать критику — это значит принять на себя ответственность за исправление недостатков.

Даже если критикующий ошибается, не следует торопиться давать ему отповедь: для вовлечения других в сферу критики полезно поддержать его попытку критически разобраться в деле.

Все участники обсуждения любой проблемы имеют одинаковые права и равно подчиняются данным правилам.

### **Вопросы и задания для самопроверки.**

1. В чем отличие информирования от разъяснения?
2. Перечислите основные ошибки доказательства.
3. Какие личностные установки позволяют воспринимать критику положительно?

## **Тема 8. ИМИДЖ ЛИДЕРА**

*В лекции будут рассмотрены следующие вопросы:*

1. Понятие имиджа.
2. Факторы, повышающие статус и влияющие на имидж лидера.
3. Принципы формирования имиджа.
4. Основы самопрезентации.

### **Основные понятия:**

- Авторитет

- Имидж
- Самооценка
- Самопрезентация
- Самопродвижение
- Самосознание
- Статус
- Этикет
- Эффекты создания первого впечатления

## 1. ПОНЯТИЕ ИМИДЖА.

Если дословно переводить с английского слово *image*, то в буквальном смысле оно означает "образ". Следовательно, когда говорят об имидже человека: "У него имидж делового человека", "У него отрицательный имидж", то говорят о том его образе, который возник у других людей. Причем, под "образом" имеется ввиду не только визуальный, зрительный образ (вид, облик), но и образ его мышления, действий, поступков. Иначе говоря, в данном случае, слово "образ" должно употребляться в широком смысле - как представление о человеке. Понятие "имидж" может быть применено не только к человеку, но и организации и стране.

**Имидж** – это целостное видение конкретного социального объекта, построенное на базе его стереотипизированного восприятия, эмоционально окрашенный схематизированный образ этого объекта, представленный в сознании его социального окружения.

Когда у человека складывается определенное мнение о другом человеке или о каком-то объекте, то это сформированное в сознании или подсознании отношение, как и любое отношение человека к чему-либо, формирует, определяет его готовность действовать применительно к этому объекту (человеку) определенным образом. А на языке психологов такая готовность называется психологической установкой. Значит, и сложившееся о Вас мнение окружающих будет определять и их психологическую готовность действовать в отношении вас определенным образом, причем действовать подчас на подсознательном уровне.

Так что, если вы хотите, чтобы у людей в отношении вас была готовность действовать каким-то образом, например, разговаривать с вами почтительно, то надо и соответствующую установку у них сформировать. А для этого надо, чтобы у них было определенное мнение о вас.

На чем же основывается это мнение? Во-первых, на полученной о вас имиджеформирующей информации. По характеру ее получения имиджеформирующая информация подразделяется на прямую и косвенную. Косвенная имиджеформирующая информация - это та информация о вас, которую человек получает через третьи руки, например как о вас отзываются ваши соседи. Сюда же относятся и легенды, слухи, сплетни, анонимки. Слухи наиболее действенными являются в обществе, где имеется низкий уровень доверия к официальной информации, что характерно для тоталитарных режимов, для обществ с низким уровнем гласности.

Прямая имиджеформирующая информация – это та, которую человек получает при непосредственном контакте с вами. Это информация:

1. О вашей внешности - одежде, причёске, физических данных (рост, телосложение, осанка...), т.е. *габитарный имидж* ("габитарный" от лат. *Habitus* - "внешность")
2. Об особенностях вашей психики - темперамент, интеллект, характер, а также ваши установки, мировоззренческие и иные позиции.

Некоторые "консультанты по имиджу", полагают, что *внешность* решает все. Согласно их теории, если у вас подобрана одежда по цвету и фасону, а форма очков соответствует

типу лица, то можно считать, что ваш имидж безупречен. Как известно визуальная информация составляет 69%, но эти проценты включают еще и манеру говорить, позу, мимику, жесты, осанку, походку. И все это должно гармонично сочетаться и соответствовать обстоятельствам.

Ученые установили, что самыми информативными при встрече являются первые 15-30 секунд общения. Именно в это время складывается первое впечатление о партнере, на основе которого строится дальнейшее взаимодействие.

Известно, что на создание первого впечатления влияют три фактора: фактор превосходства, фактор привлекательности и фактор отношения к наблюдателю.

**Фактор превосходства** – люди склонны переоценивать различные качества тех людей, которые превосходят их по какому-то существенному для них параметру, и недооценивать тех, кого они, по собственному мнению, превосходят.

**Фактор привлекательности** – если человек нам нравится (внешне!), то одновременно мы склонны считать его более хорошим, умным, интересным и т.д., то есть переоценивать его психологические характеристики. Если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются.

**Фактор отношения к наблюдателю** – если партнер положительно относится к нам, то мы приписываем ему положительные свойства и игнорируем отрицательные. И наоборот, явное недоброжелательное отношение ведет к невидению положительного и выпячиванию отрицательного.

Таким образом, при формировании первого впечатления общее позитивное впечатление о человеке приводит к переоценке, а негативное – к недооценке неизвестного человека.

Коль речь зашла о роли внешнего вида в структуре имиджа, необходимо напомнить несколько правил, способствующих созданию благоприятного первого впечатления.

В деловом общении на первое место выступает необходимость подчеркнуть значимость своего положения. Для создания авторитетности важны одежда человека и весь его антураж. В одежде для нас важна ее цена. При этом под ценой одежды понимается не столько денежное выражение этой цены, сколько ее дефицитность и модность.

Имеет значение и цвет одежды. Высоко статусными считаются цвета ахроматической окраски черно-белой гаммы (даже некоторые оттенки серого), а низко статусными — яркие, насыщенные и чистые цвета (кроме белого и черного). Это в большей степени касается мужчин. Женщины могут себе позволить и более «веселенькую» расцветку. Иногда для манипулирования мужчинами возникает необходимость создания образа нежной, хрупкой, требующей покровительства начинающей бизнес-леди.

Мужчины уже давно усвоили, что на официальные визиты принято являться в костюме. Женщин это тоже касается. Но женский деловой костюм, в отличие от мужского, имеет большее количество вариаций. И здесь на первое место выходит силуэт одежды.

На основе ряда исследований выявлено, что высоко статусным считается силуэт, приближающийся к вытянутому прямоугольнику, с подчеркнутыми углами (особенно плечевыми), а низко статусным — силуэт, приближающийся к шару, не содержащий выраженных углов (свитер, куртка). Промежуточное значение занимает силуэт треугольной формы, или как его еще называют А-силуэт. Он скорее подойдет для внутренней атмосферы организации нежели для внешних контактов.

Помимо авторитетности, необходимо помнить и о привлекательности. Она различается в разные времена и в разных обстоятельствах. Для нас привлекателен тот партнер по общению, который стремится приблизиться к типу внешности, максимально одобряемому нашей социальной группой. При этом привлекательной считается не сама внешность, а усилия, затраченные на ее достижение. Это значит, что деловой костюм, который вам,

безусловно, к лицу, не следует надевать в нерабочее время. Для неофициальных приемов больше подойдет свободная форма одежды.

Несколько слов о *жестах*. Допустим, для вас при общении с людьми характерен некий жест или поза, который проявляет какие-то отрицательные стороны вашей личности. Вы с кем-то беседуете, ведете переговоры, а в это время ваше подсознание посылает такой "нехороший" сигнал в пространство. Слушающие вас, воспринимая этот сигнал своим подсознанием, невольно оценивают его как негативный со всеми вытекающими для вашего имиджа последствиями. Естественно, что этот сигнал посылается вами "на автопилоте", т.е. автоматически без участия вашей воли, вашего сознания. Главное здесь знать, какие сигналы несут негативную имиджеформирующую информацию, чтобы в последствии научиться блокировать ее.

Образ, представляемый нами окружающему миру, нередко воспринимается окружающими, как отражение уровня самооценки. **Самооценка** – это оценка личностью самого себя, своих возможностей, качества и места среди других людей, т.е. самооценка, регулирует поведение личности. Самооценка – это осознание собственной идентичности независимо от меняющихся условий среды. В основе самооценки лежит самосознание, так как на определённой ступени развития самосознание становится самооценкой. **Самосознание** - это знание о себе, отношение к этому знанию и как результат отношение к себе и проявляется оно в виде самооценки.

Результаты социологических исследований показывают прямую зависимость между имиджем руководителя и самооценкой сотрудников. Исследование выявило, что, чем выше оценивался имидж руководителя, тем выше был уровень самооценки подчиненных.

Наиболее высокие показатели были получены по вопросам о внешнем виде (прическа, одежда); средние в вопросах о манере улыбаться, взгляде, позе; наиболее низкие в вопросах, касающихся темпа речи.

Это можно объяснить тем, что большинство людей визуалы и воспринимают других по внешнему виду. Так, что прежде чем пойти на работу, дискотеку или просто в магазин взгляните на себя в зеркало. Всегда поддерживайте себя в форме, даже в тех случаях когда вы сидите одна дома, а вдруг у вас новый симпатичный сосед или соседка, которым может понадобиться помощь близ живущих людей.

## 2. ФАКТОРЫ, ПОВЫШАЮЩИЕ СТАТУС И ВЛИЯЮЩИЕ НА ИМИДЖ ЛИДЕРА

Если в обычной речи, произнося слово имидж, мы имеем в виду совокупность внешних эффектов – одежда и внешность человека, то, говоря об имидже лидера, мы добавляем его внутренние качества, привычки, поведение и манеру общения с людьми.

*Стандартный имидж лидера* – это человек в деловом костюме, достаточно опытный и взрослый, добившийся успеха в жизни, занимающий высокий пост, руководящий другими людьми.

Но это шаблон, сложившийся на основе имеющейся информации. Мир сегодня меняется очень быстро, а вместе с ним эволюционирует имидж лидера. Яркий пример – Евгений Чичваркин (бывший совладелец Евросети) – он является безусловным лидером, но в костюме вы его практически не увидите. Хоть он и является миллионером, но любит носить рваные джинсы и яркие майки с прикольными надписями.

Так что же приводит к формированию имиджа лидера, какие внешние и внутренние факторы влияют на становление лидерских качеств в человеке? Давайте разберемся.

Имидж лидера в первую очередь определяется его *внутренними качествами*. К числу таких можно отнести энергичность и целеустремленность, позитивность, страсть к своей работе, интуицию, волю, уверенность в себе, способность к психологическому заражению



(персональный магнетизм), эмоционально-волевую устойчивость, креативность, прогностичность и т.д.

Соединив все эти качества воедино, перед нами возникает тот образ, о котором говорил В. И. Даль: «Облик, в котором просматривается личное достоинство человека».

Безусловно, именно внутренние данные человека определяют его поведение. А для имиджа лидера это справедливо вдвойне, так как лидерство требует специфических качеств, которые найдутся далеко не у каждого человека.

На основе внутренних качеств лидера формируются его *привычки, вкусы, увлечения и предпочтения* – это второй по значимости фактор, влияющий на имидж лидера. Но, в основном, это влияние распространяется на внешний антураж – одежда, прическа, машина, личный кабинет.

Третьим фактором является его *ближайшее окружение* – семья и друзья. Лидеры тоже люди. У большинства есть жены и дети, а также учителя, которые играют не последнюю роль в его имидже.

Четвертый фактор – *сфера деятельности* или профессиональный имидж лидера.

Если мы говорим о бизнесе – здесь важно умение предвидеть ситуацию и быстрое принятие решений. Если же говорим о государственных чиновниках, то на первое место ставим четкое выполнение поставленных задач – креативность тут ни к чему.

Пятый фактор, определяющий имидж лидера – это его *жизненный опыт*: уровень образования, принадлежность к определенной культуре, значимые факты биографии, модели поведения, образ жизни, нормы и ценности, которые исповедует лидер, связь с различными социальными группами.

И отдельно стоит отметить влияние харизмы на имидж лидера.

*Харизма* – это способность притягивать к себе людей. И все настоящие лидеры обладают своей неповторимой харизмой. И ее, равно как и другие черты характера, можно в себе развить.

Чтобы превратиться в человека, который притягивает к себе других, вы должны:

1. Любить жизнь
2. Ставить каждому человеку пятерку
3. Дарить людям надежду
4. Делиться собой и своими достоинствами

Таким образом, отдавая дань визуальным эффектам, следует помнить, что имидж лидера поистине привлекателен только тогда, когда основан на внутренней красоте человека.

Внешние проявления имиджа лидера – это суть отражения его внутреннего мира. И наибольшую важность имеют мысли и поступки лидера, а не его одежда или прическа.

### 3. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА

*Первый технологический принцип* формирования имиджа: воздействуй на людей с целью создания у них "нужного" мнения.

Необходимо влиять не только на их сознание ("Знайте, я хороший человек, и сейчас я вам это докажу..."), но и на их подсознание, чтобы у них помимо их воли возникло чувство приятного ощущения, связанного с вами. Отсюда очередной принцип технологии формирования имиджа: следует в большей мере воздействовать на подсознание людей, чем на их сознание (до 80 %).

Во-первых, подсознание чаще управляет поведенческими актами, чем сознание ("что-то есть в нем такое привлекательное...").

Во-вторых, поскольку люди обычно доверяют себе больше, чем другим, то и подсознательному мнению они будут доверять больше, чем мнению "сознательному".

Формирование имиджа бывает:

- осозанным и

- неосозанным.

Если разные люди поступают с нами одинаковым образом, то они поступают с нами так, как мы им "позволяем" неосозанно. Наша задача состоит в том, чтобы не допустить даже подсознательных сигналов о себе, провоцирующих нежелательное поведение других людей.

Важно определиться, какой имидж для вас важнее – личностный или профессиональный.

*Профессиональный имидж* – когда про человека говорят: "Он блестящий логик (эрудит, педагог...)" или "Да нет, специалист-то он так себе".

*Личностный имидж* - когда про человека говорят: "Он не только порядочный, но и милый, обаятельный человек" или "Он невыносимый человек, грубый, готовый любого унижить..."

У одного и того же человека могут быть оба эти имиджа в различных комбинациях (чаще один из имиджей лучше, чем другой).

Одной из составляющих имиджа является "*средовый имидж*", т.е. созданный человеком в среде его обитания – его жилище, кабинет, автомобиль, по которым складывается мнение о нем. Не учитывать этого нельзя.

Другой составляющей является так называемый "*габитарный*" или визуальный имидж – это собственная внешность человека: костюм, макияж, прическа, украшения и т.д.

Необходимо назвать еще:

- *вербальный имидж* - что говорит, как говорит, что и как пишет;
- *овеществленный имидж* - предметы, вещи, которые он сделал;
- *кинетический имидж* - как владеет телодвижениями, движения рук, головы и т.д.

Имидж – это набор определенных качеств, которые люди ассоциируют с индивидуальностью.

Личность, как сконструированный образ, может обладать практически любыми заданными характеристиками, соответствующими ожиданиям окружающих. То есть, понятие "имидж" синонимично понятию "персонификация", но оно включает в себя не только естественные свойства личности, но и специально наработанные, созданные. Оно объемлет, как мы уже отметили, и внешний облик, и внутреннее содержание человека, и его психологический тип. Создание имиджа – дело тонкое.

Можно говорить, что имидж – это искусство очаровывать других. Некоторым людям это даровано от природы. Другие могут этому научиться.

В.И. Шепель выделяет следующие *слагаемые человеческого обаяния*.

- внешняя привлекательность;
- склонность к общению и лидерству;
- легкая адаптация к новым условиям;
- умение сохранить уверенность в кругу незнакомых людей;
- терпимость к инакомыслию;
- психологическая андрогиния (наличие у человека психологических качеств, присущих противоположному полу).

### **Вербальный имидж**

Необходимо помнить, что имидж – это одна из форм нашего самовыражения, в чем огромная роль принадлежит речи человека. Выработать правильную речь не легче, чем правильную осанку, походку, движение. Она требует постоянного внимания, и, конечно, интеллекта.

Вам помогут *десять заповедей грамотной речи*:

1. Знайте предмет разговора. Чем лучше Вы будете ориентироваться в теме разговора, тем более интересным он получится.

2. Относитесь к собеседнику с уважением. Уважение сказывается в очень многих вещах. Это повышенное внимание к собеседнику, а также ваш внешний вид, прическа, настроение и т.д.

3. Владейте мастерством логических ударений, пауз и языком жестов.
4. Пользуйтесь живой речью: метафорами, образами, сравнениями. Они разнообразят вашу речь, придадут необходимый оттенок главным словам.
5. Избегайте языковых шаблонов и затасканных выражений, а также слов-паразитов.
6. Используйте личное обаяние.
7. Избегайте акцента и смешения языков.
8. Не злоупотребляйте привилегией оратора: не обманывайте собеседника, не искажайте истину.
9. Используйте технику драматизации речи: ускорение и замедление ее темпа, повышение голоса, изменение его тембра.
10. Помните, что ваша цельность, ум и человечность обладают большой силой воздействия.

При проведении деловых переговоров следует учитывать, что слишком громкая речь может произвести впечатление навязывания вашего мнения партнеру.

Тихая и невнятная речь продемонстрирует неуверенность в деле, а может быть, и в себе, вызовет постоянные переспрашивания и уточнения.

Слишком медленная речь натолкнет на мысль, что вы тянете время, а слишком быстрая – что просто "убалтываете" партнера.

Существует мнение, что "светский" человек, умеющий вести себя в гостях, в театре, в ресторане и т.д., должен иметь "хорошо подвешенный язык" и без умолку сыпать остротами и мудростями. Оказывается, это не так. Вспомним, какие рекомендации относительно беседы в обществе давал великий Пушкин: «...Без принужденья в разговоре коснуться до всего слегка, с ученым видом знатока хранить молчанье в важном споре и возбуждать улыбку дам огнем нежданных эпиграмм».

Научившись анализировать свои личные особенности, внимательно изучив их, можно сознательно контролировать себя и шлифовать свое искусство ведения беседы, деловых отношений.

#### 4. ОСНОВЫ САМОПРЕЗЕНТАЦИИ

**Самопрезентация** — это искусство, владея которым, можно визуально выразить данное природой личностное величие и скрыть то обыденное или примитивное, что неизбежно имеет место в каждом человеке. Пусть ваш облик располагает людей говорить о вас как о современном, деловом, доброжелательном профессионале. Обаятельный имидж – это проявление ума и образованных манер поведения. В целом по вашему отношению к имиджелогии можно судить о вашей нравственной ответственности как профессионального управленца, деловые успехи которого напрямую связаны с поддержкой и уважением тех, с кем вы работаете.

Технология самопрезентации – это классический пример органического синтеза духовной и материальной технологий.

Прежде чем приступить к освоению технологии самопрезентации, необходимо первоначально осуществить ряд действий:

- разработку «Я — концепции» как субъективной основы самонастроения на создание личного имиджа;
- создание начального наброска собственного имиджа;
- консультирование с имиджейкером и подготовку проекта собственного имиджа;
- подготовку необходимых условий для реализации технологий по воспроизводству имиджа;
- реализацию и «обкатку» созданного имиджа в реальных условиях;
- сбор информации по оценке эффективности своего имиджа.

Прежде чем приступить к вышеописанным действиям, необходимо строго учитывать, что создание эффекта личного обаяния (а это конечная цель технологии самопрезентации), предполагает взвешенный и объективный подход к оценке своих

личностных данных. Фактом является то, что люди с недостатками внешности имеют заниженное чувство самоуважения. Многие судят о себе, только наблюдая за реакцией других. Нередко возникает проблема вывести себя из психологического состояния «гадкого утенка», изменить свою «Я-концепцию».

Чем объективнее будет составлен анализ внешних характеристик и внутренних качеств, тем реальнее создать результативную технологию достижения «эффекта личного обаяния». По каким критериям необходимо собирать информацию для такого анализа?

*Внутренние данные:* профессионализм, доброжелательность или душевность, воля, нравственная зрелость, умственные преуспевания.

*Внешний образ:* физиогномические характеристики, соматические данные, кинестетические особенности, стиль одежды, состояние волос, предпочтения при выборе прически.

Особо следует подчеркнуть желательность наличия следующих *психологических качеств:* коммуникабельность, терпимость, интуитивность, рефлексивность, эмпатичность. Их актуализацию мы выделяем преднамеренно. Даже при наличии перечисленных характеристик внешнего образа и внутренних данных, но при отсутствии или недостатке названных психологических качеств, усилия по реализации технологий самопрезентации не дадут полноценного результата. Акцентируя ваше внимание на технологическом значении специфических качеств личности, благодаря которым процесс построения имиджа делается более инструментальным, следует особо остановиться на важности *умственных преуспеваний*. Проведенное обследование умственного развития ряда популярных персон современности позволило объяснить феномен популярности Мадонны. При ее скромных физических и вокальных данных она добилась как актриса значительных коммерческих успехов, войдя в книгу рекордов Гиннеса. По системе тестов, отражающих в цифрах умственные способности личности к познанию нового, при норме 100 баллов президент Джон Кеннеди имел 119 баллов, Мадонна – 140.

В конструировании имиджа не менее важную роль играет и *нравственная зрелость*. Гуманность, справедливость, бескорыстность, совесть – эти понятия всегда остаются вечными. Таким образом, можно сказать, что ни в коей мере не отрицая большого значения в создании «эффекта личного обаяния» внешней яркости личности, следует признать, решающее значение все равно остается за внутренними достоинствами.

Для того чтобы решать задачу по конструированию личного имиджа, необходимо, **во-первых**, основательное понимание восприятия как сложного механизма принятия человека человеком. Общеизвестен тот факт, что из десяти человек, которых мы видим, восемь нами запоминаются по каким-то внешним признакам. Актуально в данном вопросе высказывание Д. И. Менделеева: «Естествознание учит, как форма, внешность отвечает внутренности... Мы постигаем только внешность, а затем и сущность на основе этого...» Таково первое условие включения механизма восприятия в деятельность.

**Вторым** условием является то, что благодаря ему начинается процесс образования впечатления с последующей его закладкой в памяти.

**Третьим** и самым важным условием для самопрезентации является то, что благодаря интенсивному восприятию включаются механизмы личного и социального взаимоприятия. Их преднамеренное включение и направленное задействование составляют главный смысл усилий по созданию личного имиджа вообще и лидера особенно. Имидж лидера – не самоцель, а мощное оружие воздействия на людей ради совместного достижения решающих проблем. Чем эффективнее задействованы механизмы взаимоприятия, тем успешнее преодолеваются эти проблемы, тем выше индекс удовлетворенности как лидера, так и его последователей от совместной работы.

Механизмы взаимоприятия можно разделить на две группы:

*личностные* – привязанность, симпатия, любовь;

*социальные* – популярность, авторитет, преклонение или почитание.

Умелое сочетание вышеописанных механизмов взаимоотношения позволяет добиваться наибольших успехов в общении. Есть личности, от природы обладающие харизмой, то есть даром расположения к себе людей. Как правило, таких личностей очень мало, по статистике, примерно из ста только пять обладают подобным ярко выраженным талантом. Поэтому многим приходится обращаться к имиджелогии, в которой можно почерпнуть полезные практические рекомендации, как овладеть умением «светиться людям».

Чтобы активно задействовать названные механизмы, необходимо решить главную проблему – войти в «психическое пространство» личности. Это можно представить схематично в виде следующих позиций:

- включить анализаторы ощущений;
- задействовать эмоциональный регистр;
- вызвать адресное внимание;
- актуализировать интерес;
- стимулировать коммуникативное взаимодействие.

Все это можно выразить следующей фразой: «Если хочешь понравиться людям, обращай к чувствам: умей ослепить взглядом, усладить и смягчить слух, привлечь сердце, и пусть тогда разум их попробует что-нибудь сделать тебе во вред» (Ф. Честерфильд).

### **Технологические позиции самопрезентации**

Ознакомление с технологическими позициями самопрезентации имеет несколько практических целей.

Во-первых, помогает понять, как складывается технологическая цепочка самопрезентации, а потому грамотно выстраивать свой личностный имидж, обходясь без советов специалистов.

Во-вторых, обезопасить себя от недоброкачественных исполнений функций приглашенных специалистов по созданию имиджа, которые, используя стандартные варианты, иногда неоправданно завышают цену своих услуг.

В-третьих, благодаря изучению реакции окружающих людей на свой имидж можно осуществлять самоконтроль за своим поведением и принимать меры по его совершенствованию.

Проблема качества результата самопрезентации является проблемой номер один. Важно не оперативное создание имиджа, главное – наиболее визуально выделить лучшие личностно-деловые качества. Вот почему необходимо помнить всегда и везде слова, сказанные Леонардо да Винчи: «Не столь важно знание фактов, сколько знание связи между ними».

Подобное знание дает ознакомление с логикой построения «Общей технологии самопрезентации», которая операционно состоит из четырех основных технологических позиций:

- визуализация облика;
- коммуникативная механика;
- вербальный эффект;
- флюидное излучение.

Рассмотрим подробнее каждую из четырех технологических позиций.

#### **Визуализация облика**

Составляющими первой технологической позиции – визуализации облика – являются три мини-процедуры:

- *фейсбилдинг*: гигиена лица, физиогномика, косметологическая коррекция, макияж или визаж, уход за волосами и подбор соответствующей прически (или парика);
- *кинесика*: пластика тела, элегантность поз и манер, искусство жеста, здоровый образ жизни;

• *стиль одежды*: современные тенденции в мире мужской и женской моды, умение носить одежду, эффект аксессуаров.

Внешний образ человека является наиболее наглядным его проявлением, поэтому эффективно воздействует на такой анализатор наших ощущений, как зрение. Через зрение гораздо проще всего войти в психическое пространство личности; предоставить информацию о себе, вызвать определенные эмоции, дать интеллекту «пищу» для размышлений.

Реализация сопоставления ценностных и технологических функций имиджа основана прежде всего на обеспечении визуализации облика, например, на таких его достижениях, как ухоженность лица и удачное нанесение на него макияжа. К сожалению, многие мужчины недооценивают значение повседневного ухода за своим лицом и подбора в ряде случаев специального макияжа. В имиджмейкерских кругах бытует выражение: «В 20 лет у вас лицо такое, какое дал вам Бог, в 30 лет – какое сделали, в 40 – какое хотите, чтобы видели, а в 50 лет – какое заслужили».

Безусловно, в самопрезентации огромное значение имеет пластика движений тела и элегантность манер. Умение правильно сидеть или двигаться, достойно смотреться во время деловых переговоров, искусно используя мимику и жесты, соответствие вашей одежды требованиям последних веяний моды и конкретной ситуации, правильное использование аксессуаров — все это придает вашему облику внешнюю уверенность и респектабельность.

#### **Коммуникативная механика**

Составляющими второй технологической позиции – коммуникативной механики – являются следующие мини-процедуры:

- закрепление своего облика в психическом пространстве личности, то есть использование коммуникационного, перцептивного и интерактивного общения;
- создание так называемых «следов памяти» у личности, на которую оказывается воздействие, в виде ярких впечатлений, производимых обликом;
- умение «не сжигать мосты общения», то есть прикладывать все усилия в виде такта, комплимента, намека на заинтересованность в дальнейших и продолжительных контактах, чтобы сформировать положительную установку на себя.

Назначение данной составляющей в самопрезентации менеджера можно ярче всего выразить следующим суждением: «Со слов человека можно только заключить, каким он намерен казаться, но каков он на самом деле, приходится угадывать из его мимики, ужимок, то есть тех движений, которые он делает произвольно». Коммуникативность – это интеграция всех визуальных средств, благодаря которым он активно включается в человеческое взаимодействие, позволяет держать кого-то на той дистанции общения, в которой заинтересован, используя при этом «эффект фейсбилдинга».

В первой стадии рассматриваемой технологической позиции все усилия должны быть направлены на актуализацию внимания к себе. Наиболее результативно это можно выполнить благодаря различным вопросам взаимодействия с людьми.

Если иметь в виду интерактивное общение, то здесь мы говорим непосредственно о деловом сотрудничестве. На коммуникативном уровне речь идет об умении организовать информационный обмен между менеджером и клиентом. В этой связи полезно использовать различные виды деловых встреч, совещаний, переговорных процессов.

*Перцептивное общение* – это углубленное восприятие человека человеком за счет использования им невербальных средств воздействия. Не случайно в имиджологии существует формула «80-20», в ней первая цифра – эффект воздействия в общении людей визуальных характеристик, вторая цифра – эффект речевого воздействия. Это подтверждает, что наглядная выразительность личности является очень мощным фактором вхождения в наше психическое пространство. Если учитывать существование двадцати тысяч мимических выражений, огромного количества разновидностей смеха,

разнообразие поз и манер, видов и цветов одежды, то не требуется приводить аргументы о важности умелого использования менеджером перцептивных приемов общения.

Чем эффективнее и лучше выстроено общение с людьми, тем больше шансов окружить себя ореолом признания. И самое главное – создать и произвести благоприятное впечатление в виде откровенных симпатий, желаний пролонгировать дальнейшие деловые контакты. Следует всегда демонстрировать свою готовность к сотрудничеству и располагать к доверительным взаимоотношениям.

Для закрепления продуктивного общения можно воспользоваться обменом визитками, собственноручно иногда вписывая свой мобильный или домашний телефон в визитку. Как правило, данный жест всегда воспринимается как искренняя заинтересованность к поддержанию дальнейших деловых взаимоотношений. Особо будьте бдительны, когда в общении возникают конфликтные ситуации. Необходимо проявлять интеллигентную изобретательность, чтобы не допустить возникновения какого-либо урона своему имиджу. Лучше всего не раздражаться и уступать в ссоре, так как в спокойном состоянии она уладится сама собой, чтобы потом не приходилось жалеть, что ссора не была прекращена вначале. Еще Вольтер говорил: «Из двух ссорящихся более виноват тот, кто умнее».

### **Вербальный эффект**

Вербальный эффект – третья технологическая позиция. Ее составляющими являются следующие мини-процедуры:

- психолого-дидактическое обеспечение речевого воздействия;
- минимизация дисперсионных потерь;
- использование стилей речевого общения;
- включение в речь «риторических уловок».

Несмотря на то, что речевому воздействию (вербальному) в имиджелогии отводится только 20%, в бизнесе оно является самым универсальным способом формального и неформального общения, личного и профессионального влияния на людей.

Следует учитывать, что людям, перед которыми вы держите речь, нравится, когда выступающий улавливает их настроение и самочувствие; говорит о том, что их волнует или вызывает у них интерес; оперативно реагирует на их ожидания и претензии; предлагает раз личные варианты решения актуальных проблем; соблюдает логику изложения вопроса; толково обосновывает свою точку зрения; умеет найти необходимый консенсус при разрешении проблемы; может тонко использовать юмор и шутки в речи.

Желательно, чтобы вы могли путем постоянных упражнений искусно использовать все рекомендации для обеспечения эффекта своего речевого действия. Важно обращать внимание на постановку голоса, сюда включается комплекс специальных упражнений: от постановки осанки и освобождения от нерационального использования голоса до специальных дыхательных гимнастик. Необходимо следить и за правильным построением слов в речи, избавляясь от ее засоренности, штампованных выражений, слов-паразитов и акцентологических ошибок. Возьмите на вооружение следующую строку из стихотворения: «На мысли, дышащие силой, как жемчуг нижутся слова».

### **Флюидное излучение**

Составляющими данной технологической позиции являются следующие мини-технологии:

- эмоциональное биополе;
- харизматическое воздействие.

У каждого человека в той или иной мере имеется биоэнергетический потенциал. Источники его образования весьма разнообразны. Это могут быть физические и физиологические энергетические производители нашего биоса, душевное и духовное состояние, а также искусственные ионизаторы, помогающие повысить работоспособность. Человек может обладать как положительной, так и отрицательной биоэнергетикой.

Последнее, кстати, очень нежелательное достояние. Не придавая своей отрицательной биоэнергетике важного значения (а ее образование может иметь различные истоки: плохой характер или болезненное реагирование на магнитные колебания, неудачи в личной или деловой жизни, недомогание или повышенная мнительность), можно носить вокруг себя зерна недоброжелательности и даже отторжения. Поэтому предлагаем два совета. Во-первых, зная об этой своей особенности, используйте релаксационные, медитативные меры по выводу отрицательной энергии из вашего организма.

Во-вторых, прилагайте максимальные волевые усилия и жестко контролируйте свое общение, так как многие люди не приемлют агрессивного общения с ними.

Любое деловое общение – это значительные энергетические затраты. Чем больше энергетический потенциал менеджера, тем шире эмоциональное биополе, а значит, более сильное воздействие на собеседника он оказывает во время общения. Эффект флюидного излучения можно повысить с помощью правильно поставленной улыбки, эффектного интонирования, умения экспрессивно держаться, дарить людям доброжелательный взгляд.

*Пять типичных ошибок*, которые допускают менеджеры при несоблюдении требований к своей самопрезентации.

- Первая ошибка – неприятие во внимание формы своего лица. В зависимости от роста и фигуры необходимо так подобрать стрижку, макияж, стиль одежды и т. д., что могло бы приблизить форму головы к овальной форме или не делать лицо самым выступающим компонентом своего имиджа.

- Вторая ошибка – неумение улыбаться, соблюдать корректную или доброжелательную мимику. Кроме того, душу человека можно узнать, когда он смеется. При смехе работают до 80 мышц лица, что способствует доставке кислорода в мозг, снижению кровяного давления и обезвреживанию дистресса.

- Третья ошибка – недооценка физической тренировки тела, правильных поз и жестов. Говорят, что вместе с выправкой тела выправляется и душа.

- Четвертая ошибка – несоблюдение требований моды к одежде.

- Пятая ошибка – неправильно поставленные голос и речь. Плохой или неприятный голос раздражает людей, а потому отнимает у вас до 60% вашего имиджа. Голос весьма часто выдает истинные чувства человека, ибо его речь, складываясь как информационный продукт в голове, первоначально исходит из сердца. По тому, как он звучит, какими словами наполнен, насколько эмоционально окрашен, можно многое узнать о человеке.

Достойный имидж – это наглядный показатель вашего отношения к себе и к людям, с которыми вы работаете. Самопрезентация – это подтверждение высокого уровня профессионализма, умственной зрелости, нравственной ответственности и уважительного отношения к людям.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что входит в понятие «имидж»?
2. Назовите факторы, повышающие статус и влияющие на имидж лидера.
3. Какого времени достаточно для создания первого впечатления?

### *Практические занятия*

#### **Занятие № 6. ТЕХНОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ВЛИЯНИЮ**

##### **Задание 1. Тест «Внушаемы ли вы?»**

**Цель:** определение степени внушаемости.



Смысл методики для испытуемых обязательно раскрывается после ее выполнения. Поэтому без предварительного пояснения следует точно выполнить предлагаемую **инструкцию**.

Проставьте, пожалуйста по вертикали друг под другом пять цифр: 1, 2, 3, 4, 5 – ими обозначаются номера заданий, которые следует выполнить очень быстро, так, что не будет специального времени проставить эти номера; не будет досточного времени и для обдумывания ответов, - важно только успеть хотя бы обозначить против номера задания то первое, что придет в голову, когда эти задания прочитываются. Повторения задания не будет; если не успеваете понять их смысл или не успеваете ответить на очередное задание, о нем не следует переспрашивать, а необходимо постараться выполнить следующее за ним. Сигналом, обозначающим конец задания и предлагающим его точно выполнить, является слово «пора!». Следом за этим словом почти немедленно диктуется следующее задание. Сосредоточьтесь на восприятии моего голоса, представив речь записанной на магнитофон. Итак, внимание, - пять срочных заданий!

1. Напишите фамилию любого писателя, например «Гоголь», вообще любого писателя, - ПОРА!

2. Напишите любую короткую фразу, например «наступило лето», вообще любую фразу, - ПОРА!

3. Напишите название любого предмета, например «стол», вообще любого предмета, - ПОРА!

4. Изобразите любой предмет, например треугольник, вообще любой предмет, - ПОРА!

5. Напишите любое число, например 9, вообще любое число, - ПОРА!

#### **Обработка результатов:**

Оцените свои ответы в соответствии с таблицей:

воспроизводится именно тот пример, который предлагался в задании

4 балла

ответ достаточно близок по смыслу к содержанию примера

3 балла

скорее далекий, чем близкий по смыслу ответ

2 балла

совершенно не связанный с содержанием приводимого в задании примера

1 балл

Подсчитайте сумму баллов и результат умножьте на 3.

Полученные оценки связаны с характером активности человека. При этом могут быть выделены следующие диапазоны: 15-30 – пониженная внушаемость, 31-45 – средняя внушаемость, 46 и более – повышенная внушаемость.

## **Задание 2. Манипуляционная разминка**

**Цель:** развитие умения вызывать у другого человека определенную эмоцию незаметно для него самого.

#### **Инструкция:**

Объединитесь в подгруппы по 3 – 5 человек

Каждая команда должна выбрать себе целевую персону из другой команды.

Теперь команда А выбирает себе целевую персону из команды В, команда В – из команды С, команда С – из команды Д, а команда Д – из команды А (важно соблюдать циклический принцип, так чтобы не было попарного взаимодействия команд, т.к. это может вызвать не нужное в данной игре противостояние «кто – кого»).

Ваша задача – вызвать у целевой персоны определенные эмоции. Какие – будет указано в задании. Каждая команда получит свое задание, и все задания будут разными. Например, на листке, который я вам дам, будет написано: «Вызвать скуку». Это означает, что тот, кого ваша команда назначит Манипулятором, должен будет так вести разговор с целевой персоной, чтобы ей стало скучно. Известно, что под влиянием скуки люди часто совершают поступки, которых в другом случае они не совершили бы. Манипулятору бывает важно привести человека в состояние скуки или какое-то иное... Сейчас вы узнаете, в какое состояние вы должны будете ввести свою целевую персону. Есть ли какие-либо вопросы?

Команды получают листочки с заданиями:

Вариант 1. Вызвать жалость.

Вариант 2. Вызвать любопытство, желание расспрашивать.

Вариант 3. Вызвать скуку.

Вариант 4. Вызвать реакцию самодовольства.

Вариант 5. Вызвать у целевой стороны ощущение, что с ней поступили несправедливо.

### ***Обсуждение результатов:***

После каждой ролевой игры целевая персона должна ответить на вопрос: «Какие у тебя возникли чувства?» Зачастую участники затрудняются ответить на этот вопрос. Можно обратить на это внимание группы. Способность улавливать изменения в собственном настроении, эмоциональном состоянии – важный этап в противостоянии манипуляции. После того, как ответ целевой персоны все же будет получен, манипулятор озвучивает свое задание.

### **Задание 3. Упражнение «Прагматическая манипуляция»**

**Цель:** развитие умения вызывать у целевой персоны импульс к определенному действию или само это действие.

Работа идет в тех же командах. Целевую персону нужно будет выбрать из другой команды.

#### ***Инструкция.***

Каждая команда получает задание на листочках, например, такие:

#### **Ситуация 1**

*Целевая персона* является заместителем Генерального Директора по персоналу в крупной фирме. Открылась вакансия Технического директора. На нее претендует некто Иванов.

*Манипулятор* является заместителем Генерального Директора по маркетингу.

*Открытая цель.* Предлагать высказывать на Совете директоров положительное мнение об Иванове как кандидате на должность Технического директора.

*Тайная цель.* Добиться, чтобы он решил не высказывать своего мнения об Иванове на Совете директоров.

#### **Ситуация 2**

*Целевая персона* является начальником отдела продаж. Он отвечает за контакты компании с партнерскими фирмами А, В и С.

*Манипулятор* является начальником отдела закупок.

*Открытая цель.* Обсудить взаимодействие с партнерской фирмой А.

*Тайная цель.* Добиться, чтобы он рассказал о своих особых отношениях с партнерской фирмой В.

#### **Ситуация 3**

*Адресат* манипуляции является владельцем вновь организованной фирмы по продаже компьютеров.

*Манипулятор* является его одноклассником ( в прошлом).  
**Открытая цель.** Обсудить возможности компьютера Пентиум-3.  
**Тайная цель.** Добиться, чтобы взял двоюродную сестру манипулятора бухгалтером в фирму.

**Ситуация 4**

*Целевая персона* и *манипулятор* включены в одну проектную команду. У них равные позиции – старший специалист.

**Открытая цель.** Обсудить смету расходов по проекту.

**Тайная цель.** Добиться, чтобы целевая персона отказалась от участия в проекте.

Важно, чтобы тайную цель знали только участники соответствующей команды. После того, как команды подготовят сценарий воздействия, можно начинать ролевые игры. Перед началом работы каждой команды все остальным участники получают вводную часть задания, но *без тайной цели*. Таким образом, всем будет понятна ситуация, но истинная цель манипулятора останется неизвестной.

**Продолжение инструкции.**

Внимание! Задача манипулятора – добиться своей тайной цели.

Задача всех зрителей – понять, какую цель преследует манипулятор.

**Результатом упражнения** должно быть осознание того, что собственные эмоции могут служить индикатором манипулятивного воздействия. Таким образом, от этого упражнения логично будет перейти к алгоритму противостояния манипуляции.

**Задание 4. «Банк иррациональных идей»**

**Цель:** выявление собственных «слабых струн», делающих нас уязвимыми по отношению к чужой манипуляции.

**Инструкция.**

Проанализируйте результаты самостоятельной работы. Составьте сводную таблицу и выделите наиболее часто встречающиеся в группе идеи.

На этой работе не стоит задерживаться слишком долго. Каждый участник может индивидуально работать теперь со своими идеями. Банк проблем создается для того, чтобы постараться увидеть общую картину.

**Пример**

<b>Идеи</b>	<b>Частота встречаемости в данной группе</b>
Я должен выполнить обещание	
Я должен быть спокоен	
Я должен стремиться к совершенству	
Я должен быть мужчиной (должна быть женщиной)	
Я должен помогать (у некоторых добавка: родственникам)	
Я должен нравиться	
Я должна быть свободной	
Я должна быть лояльной	
Врать не хорошо (вариант: Я должен говорить правду)	
Я должен быть счастливым	
Я должен совершать только этические поступки	
Я должен уважать себя	
Я должен любить себя	
Мир должен быть справедливым	

Это катастрофа, если я провалюсь	
Мир не должен быть враждебным ко мне	
Люди должны уважать меня	
Этичные поступки должны быть выгодными	
Я должна быть не стандартной, необычной	
Я должен быть деятельным	
Я должен врать красиво	
Я не должна признаваться во лжи	
Люди должны поддерживать меня	
Я должен жалеть	

При **подведении итогов** упражнения следует еще раз перелистать все листы флипчарта с записанными на них идеями, чтобы выделить 3 – 4 наиболее часто встречающихся (хотя и в разных редакциях, что также необходимо подчеркнуть).

### Задание 5. Кейс-стади «Украденные клиенты»

**Цель:** научиться распознавать манипулятивные действия, «шипки сверху и снизу»

Проанализируйте ситуацию и определите наличие и приемы манипуляции.

Подчиненный приходит в кабинет к руководителю.

— *У меня к вам разговор личного характера, но я не знаю, с чего начать* (щипок «струны» любопытства).

— *Присаживайтесь, соберитесь с мыслями и начните. Я готов вас выслушать* (руководитель заинтересован, струна зазвучала).

— *Мне, право, неловко, я так волнуюсь* (щипок «струны» жалости через проявление своей слабости).

— *Ну полно, не волнуйтесь* (покровительственно, так как возникло ощущение значимости и превосходства).

— *Я к вам пришла как к опытному человеку* (щипок «сверху» «струны» амбиций)

— *Ну конечно, я постараюсь помочь* (просьбы еще не было, а руководитель уже пообещал, настройка прошла блестяще).

Придвигаясь ближе и понижая голос (манипулятивные действия):

— *Понимаете, у меня такая ситуация. Мой коллега Иванов очень некорректно ведет себя. Он забирает моих потенциальных клиентов себе, а мне не хватает напористости и наглости это остановить.*

Негодующе, не прояснив до конца, что имеется в виду:

— *Какое нахальство! Мы все работаем в команде, старшие и более опытные должны помогать новичкам* (иррациональная идея), *сами такими были!*

— *Я тоже так считаю, ведь я не могу научиться, если мне не дадут ничего сделать* (коррекция поведения адресата через подкрепление иррациональной идеи). *Как вы это верно подметили* (щипок «сверху» на всякий случай)

— *Я поговорю с ним, мы все должны быть на равных* (получение выигрыша).

### Задание 6. Упражнение «Щипки сверху и снизу»

**Цель:** отработка навыка рефлексии собственных эмоций для выявления признаков начинающейся манипуляции.

- овладение приемами противостояния манипуляции.

**Инструкция.**

Выберите трех добровольцев. Эти три человека выходят в коридор и там ждут, пока остальные репетируют сценарий воздействий на них. Возвращаются они по одному.

Задача – найти маркер. Он будет спрятан где-то в этой комнате. Когда первый человек войдет, то он увидит две группы людей. Как только он начнет искать маркер, каждая из групп будет ему помогать своими комментариями.

Затем войдет второй человек. Его задача такая же – найти маркер. Он тоже должен сначала начать искать маркер, а затем услышит комментарии обеих групп.

У третьего будет такая же задача. Маркер во всех трех случаях будет спрятан в разных местах.

После того, как три участника выйдут из комнаты, оставшиеся участники делятся на две группы.

Группа слева будет давать только положительные комментарии, это будут «щипки сверху», например:

— *Только ты мог сразу правильно выбрать направление поиска...*

— *Ты с твоей прозорливостью наверняка уже понял, что нужно изменить направление на 180 градусов...*

— *Ты, конечно, сейчас проявляешь гениальность, сосредоточившись на Анатолии...*

— *Это был гениальный ход – начать искать маркер у кого-то из участников группы, и т.п.*

Группа справа будет давать только отрицательные комментарии, это будут «щипки снизу», например:

— *Да, вряд ли ты найдешь маркер, если так неправильно выбираешь направление поиска...*

— *Подход к окну демонстрирует то, как слабо ты еще ориентируешься...*

— *То, что ты правильно выбрал направление, еще ни о чем не говорит, ты вполне еще можешь сбиться с пути...*

Высказываются группы по очереди: одно высказывание слева, затем одно высказывание справа, и т.д.

Затем в комнату входит первый «водящий», и игра начинается.

### **Задание 7. Деловая игра «Кто кого»**

**Цель:** отработка спорных методов влияния (внушение, заражение и пробуждение к подражанию), развитие индивидуальной харизматической силы

#### ***Инструкция***

Разделитесь на 3 группы: внушения, заражения, пробуждения импульса к подражанию. Напишите на листе бумаги, что вы будете внушать, чем заражать, и к чему призывать подражать.

Цели должны быть сформулированы положительно, например:

- внушить уверенность в себя;
- заразить энтузиазмом, любопытством, радостью;
- выразить импульс подражать энергичному действию, танцу, исследованию и т.п.

(Предложения команд «заразить скукой» или «внушить страх» не принимаются).

Теперь еще раз внимательно прочитайте описание факторов и техник того вида влияния, который вы выбрали. Вам нужно подготовить сценарий вашего воздействия, а потом реализовать его. На эту работу дается 20 минут.

Команда *внушения* должна использовать *положительные* формулы речи: «Вы сможете делать это блестяще», «Вы добьетесь высокой эффективности в своей работе» и т.п. Нужно подчеркнуть также, что нужно исключить использование отрицательных формул: «Вы теперь не будете бояться»... «Вы не допустите новых ошибок» и т.п. Важно, чтобы

команда внушения подготовилась к тому, чтобы говорить *уверенно* и безо всякой суетливости, скорее *медленно* и *веско*, чем быстро и легко.

Команда *заражения* должна быть сама заражена или «заряжена» тем эмоциональным состоянием, которым она хочет заразить других. Если она хочет заразить радостью, то сама должна излучать радость и заражать скорее глазами и движениями, нежели прикосновениями, которые многими людьми принимаются как проявление давления.

Команда *подражания* должна быть достойна подражания, и для этого показать высокие образцы (чего)? Этот вопрос стимулирует творчество. Команда должна проявить новаторство, которому хотелось бы следовать, продемонстрировать что-то модное, и (о чем часто забывают) призвать к подражанию.

По истечении времени команды начинают работу. Когда одна команда работает, то все остальные поддаются воздействию. На это время все превращаются в так называемых «наивных субъектов» и просто отдаются на волю волн чужого влияния.

При **подведении итогов** упражнения важно проанализировать, какие техники использовала каждая из команд и насколько это было эффективно.

## **Занятие № 7. ИСКУССТВО УБЕЖДАТЬ**

### **Задание 1. Тест-опросник «Умеете ли вы убеждать других?»**

**Цель:** оценить свою способность к убеждению.

**Инструкция:** Ответьте на каждый из 10 указанных вопросов «да» или «нет».

1. Высказывая свою точку зрения, всегда ли вы смотрите на того человека или на ту группу людей, к которым обращаетесь?
2. Легко ли вас расслышать вовремя разговора?
3. Используете ли вы термины, которые непонятны вашим слушателям?
4. Если ваше утверждение весьма оригинально, можете ли вы привести, по меньшей мере, пару серьезных доводов в его пользу?
5. Легко ли вы теряете контроль над своими чувствами?
6. Легко ли вас обескуражить высказыванием, вопросом, шуткой?
7. Склонны ли вы давать обещания, которые не в состоянии выполнить или которые не выполняете?
8. Есть ли у вас привычка запоминать интересные факты из прочитанного, увиденного или услышанного?
9. Часто ли люди пугают вас?
10. Любите ли вы поспорить ради спора?

#### **Обработка результатов:**

Сравните свои ответы с «ключом». Поставьте себе по 1 баллу за каждое совпадение. Полученные баллы просуммируйте.

«Ключ»: 1 – да, 2 – да, 3 – нет, 4 – да, 5 – нет, 6 – нет, 7 – нет, 8 – да, 9 – нет, 10 – нет.

#### **Оценка результата:**

0-3 балла. Вы вряд ли сможете добиться успеха в обмене мнениями. Ваша сила воздействия на собеседника довольно слаба. Но не отчаивайтесь! Вновь посмотрите вопросы и соотнесите ответы с теми, которые оцениваются более высокими баллами. В чем отличие от предложенных вами ответов?

4-8 баллов. Вы обладаете средними способностями к оказанию воздействия. Средними – значит характерными для большинства людей. Иногда вы отстаиваете свою позицию, но часто этого сделать не удается. Еще раз внимательно прочитайте вопросы, посмотрите, что бы вы уже сейчас могли освоить и использовать в своем арсенале способов убеждения. Возможно этот краткий опросник даст вам некоторые указания для дальнейшего совершенствования.

9-10 баллов. Вы нас убедили! Вы умеете убеждать. Посмотрите свои ответы еще раз. Всегда ли вы отвечали искренне? Даже если при повторном просмотре вопросов, вы усомнитесь в собственных ответах, не переживайте, вы знаете, как должно быть, и это уже прекрасно.

### **Задание 2. Упражнение «Бесконечное уточнение»**

**Цель:** отработка навыка прояснения позиции оппонента с помощью уточняющих вопросов.

#### ***Инструкция.***

Вспомните формулировку техники бесконечного уточнения. В этой технике важно действительно стараться прояснить позицию нападающего, а не ответить ему встречным нападением. Желаящие нападают на ведущего, который продемонстрирует технику бесконечного уточнения. Затем друг на друга (в парах).

### **Задание 3. Кейс-стади «Жена афинянина», «Кот на службе»**

**Цель:** отработка приемов аргументации.  
- формирование навыка удержания внимания.

Закончите следующие рассуждения:

1. Молодой афинянин обратился к Сократу за советом: стоит ему жениться или нет? Сократ ответил: «Если тебе попадетсЯ хорошая жена, то будешь счастливым исключением, если – плохая, то будешь, как и я, философом. Но тебе попадетсЯ хорошая или плохая жена». Присутствовавший при этом разговор пожилой афинянин сказал: «Но у меня и ни хорошая, и ни плохая.» Сократ ответил: «Значит, хорошая ...»

2. Однажды Британское адмиралтейство обратилось к министру финансов с просьбой выделить 18 шиллингов в месяц на питание кота, охраняющего документы от мышей. Министр ответил так: «Если в адмиралтействе есть мыши, то денег на питание кота не нужны, поскольку он может питаться мышами. Если мышей нет, то деньги тоже не нужны, поскольку незачем тогда держать кота».

### **Задание 4. Деловая игра «Коттедж»**

**Цель:** проработка методов положительных ответов в аргументации.  
- овладение техникой перехватывания инициативы

#### ***Инструкция:***

Разделитесь на 3 команды: А, В, С.

Есть три фирмы – А, В, С. Фирмы А и В построили для отдыха своих сотрудников трехэтажный коттедж в Озерках. При этом фирма А внесла в строительство коттеджа 3 доли, а фирма В 5 – долей. Однако, когда коттедж был окончен, фирмы на общем совете пришли к выводу, что каждой из них достаточно одного этажа, а третий этаж можно

продать. Подвальный этаж и террасу на крыше все три смогут использовать в равных долях.

Фирма С предлагает продать ей один этаж коттеджа за 80 тысяч долларов.

Как должны распределить между собой 80 тысяч долларов, полученные от продажи одного из 3 этажей коттеджа, фирмы А и В?

*Если предложить, что фирмы А и В совместно владеют коттеджем в долях 3:5, то в этой задаче есть правильный ответ: фирма А должна получить 10 тысяч, а фирма В – 70 тысяч долларов. Если условиться считать, что один этаж (с долей подвального этажа и террасы) стоит 80 тысяч долларов, то весь коттедж стоит 240 тысяч долларов. Из них доля фирмы А составляет  $\frac{3}{8}$ , то есть 90 тысяч, а доля фирмы В, соответственно, 150 тысяч. Таким образом, фирма А внесла всего на 10 тысяч больше, чем должна была бы ( $90-80=10$ ), а фирма В – на 70 тысяч больше ( $150-80=70$ ).*

Объединитесь в тройки так, чтобы в каждой оказались представители всех фирм. Договоритесь о том, как следует поступить с коттеджем и распределить деньги, если они у вас будут. Используйте метод положительных ответов в аргументации.

### Задание 5. Тест «Оценка информированности»

**Цель:** оценить степень информированности, необходимую для осуществления убеждения.

#### **Инструкция.**

Задание состоит из предложений вопросительного характера. В каждом из них не хватает одного слова. Вы должны из пяти приведенных слов подчеркнуть то, которое правильно дополняет данное предложение.

1. Начальные буквы имени и отчества называются:  
а) вензель, б) инициалы, в) автограф, г) индекс, д) анаграмма.
2. Краткая запись, сжатое изложение содержания книги, лекции, доклада – это:  
а) абзац, б) цитата, в) рубрика, г) отрывок, д) конспект.
3. Система взглядов на природу и общество есть:  
а) мечта, б) оценка, в) мировоззрение, г) кругозор, д) иллюзия.
4. Наука о выведении лучших пород животных и сортов растений называется:  
а) бионика, б) химия, в) селекция, г) ботаника, д) физиология.
5. Одинаковыми по смыслу являются слова демократия и :  
а) анархия, б) абсолютизм, в) народовластие, г) династия, д) классы.
6. Свод законов, относящихся к какой-либо области человеческой жизни и деятельности, называется:  
а) резолюцией, б) постановлением, в) традицией, г) кодексом, д) проектом.
7. Противоположностью понятия лицемерный будет:  
а) искренний, б) противоречивый, в) фальшивый, г) вежливый, д) решительный.
8. Если спор заканчивается взаимными уступками, тогда говорят о:  
а) компромиссе, б) общении, в) объединении, г) переговорах, д) противоречии.
9. Отсутствие интереса и живого активного участия к окружающему – это:  
а) рациональность, б) пассивность, в) чуткость, г) противоречивость, д) черствость.
10. Начитанность, глубокие и широкие познания – это:  
а) интеллигентность, б) опытность, в) эрудиция, г) талант, д) самомнение.
11. Этика – это учение о:  
а) психике, б) морали, в) природе, г) обществе, д) искусстве.



12. Противоположностью понятия идентичный будет:
  - а) тождественный, б) единственный, в) внушительный, г) различный, д) изолированный.
13. Цивилизация – это:
  - а) формация, б) древность, в) производство, г) культура, д) общение.
14. Оппозиция – это:
  - а) противодействие, б) согласие, в) мнение, г) политика, д) решение.
15. Человек, который скептически относится к прогрессу, является:
  - а) демократом, б) радикалом, в) консерватором, г) либералом, д) анархистом.
16. Гуманный – это:
  - а) общественный, б) человеческий, в) профессиональный, г) агрессивный, д) пренебрежительный.
17. Одинаковыми по смыслу являются слова приоритет и:
  - а) изобретение, б) идея, в) выбор, г) первенство, д) руководство.
18. Коалиция – это:
  - а) конкуренция, б) политика, в) вражда, г) разрыв, д) объединение.
19. Одинаковыми по смыслу являются слова альтруизм и:
  - а) человеколюбие, б) взаимоотношение, в) вежливость, г) эгоизм, д) нравственность.
20. Освобождение от зависимости, предрассудков, уравнивание в правах – это:
  - а) закон, б) эмиграция, в) воззвание, г) действие, д) эмансипация.

### **Обработка результатов:**

Проверьте правильность выполнения задания по «ключу». За каждый правильный ответ поставьте 1 балл. Полученные баллы просуммируйте.

«Ключ».

1 – б; 2 – д; 3 – в; 4 – в; 5 – в; 6 – г; 7 – а; 8 – а; 9 – д; 10 – в; 11 – б; 12 – г; 13 – г; 14 – а; 15 – в; 16 – б; 17 – г; 18 – д; 19 – а; 20 – д.

### **Оценка выполнения теста-опросника.**

Высокий показатель, 18-20 баллов, говорит о хорошей информированности, понимании терминов, используемых в различных сферах жизни, широком кругозоре. Если ваши результаты оказались невысокими – 10 баллов и ниже, вам следует серьезно поработать со словарем, разобраться в значении тех слов, которые ежедневно звучат в нашей речи, но которым вы, судя по результатам, приписываете иной смысл.

## **Задание 6. Упражнение «Сократ и Евтидем»**

**Цель:** проработка аргументационных и манипулятивных техник.

- осознание, что манипуляция может производиться и под маской аргументации, в том числе такими фигурами, как Сократ;
- раскрытие креативного потенциала Сократического диалога, который служит не столько доказательству уже известной истины, а *поиску возможных решений*.

### **Инструкция.**

Разделитесь на две команды: партия Сократа и партия Евтидема. Прочтите отрывок из сочинения Ксенофонта «Сократические диалоги». Этот текст содержит в себе диалог Сократа с Евтидемом. Каждая команда должна приготовить свою сцену по этой «пьесе». В каждой команде будет свой Сократ и свой Евтидем. Будет и третья роль – роль автора, Ксенофонта. Это будет голос за кадром. Он будет комментировать каждую реплику персонажей, сообщая, какая из техник аргументации или манипуляции используется.

Партия Сократа должна доказать, что он действовал цивилизованными методами. Используйте по возможности выразительные средства – невербальные и паралингвистические.

Партия Евтидема должна доказать, что Сократ использовал и манипулятивные приемы. На подготовку сценок дается 10 минут.

**Во время проигрывания** сценок важно следить, чтобы «Ксенофонт» постоянно давал свои комментарии.

Примерный список техник, используемых в диалоге между Сократом и Евтидемом

<b>Персонаж</b>	<b>Высказывание</b>	<b>Аргументационная техника</b>	<b>Манипулятивная техника</b>
Сократ	Но, так как ты готовишься быть во главе демократического государства, то, без сомнения, знаешь, что такое демократия.	Вопрос в технике положительных ответов	Щипок сверху по струне самолюбия
Евтидем	Еще бы не знать!	Утвердительный ответ	Звучание струны самолюбия
Сократ	Так возможно ли, по-твоему, знать демократию, не зная демоса?	Вопрос в технике положительных ответов	Щипок сверху по струне самолюбия
Евтидем	Клянусь Зевсом, нет.	Ответ <sup>1</sup>	Звучание струны самолюбия
Сократ	А демос что такое, знаешь ты?	Вопрос в технике положительных ответов	Щипок снизу по струне самолюбия
Евтидем	Думаю, что знаю.	Утвердительный ответ	Звучание струны самолюбия
Сократ	Что же такое, по-твоему, демос?	Открытый вопрос	Может быть щипком при определенной интонации
Евтидем	По-моему, это бедные граждане.	Содержательный ответ	-
Сократ	Стало быть, ты знаешь бедных?	Вопрос в технике положительных ответов	Щипок сверху по струне самолюбия
Евтидем	Как же не знать?	Утвердительный ответ <sup>2</sup>	Звучание струны самолюбия
Сократ	Так ты знаешь и богатых?	Вопрос в технике положительных ответов	Щипок сверху по струне самолюбия
Евтидем	Ничуть не хуже, чем бедных	Утвердительный ответ	Звучание струны самолюбия
Сократ	Каких же людей называешь ты бедными и каких богатыми?	Ответный вопрос	-
Евтидем	У кого нет достаточных средств на насущное те, думаю, бедные, а у кого их	Содержательный ответ	-

	больше чем достаточно, те богатые.		
Сократ	А заметил ли ты, что некоторым при самых ничтожных средствах не только хватает их, но еще возможно делает сбережения из них, а некоторым недостаточно даже очень больших?	Вопрос по технике перелицовки	-
Евтидем	Да, клянусь Зевсом! Хорошо, что ты мне напомнил: я знаю даже тиранов, которые по недостатку средств точно крайние бедняки, вынуждены прибегать к беззаконию.	Утвердительный ответ. Евтидем сам приходит к противоположному выводу, по-видимому, не осознавая этого	Возможно у Евтидема звучит струна зависти к тиранам
Сократ	Если это так, то тиранов мы причислим к демосу, а владеющих небольшими средствами, если они домовиты, - к богатым.	Вывод в технике перелицовки	Щипок по струне самолюбия (снизу)
Евтидем	Вынуждает меня и с этим согласиться, очевидно, мое скудоумие; и я думаю, не лучше ли всего будет мне молчать: по-видимому, я ровно ничего не знаю. (После этого Евтидем ушел в совершенном отчаянии, полный презрения к себе, считая себя подлинно невежественным.)	Утвердительный ответ	Звучание струны самолюбия

<sup>1</sup>Ответ по форме отрицательный, но на самом деле утвердительный, то есть подтверждающий предположение спрашивающего. У Сократа вопросы часто предполагают ответы отрицательные по форме, но утвердительные по существу.

<sup>2</sup>Ответ в форме вопроса свидетельствует о том, что у Евтидема «звучит» струна самолюбия, и похоже, тон наслаждается этим звучанием.

При *обсуждении* упражнения важно прийти к выводу о том, что звучание струны самолюбия помешало Евтидему заметить заведомые противоречия в рассуждениях Сократа. Во-первых, из того, что Евтидем использует понятие «белые граждане», логически не следует, что он знает бедных. Например, если человек определяет гениальность как свойство талантливых людей, то из этого не следует, что он *знает* талантливых людей.

Во-вторых, из того, что Евтидем знает бедных, не следует, что он знает богатых, сравним это с таким, например, диалогом:

- Ты знаешь горожан?
- Да, знаю.
- Следовательно, ты знаешь и деревенских?

Вывод логически не правомерен. Второе не следует из первого. Можно хорошо знать горожан, но не знать жителей деревни, и наоборот.

По-видимому, Сократ идет на такие нарушения логики, что Евтидем будет нечувствителен к ним.

Итак, используя манипулятивные щипки, инициатор воздействия может лишь делать вид, что он использует методы положительных ответов и перелицовки. Внешне взаимодействие кажется вполне цивилизованным, однако на самом деле это изощренная манипуляция.

*В завершение упражнения* тренер зачитывает окончание отрывка:

«Многие, доведенные до такого состояния Сократом, больше к нему не приходили: Сократ считал их тупицами. Но Евтидем сообразил, что ему нельзя стать сколько-нибудь известным, если он не будет как можно чаще пользоваться обществом Сократа; поэтому он больше не отходил от него, кроме случаев крайней необходимости; кое в чем он подражал Сократу в его образе жизни. Когда Сократ убедился в таком его настроении, он уже перестал смущать его разными вопросами, но вполне прямо и ясно излагал, что, по его мнению, следует знать человеку и чем лучше всего руководиться в своих действиях» (Ксенофонт, 1993. С. 160 – 160).

## ТЕМА 8. СОЗДАЙ СВОЙ ИМИДЖ.

### Задание 1. Упражнение «Разрешите представиться»

**Цель:** отработка техники создания положительного первого впечатления.  
- формирование навыка привлечения внимания.

**Инструкция:**

Представьте, что вы пришли в эту группу в первый раз. Все уже собрались и познакомились, а вы на эту процедуру опоздали. Представьте и расскажите немного о себе. Помните о факторах первого впечатления и особенностях социальной перцепции. Ваша задача – найти контакт с группой, понравиться ей». Время на подготовку – 3-5 минут.

Время выступления – не более одной минуты.

**Обсуждение:**

Группа дает обратную связь каждому участнику.

### Задание 2. Ролевая игра «Я – хозяин»

**Цель:** формирование уверенности в себе, отработка навыка уверенного поведения.

**Инструкция:**

Ответьте на вопросы (удобно отвечать индивидуально и письменно): «Как мы узнаем хозяина? Какими качествами он обладает? Какие качества проявляются у не хозяина?». Обсудите ответы с группой.

Ведущий: «Одна из главных черт хозяина – это уверенность в себе. Кто уверен в себе встаньте! Поздравляю того, кто встал первым, а остальные пусть пока сядут. (обращаясь к участнику). Я верю, что вы хозяин, но докажите это другим. Сделайте что-то или скажите, чтобы все поняли, что хозяин здесь Вы».

У лидеров обычно это получается неплохо и проявляется в виде спокойных распоряжений, например: «Андрей, закрой пожалуйста форточку», «Влад, убери стул, он мешает» и т.п.

Ведущий может прокомментировать сделанное, обратив внимание в первую очередь на успешные моменты: «Хорошо! Но это было мое мнение, а теперь пусть тебе даст оценку группа. Сделай так, чтобы тебя оценили!»

Обычно это задание выполняется хуже. Часто участник забывает, что он хозяин и неуверенно распоряжается предоставленной инициативой. В таком случае коротко обсудите это.

Завершается упражнение указанием ведущего: «Теперь как хозяин передай свои полномочия: назначь другого хозяина».

Каждый участник должен почувствовать успех в роли хозяина.

**В итоге:** Члены группы могут коллективно оценить участника. Свои ощущения они могут выражать жестом: поднятым вверх пальцем – если считают, что человек говорит как хозяин, или опущенным вниз большим пальцем – если участник отдает указания неубедительно.

#### **Вопросы для обсуждения:**

В процессе обсуждения полезно обратить внимание на характеристики голоса, а также сопровождающие позу и жесты.

### **Упражнение 3. Ролевая игра «Самопродвижение»**

**Цель:** отработка элементов самопродвижения.

- проявление своей компетентности, «экспертных зон», сильных сторон и т.п.;
- формирование навыка привлечения и удержания внимания.

#### **Инструкция.**

Господа! Сейчас три команды будут соревноваться за возможность пройти бесплатный курс обучения (получить дотацию или др.). Необходимо подготовить и провести самопрезентацию, эффективно используя все пять элементов самопродвижения. Еще раз внимательно ознакомьтесь с описанием элементов стратегии самопродвижения. Самый эффективный метод – реальное проявление компетентности. Вы можете предъявить также сертификаты и другие свидетельства вашей успешности в соответствующем виде деятельности, показать расчеты, графики, диаграммы. Вы должны также открыто сформулировать ваши цели, запросы и условия. Обсудите друг с другом свои возможности, определите экспертную зону каждого. Вспомните обо всех ваших навыках, ценном опыте и способностях. Постарайтесь самопродвинуться, выступая перед комиссией из Стенфордского университета (Стокгольмской Школе Экономики, инвестиционной комиссии Банка развития и т.п.).

Ваша работа будет оцениваться по эффективности использования всех пяти элементов.

<b>Команда</b>	<b>Реальные проявления</b>	<b>Цели</b>	<b>Графики и расчеты</b>	<b>Сертификаты</b>	<b>Запросы и условия</b>

На подготовку презентации дается 20 минут. Сама презентация должна занять не более 5 минут. Вы можете использовать ватман, любые предметы в этой комнате, все, что вам может понадобиться.

Презентация команд, как правило, содержит в себе такие элементы, как «сертификаты», «графики и расчеты». Гораздо реже используются элементы «цели» и «условия». Еще реже участникам удается реально продемонстрировать свои возможности. Они оказываются в состоянии лишь заявить о том, что для членов их команды характерны настойчивость и упорство, предприимчивость и креативность, способность работать в команде, быть лидерами и т.п., однако до реальной демонстрации этих качеств они не доходят.

В этом упражнении можно выделить специальное время на вопросы и ответы, однако тогда сессия самопродвижения дополняется также сессией критики (более или менее конструктивной).

### ***Самостоятельная работа***

#### **Тема 6. Влияние – психологическая основа лидерства**

1. Определить условия уместности и границы эффективности эмоциональных способов воздействия: внушение, заражение, подражание. Привести хотя бы по одному примеру, когда вы использовали эти способы в своей работе.
2. Составить список своих иррациональных суждений.
3. Отработать на практике приемы оказания влияния и противодействия влиянию (манипуляции), усвоенные на практическом занятии. О полученных результатах рассказать в группе.

#### **Тема 7. Технология убеждающего воздействия**

1. Освоить алгоритм и технику убеждающего воздействия. Выполнить задания по данной теме из «Практикума».
2. Провести сравнительное исследование: «плюсы и минусы критики». Оценить свое отношение к критике с помощью тест-опросника А.Ф. Сельченкова и П.И. Санникова.
3. Определить границы своей терпимости и уязвимости. Выработать рекомендации по защите собственного Я в ситуации критики.

#### **Тема 8. Имидж лидера**

1. Дать качественную оценку идеального имиджа лидера в вашей организации по следующим параметрам: внешний вид, поведение, речь (манера общения).
2. Оценить степень использования вами названных выше факторов, влияющих на создание имиджа лидера.
3. Предложить конкретные шаги по становлению собственного имиджа лидера.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

АССОЦИАЦИЯ МОСКОВСКИХ ВУЗОВ

**НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**«ПРАКТИКУМ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ЛИДЕРСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ»**

**(РАЗДЕЛ: «МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ЛИДЕРСТВА»)** к

**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ**

**«ФОРМИРОВАНИЕ ЛИДЕРСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ»**

**для специалистов инвестиционно-строительной сферы**

Москва 2009

## Предисловие

Практикум по развитию лидерской компетентности предназначен для проведения практических занятий со специалистами инвестиционно-строительной сферы и другими категориями обучаемых по курсу «Развитие лидерской компетентности», а также для самостоятельной работы над содержанием данного курса.

Целью практикума является закрепление и углубление теоретических знаний, получаемых на лекциях, а также формирование и развитие у обучаемых навыков и умений решения конкретных задач по развитию своего лидерского потенциала в производственной и других сферах социальной действительности.

Дидактическая направленность практикума определила его структуру и основное содержание. Он состоит из двух разделов. Каждый раздел включает в свое содержание темы (всего 8 тем) в соответствии с авторской учебной программой. Кроме учебной программы, в УМКД вошли тесты и задания для промежуточного и итогового контроля знаний, глоссарий и список литературы.

Особое место в практикуме занимают методические разработки практических занятий. В зависимости от содержания изучаемого материала и целевой установки предлагаются самые различные формы проведения занятий: деловые, дидактические и ситуационно-ролевые игры; дидактические тренинги; игры-семинары и др. Кроме того, в содержание некоторых практических занятий включены тест-опросники и развивающие упражнения. Многие практические занятия проводятся методом отработки тренинговых упражнений, тестирования, работы с кейс-стади.

В данной разработке представлены материалы только одного раздела: «Механизмы реализации лидерства».

### Занятие № 6. ТЕХНОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ И ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ВЛИЯНИЮ

#### Задание 1. Тест «Внушаемы ли вы?»

**Цель:** определить степень внушаемости.

**Инструкция:**

Ниже вы видите пять пустых строчек с цифрами 1, 2, 3, 4, 5. Ими обозначаются номера заданий, которые следует выполнить очень быстро. Времени и для обдумывания ответов не будет. Важно успеть хотя бы обозначить против номера задания то первое, что придет в голову, когда эти задания прочитываются. Повторения задания не будет; если не успеваете понять их смысл или не успеваете ответить на очередное задание, о нем не следует переспрашивать, а необходимо постараться выполнить следующее за ним. Сигналом, обозначающим конец задания и предлагающим его точно выполнить, является слово «пора!». Следом за этим словом почти немедленно диктуется следующее задание. Сосредоточьтесь на восприятии голоса преподавателя.

Точно выполняйте инструкцию преподавателя.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
  
5. \_\_\_\_\_

**Обработка результатов:**



1. Оцените свои ответы в соответствии с таблицей:

воспроизводится именно тот пример, который предлагался в задании	4 балла
ответ достаточно близок по смыслу к содержанию примера	3 балла
скорее далекий, чем близкий по смыслу ответ	2 балла
совершенно не связанный с содержанием приводимого в задании примера	1 балл

2. Подсчитайте сумму баллов и результат умножьте на 3.

Полученные оценки связаны с характером активности человека. При этом могут быть выделены следующие диапазоны: 15-30 – пониженная внушаемость, 31-45 – средняя внушаемость, 46 и более – повышенная внушаемость.

### **Задание 2. Манипуляционная разминка**

**Цель:** развить умение вызывать у другого человека определенную эмоцию незаметно для него самого.

#### **Инструкция:**

Объединитесь в подгруппы по 3 – 5 человек

Выберите себе Целевую персону из другой команды, соблюдая циклический принцип (команда А выбирает себе целевую персону из команды В, команда В – из команды С, команда С – из команды Д, а команда Д – из команды А).

В своей команде выберите Манипулятора – того, кто будет выполнять задание.

Ваша задача – вызвать у целевой персоны определенные эмоции. Какие – будет указано в задании. Каждая команда получит свое задание, и все задания будут разными. Например, на листке, который вы получите, будет написано: «Вызвать скуку». Это означает, что тот, кого ваша команда назначит Манипулятором, должен будет так вести разговор с Целевой персоной, чтобы ей стало скучно. Известно, что под влиянием скуки люди часто совершают поступки, которых в другом случае они не совершили бы. Манипулятору бывает важно привести человека в состояние скуки или какое-то иное... На подготовку к выполнению задания дается 5 минут. За это время вы можете наметить план и определить конкретные действия, которые будет совершать манипулятор по отношению к Целевой персоне.

Выполняет упражнение только один человек из каждой команды!

#### **Обсуждение результатов:**

После каждой ролевой игры Целевая персона должна ответить на вопрос: «Какие у тебя возникли чувства?» Постарайтесь максимально точно описать или назвать вашу эмоцию, ваши чувства. После того, как ответ Целевой персоны будет получен, Манипулятор озвучивает свое задание.

### **Задание 3. Упражнение «Прагматическая манипуляция»**

**Цель:** развить умение вызывать у целевой персоны импульс к определенному действию или само это действие.

#### **Инструкция:**

Объединитесь в подгруппы по 3 – 5 человек (или останьтесь в тех же группах, что и в предыдущем задании).

Выберите себе Целевую персону из другой команды, соблюдая циклический принцип (команда А выбирает себе целевую персону из команды Д, команда В – из команды А, команда С – из команды В, а команда Д – из команды С).

Получите одну из карточек с заданием:

#### Ситуация 1

*Целевая персона* является заместителем Генерального Директора по персоналу в крупной фирме. Открылась вакансия Технического директора. На нее претендует некто Иванов

*Манипулятор* является заместителем Генерального Директора по маркетингу

*Открытая цель.* Предлагать высказывать на Совете директоров положительное мнение об Иванове как кандидате на должность Технического директора.

*Тайная цель.* БУДЕТ НАПИСАНА ТОЛЬКО НА ВАШЕЙ КАРТОЧКЕ

#### Ситуация 2

*Целевая персона* является начальником отдела продаж. Он отвечает за контакты компании с партнерскими фирмами А, В и С.

*Манипулятор* является начальником отдела закупок

*Открытая цель.* Обсудить взаимодействие с партнерской фирмой А.

*Тайная цель.* БУДЕТ НАПИСАНА ТОЛЬКО НА ВАШЕЙ КАРТОЧКЕ

#### Ситуация 3

*Адресат* манипуляции является владельцем вновь организованной фирмы по продаже компьютеров.

*Манипулятор* является его одноклассником ( в прошлом).

*Открытая цель.* Обсудить возможности компьютера Пентиум-3.

*Тайная цель.* БУДЕТ НАПИСАНА ТОЛЬКО НА ВАШЕЙ КАРТОЧКЕ

#### Ситуация 4

*Целевая персона* и *манипулятор* включены в одну проектную команду. У них равные позиции – старший специалист.

*Открытая цель.* Обсудить смету расходов по проекту.

*Тайная цель.* БУДЕТ НАПИСАНА ТОЛЬКО НА ВАШЕЙ КАРТОЧКЕ

На подготовку к игре отводится 10 минут.  
Задача манипулятора – добиться своей тайной цели.  
Задача всех зрителей – понять, какую цель преследует манипулятор.

**Результатом упражнения** должно быть осознание того, что собственные эмоции могут служить индикатором манипулятивного воздействия.

#### Задание 4. «Банк иррациональных идей»

**Цель:** выявить собственные иррациональные идеи - «слабые струны», делающих нас уязвимыми по отношению к чужой манипуляции.

##### **Инструкция.**

Проанализируйте список иррациональных идей в категориях «долженствование» и «надлежит-следует» Альберта Эллиса.

Отметьте те из них, которые присущи именно вам. Дополните список, если это необходимо.

*Иррациональные идеи – это наши ожидания по поводу того, чего другие люди ждут от нас, и наши ожидания по поводу того, какими должны быть другие люди и мир в целом.*

*Важно, что это такие ожидания, в которые мы твердо верим, и поэтому, если они не оправдываются, это вызывает у нас всплеск эмоций – как правило, отрицательных.*

##### 1. Я должен:

- Я должен быть лучшим
- Я не должен делать ошибок
- Я должен всем нравиться
- Я должен помогать, если меня просят
- Я не должен показывать, что чего-то не знаю
- Я должен всегда быть в хорошем настроении
- Я не должен злиться

---

---

---

---

---

##### 2. Другие должны:

- Меня должны принимать таким, какой я есть
- Меня не должны критиковать
- Мне должны верить
- Мне должны говорить правду
- Меня должны уважать

---

---

---

---

---

##### 3. Так должно быть... (Все должны помнить...)

- Авось пронесет
- Не делай людям добра, не получишь зла

- Помолчи — за умного сойдешь
- Надо подчиниться мнению большинства
- Младшие должны беспрекословно слушать старших (родителей, учителей, начальников и т.п.)

---



---



---



---



---

### Задание 5. Кейс-стади «Украденные клиенты»

**Цель:** научиться распознавать манипулятивные действия, «шипки сверху и снизу»

**Инструкция:**

Проанализируйте ситуацию и определите наличие и приемы манипуляции – шипки «сверху» и «снизу».

*Шипок – затрагивание чувствительной струны в человеке.  
Шипки могут быть «снизу» - принижающие достоинство человека и заставляющие защищаться и «сверху» - повышающие значимость человека и заставляющие соответствовать объявленной значимости.*

Действия и высказывания	Прием манипуляции и реакция
<p style="text-align: center;"><i>Подчиненный приходит в кабинет к руководителю</i></p> <p>— У меня к вам разговор личного характера, но я не знаю, с чего начать.</p>	
— Присаживайтесь, соберитесь с мыслями и начните. Я готов вас выслушать.	
— Мне, право, неловко, я так волнуюсь.	
— Ну полно, не волнуйтесь. <i>(покровительственно)</i>	
— Я к вам пришла как к опытному человеку.	
— Ну конечно, я постараюсь помочь.	
<p style="text-align: center;"><i>Придвигаясь ближе и понижая голос:</i></p> <p>— Понимаете, у меня такая ситуация. Мой коллега Иванов очень некорректно ведет себя. Он забирает моих потенциальных клиентов себе, а мне не хватает напористости и наглости это остановить.</p>	

<p><i>Негодующе, не прояснив до конца, что имеется в виду:</i></p> <p>— Какое нахальство! Мы все работаем в команде, старшие и более опытные должны помогать новичкам, сами такими были!</p>	
<p>— Я тоже так считаю, ведь я не могу научиться, если мне не дают ничего сделать. Как вы это верно подметили.</p>	
<p>— Я поговорю с ним, мы все должны быть на равных.</p>	

### Задание 6. Упражнение «Щипки сверху и снизу»

**Цель:** - отработать навык рефлексии собственных эмоций для выявления признаков начинающейся манипуляции;

#### **Инструкция.**

Выберите одну из ролей: Целевая персона (3 чел.), Манипулятор, использующий щипки «сверху» (1/2 группы), Манипулятор, использующий щипки «снизу» (1/2 группы).

Целевые персоны – пока группы манипуляторов готовятся к игре, выходит в коридор. Возвращаются по приглашению преподавателя по одному. Их задача – найти маркер. Он будет спрятан где-то в аудитории. Когда первый человек войдет, то он увидит две группы людей. Как только он начнет искать маркер, каждая из групп будет ему помогать своими комментариями.

Затем войдет второй человек. Его задача такая же – найти маркер. Он тоже должен сначала начать искать маркер, а затем услышит комментарии обеих групп.

У третьего будет такая же задача. Маркер во всех трех случаях будет спрятан в разных местах.

После того, как Целевые персоны выйдут из комнаты, разделитесь на две группы Манипуляторов.

Группа слева будет давать только положительные комментарии, это будут «щипки сверху», например:

- *Только ты мог сразу правильно выбрать направление поиска...*
- *Ты с твоей прозорливостью наверняка уже понял, что нужно изменить направление на 180 градусов...*
- *Ты, конечно, сейчас проявляешь гениальность, сосредоточившись на Анатолии...*
- *Это был гениальный ход – начать искать маркер у кого-то из участников группы, и т.п.*

Группа справа будет давать только отрицательные комментарии, это будут «щипки снизу», например:

- *Да, вряд ли ты найдешь маркер, если так неправильно выбираешь направление поиска...*
- *Подход к окну демонстрирует то, как слабо ты еще ориентируешься...*
- *То, что ты правильно выбрал направление, еще ни о чем не говорит, ты вполне еще можешь сбиться с пути...*

Высказываются группы по очереди: одно высказывание слева, затем одно высказывание справа, и т.д.

Время на подготовку – 5 минут.

**Обсуждение:** После того как каждая Целевая персона найдет маркер, она должна ответить на вопросы: «Что ты чувствовал, когда тебе помогала эта команда (слева)? Что ты чувствовал, когда тебе помогала эта команда (справа)?»

### Задание 7. Деловая игра «Кто кого»

**Цель:** - отработать на практике спорные методы влияния (внушение, заражение и пробуждение к подражанию),  
- развить индивидуальную харизматическую силу

#### **Инструкция:**

Разделитесь на 3 группы: внушения, заражения, пробуждения импульса к подражанию. Напишите на листе бумаги, что вы будете внушать, чем заряжать, и к чему призывать подражать.

Цели должны быть сформулированы положительно, например:

- внушить уверенность в себя;
- заразить энтузиазмом, любопытством, радостью;
- выразить импульс подражать энергичному действию, танцу, исследованию и т.п.

(Предложения «заразить скукой» или «внушить страх» не принимаются).

Внимательно прочитайте описание факторов и техник того вида влияния, который вы выбрали. Подготовьте сценарий вашего воздействия, и реализуйте его.

На работу дается 20 минут.

Внушение реализуется через:

- \* Личный магнетизм
- \* Личный авторитет
- \* Уверенность вербального и невербального поведения
- \* Отчетливую, размеренную речь
- \* Использование условий и обстановки, усиливающих суггестивное воздействие (приглушенное освещение, ритмические звуки, ритуальные прикосновения и др.)
- \* Выбор наиболее внушаемых партнеров

Заражение реализуется через:

- \* Высокую энергетику собственного поведения
- \* Артистизм в исполнении действий
- \* Интригующее вовлечение партнеров в исполнение действий
- \* Постепенное наращивание интенсивности действий
- \* Индивидуальный взгляд в глаза
- \* Прикосновение и телесный контакт

Пробуждение импульса к подражанию происходит за счет:

- \* Публичной известности
- \* Демонстрации высоких образцов мастерства
- \* Явления примера доблести, милосердия, служения идее
- \* Новаторства
- \* Личного магнетизма
- \* «Модного» поведения и оформления внешности
- \* Призыва к подражанию

Команда *внушения* должна использовать *положительные* формулы речи: «Вы сможете делать это блестяще», «Вы добьетесь высокой эффективности в своей работе» и т.п. Нужно подчеркнуть также, что нужно исключить использование отрицательных формул: «Вы теперь не будете бояться»... «Вы не допустите новых ошибок» и т.п. Важно, чтобы команда внушения подготовилась к тому, чтобы говорить *уверенно* и безо всякой суетливости, скорее *медленно* и *веско*, чем быстро и легко.

Команда *заражения* должна быть сама заражена или «заражена» тем эмоциональным состоянием, которым она хочет заразить других. Если она хочет заразить радостью, то сама должна излучать радость и заражать скорее глазами и движениями, нежели прикосновениями, которые многими людьми принимаются как проявление давления.

Команда *подражания* должна быть достойна подражания, и для этого показать высокие образцы (чего)? Этот вопрос стимулирует творчество. Команда должна проявить новаторство, которому хотелось бы следовать, продемонстрировать что-то модное, и (о чем часто забывают) призвать к подражанию.

Команды выступают по очереди. Когда одна команда выступает, то все остальные поддаются воздействию. На это время все превращаются в, так называемых, «наивных субъектов» и просто отдаются на волю волн чужого влияния.

При *подведении итогов* упражнения проанализируйте, какие техники использовала каждая из команд и насколько это было эффективно.

### **Задание 8. Упражнение «Внешнее согласие»**

- Цель:** - научиться находить в высказываниях партнера то, с чем можно было бы согласиться.  
- овладеть приемами противостояния манипуляции.

**Инструкция:**

Ниже приведен ряд высказываний. Постарайтесь найти в них что-то, с чем вы могли бы согласиться. Вы можете согласиться с какой-то частью высказывания или с тем, что, то, на что он обратил внимание действительно важно, представляет интерес, заставляет задуматься, содержит в себе ценное рациональное зерно, обогащает наше видение проблемы или даже ... соответствует истине. Обратите внимание, что в ответ на нападение можно не воевать, а размышлять... вместе с нападающим.

Например:

1) - Как хорошо, что все наши участники уже достигли пенсионного возраста, все уже зрелые люди.

- Да, люди собрались зрелые.

2) – А правда замечательно, что у Кати такой чудесный изумрудный цвет костюма (у Кати малиновый костюм).

- Да, цвет костюма действительно чудесный!

или

- Я тоже люблю изумрудный цвет!

1) Скажи, ну зачем ты так пристально смотришь на меня?

---

2) Ты редко смотришь на партнера по общению!

---

3) Почему ты молчишь все время? Я жду ответа!

---

4) Ты постоянно играешь своей шариковой ручкой. Это раздражает!

---

5) Ты мог бы быть и повежливее со мной!

---

6) Зачем ты пришел на занятия? Что ты здесь забыл?

---

7) А ты умеешь думать?

---

### Задание 9 «Психологический тренажер»

**Цель:** отработка техники самообороны при манипулировании

**Инструкция:**

*Психологический тренажер – это аппарат для тренировки психологических реакций определенной группы.*

*Тренироваться нужно до тех пор, пока реакция не станет автоматической*

Внимательно прочитайте задание. Выберите тот ответ, который кажется вам наиболее конструктивным для психологической самообороны. Укажите, какая из восьми возможных интонаций является наиболее подходящей для данного ответа: задумчивая, напористая, холодная, теплая, веселая, грустная, спокойная, язвительная. Проговорите выбранную фразу с соответствующей интонацией.

1. Манипулятор: Ну почему вы такой агрессивный? (*Адресат действительно ведет себя напористо*)

Конструктивный ответ:

- 1) Если я не буду агрессивным, дело не сделается.
- 2) Я не агрессивный, я активный.
- 3) А вы почему такой пугливый?
- 4) Моя агрессивность меня поддерживает.

2. Манипулятор: Я не знал, что директор по маркетингу у нас такой легкомысленный. (*Адресат только что принял внезапное решение*)

Конструктивный ответ:

- 1) Это с вашей стороны легкомысленно – делать такие замечания.
- 2) Легкомыслие – не порок.
- 3) Да, думаю я без натуги.
- 4) Я не легкомысленный, уверяю вас.

3. Манипулятор: Пока вы думаете, мы потеряем нужный момент. (*Такая опасность действительно есть, и Адресат понимает это*)

Конструктивный ответ:

- 1) Вы давите на меня!
- 2) Нужный момент наступит, когда я приму решение.



- 3) А если мы будем действовать, не подумав, то потеряем все.
  - 4) Да, вы правы, решение нельзя откладывать.
4. Манипулятор: Вы, наверное, специально не учились маркетингу? (*Адресат специально не учился маркетингу*)

Конструктивный ответ:

- 1) Вы что, считаете, что я недостаточно профессионален?
- 2) Да, вы правы. Специально не учился.
- 3) А вы учились?
- 4) Я разбираюсь в этих вопросах лучше, чем многие так называемые профессионалы.

**Задания 10. Для размышления:**

1. Вспомните какую-либо недавнюю ситуацию, когда вы после совершения определенного поступка осознали, что кто-то манипулировал вами: объявил вам одну цель, в то время как преследовал другую. Как вы догадались об этом? Почему ваш партнер так поступил?
2. Вспомните какую-либо недавнюю ситуацию, когда вы сознательно пошли на то, чтобы ввести вашего партнера в заблуждение: объявили ему одну цель, в то время как преследовали другую. Почему вы это сделали?

**Занятие № 7. ИСКУССТВО УБЕЖДАТЬ**

**Задание 1. Тест-опросник «Умеете ли вы убеждать других?»**

**Цель:** оцените свою способность к убеждению.

**Инструкция:**

Ответьте на каждый из 10 указанных вопросов «да» или «нет».

**Вопросы:**

1. Высказывая свою точку зрения, всегда ли вы смотрите на того человека или на ту группу людей, к которым обращаетесь?
2. Легко ли вас расслышать вовремя разговора?
3. Используете ли вы термины, которые непонятны вашим слушателям?
4. Если ваше утверждение весьма оригинально, можете ли вы привести, по меньшей мере, пару серьезных доводов в его пользу?
5. Легко ли вы теряете контроль над своими чувствами?
6. Легко ли вас обескуражить высказыванием, вопросом, шуткой?
7. Склонны ли вы давать обещания, которые не в состоянии выполнить или которые не выполняете?
8. Есть ли у вас привычка запоминать интересные факты из прочитанного, увиденного или услышанного?
9. Часто ли люди пугают вас?
10. Любите ли вы поспорить ради спора?

### **Обработка результатов:**

Сравните свои ответы с «ключом». Поставьте себе по 1 баллу за каждое совпадение. Полученные баллы просуммируйте.

«Ключ»: 1 – да, 2 – да, 3 – нет, 4 – да, 5 – нет, 6 – нет, 7 – нет, 8 – да, 9 – нет, 10 – нет.

### **Оценка результата:**

0-3 балла. Вы вряд ли сможете добиться успеха в обмене мнениями. Ваша сила воздействия на собеседника довольно слаба. Но не отчаивайтесь! Вновь посмотрите вопросы и соотнесите ответы с теми, которые оцениваются более высокими баллами. В чем отличие от предложенных вами ответов?

4-8 баллов. Вы обладаете средними способностями к оказанию воздействия. Средними – значит характерными для большинства людей. Иногда вы отстаиваете свою позицию, но часто этого сделать не удается. Еще раз внимательно прочитайте вопросы, посмотрите, что бы вы уже сейчас могли освоить и использовать в своем арсенале способов убеждения. Возможно этот краткий опросник даст вам некоторые указания для дальнейшего совершенствования.

9-10 баллов. Вы нас убедили! Вы умеете убеждать. Посмотрите свои ответы еще раз. Всегда ли вы отвечали искренне? Даже если при повторном просмотре вопросов, вы усомнитесь в собственных ответах, не переживайте, вы знаете, как должно быть, и это уже прекрасно.

## **Задание 2. Упражнение «Бесконечное уточнение»**

- Цель:** - отработать навык прояснения позиции оппонента с помощью уточняющих вопросов;
- развить способность слушать другого;
  - научиться превращать манипуляцию в информационный диалог.

### **Инструкция.**

Ознакомьтесь с техникой бесконечного уточнения.

#### Техника бесконечного уточнения:

*Если партнер по общению эмоционально требует чего-то или в чем-то эмоционально обвиняет, вы должны как можно подробнее и точнее выяснить все, что с ним происходит, не вступая в пререкания, объяснения или оправдания. Ваш партнер может усиливать давление, вызывая вас к сопротивлению. Но вы должны стойко удерживаться на позициях человека, желающего выяснить мнение другого.*

Отработайте эту технику в парах с коллегами по курсу.

## **Задание 3. Кейс-стади «Жена афинянина», «Кот на службе»**

- Цель:** отработка приемов аргументации.
- формирование навыка удержания внимания.

### **Инструкция:**

Закончите следующие рассуждения:

1. Молодой афинянин обратился к Сократу за советом: стоит ему жениться или нет? Сократ ответил: «Если тебе попадетсЯ хорошая жена, то будешь счастливым

исключением, если – плохая, то будешь, как и я, философом. Но тебе попадет хорошая или плохая жена». Присутствовавший при этом разговорной пожилой афинянин сказал: «Но у меня и ни хорошая, и ни плохая.» Сократ ответил: «Значит, хорошая ...»

2. Однажды Британское адмиралтейство обратилось к министру финансов с просьбой выделить 18 шиллингов в месяц на питание кота, охраняющего документы от мышей. Министр ответил так: «Если в адмиралтействе есть мыши, то денег на питание кота не нужны, поскольку он может питаться мышами. Если мышей нет, то деньги тоже не нужны, поскольку незачем тогда держать кота».

#### **Задание 4. Деловая игра «Коттедж»**

**Цель:** проработка методов положительных ответов в аргументации.

- овладение техникой перехватывания инициативы

**Инструкция:**

Разделитесь на 3 команды: А, В, С.

Есть три фирмы – А, В, С. Фирмы А и В построили для отдыха своих сотрудников трехэтажный коттедж в Озерках. При этом фирма А внесла в строительство коттеджа 3 доли, а фирма В 5 – долей. Однако, когда коттедж был окончен, фирмы на общем совете пришли к выводу, что каждой из них достаточно одного этажа, а третий этаж можно продать. Подвальный этаж и террасу на крыше все три смогут использовать в равных долях.

Фирма С предлагает продать ей один этаж коттеджа за 80 тысяч долларов.

Как должны распределить между собой 80 тысяч долларов, полученные от продажи одного из 3 этажей коттеджа, фирмы А и В?

Постройте обсуждение в технике положительных ответов.

*Метод положительных ответов Сократа – последовательное доказательство предлагаемого инициатором решения проблемы или задачи.*

*Каждый шаг доказательства начинается со слов: «Согласны ли вы с тем, что..»*

*Если адресат отвечает утвердительно, данный шаг можно считать пройденным и переходить к следующему. Если партнер отвечает отрицательно, инициатор продолжает словами: «Простите, я не совсем удачно сформулировал вопрос. Согласны ли вы с тем, что...» и т.д. до тех пор, пока адресат не согласится со всеми шагами доказательства.*

Объединитесь в тройки так, чтобы в каждой оказались представители всех фирм. Договоритесь о том, как следует поступить с коттеджем и распределить деньги.

#### **Задание 5. Тест «Оценка информированности»**

**Цель:** оценить степень информированности, необходимую для убеждения партнера.

**Инструкция:**

Задание состоит из предложений вопросительного характера. В каждом из них не хватает одного слова. Вы должны из пяти приведенных слов подчеркнуть то, которое правильно дополняет данное предложение.

### **Вопросы:**

1. Начальные буквы имени и отчества называются:  
а) вензель, б) инициалы, в) автограф, г) индекс, д) анаграмма.
2. Краткая запись, сжатое изложение содержания книги, лекции, доклада – это:  
а) абзац, б) цитата, в) рубрика, г) отрывок, д) конспект.
3. Система взглядов на природу и общество есть:  
а) мечта, б) оценка, в) мировоззрение, г) кругозор, д) иллюзия.
4. Наука о выведении лучших пород животных и сортов растений называется:  
а) бионика, б) химия, в) селекция, г) ботаника, д) физиология.
5. Одинаковыми по смыслу являются слова демократия и :  
а) анархия, б) абсолютизм, в) народовластие, г) династия, д) классы.
6. Свод законов, относящихся к какой-либо области человеческой жизни и деятельности, называется:  
а) резолюцией, б) постановлением, в) традицией, г) кодексом, д) проектом.
7. Противоположностью понятия лицемерный будет:  
а) искренний, б) противоречивый, в) фальшивый, г) вежливый, д) решительный.
8. Если спор заканчивается взаимными уступками, тогда говорят о:  
а) компромиссе, б) общении, в) объединении, г) переговорах, д) противоречии.
9. Отсутствие интереса и живого активного участия к окружающему – это:  
а) рациональность, б) пассивность, в) чуткость, г) противоречивость, д) черствость.
10. Начитанность, глубокие и широкие познания – это:  
а) интеллигентность, б) опытность, в) эрудиция, г) талант, д) самомнение.
11. Этика – это учение о:  
а) психике, б) морали, в) природе, г) обществе, д) искусстве.
12. Противоположностью понятия идентичный будет:  
а) тождественный, б) единственный, в) внушительный, г) различный, д) изолированный.
13. Цивилизация – это:  
а) формация, б) древность, в) производство, г) культура, д) общение.
14. Оппозиция – это:  
а) противодействие, б) согласие, в) мнение, г) политика, д) решение.
15. Человек, который скептически относится к прогрессу, является:  
а) демократом, б) радикалом, в) консерватором, г) либералом, д) анархистом.
16. Гуманный – это:

а) общественный, б) человеческий, в) профессиональный, г) агрессивный, д) пренебрежительный.

17. Одинаковыми по смыслу являются слова приоритет и:

а) изобретение, б) идея, в) выбор, г) первенство, д) руководство.

18. Коалиция – это:

а) конкуренция, б) политика, в) вражда, г) разрыв, д) объединение.

19. Одинаковыми по смыслу являются слова альтруизм и:

а) человеколюбие, б) взаимоотношение, в) вежливость, г) эгоизм, д) нравственность.

20. Освобождение от зависимости, предрассудков, уравнивание в правах – это:

а) закон, б) эмиграция, в) воззвание, г) действие, д) эмансипация.

### **Обработка результатов:**

Проверьте правильность выполнения задания по «ключу». За каждый правильный ответ поставьте 1 балл. Полученные баллы просуммируйте.

«Ключ».

1 – б; 2 – д; 3 – в; 4 – в; 5 – в; 6 – г; 7 – а; 8 – а; 9 – д; 10 – в; 11 – б; 12 – г; 13 – г; 14 – а; 15 – в; 16 – б; 17 – г; 18 – д; 19 – а; 20 – д.

### **Оценка выполнения теста-опросника.**

Высокий показатель, 18-20 баллов, говорит о хорошей информированности, понимании терминов, используемых в различных сферах жизни, широком кругозоре. Если ваши результаты оказались невысокими – 10 баллов и ниже, вам следует серьезно поработать со словарем, разобраться в значении тех слов, которые ежедневно звучат в нашей речи, но которым вы, судя по результатам, приписываете иной смысл.

## **Задание 6. Упражнение «Сократ и Евтидем»**

**Цель:** проработайте аргументационные и манипулятивные техники.

### **Инструкция.**

Разделитесь на две команды: партия Сократа и партия Евтидема. Прочтите отрывок из сочинения Ксенофонта «Сократические диалоги».

*Сократ.* Но, так как ты готовишься быть во главе демократического государства, то, без сомнения, знаешь, что такое демократия.

*Евтидем.* Еще бы не знать!

*Сократ.* Так возможно ли, по-твоему, знать демократию, не зная демоса?

*Евтидем.* Клянусь Зевсом, нет.

*Сократ.* А демос что такое, знаешь ты?

*Евтидем.* Думаю, что знаю.

*Сократ.* Что же такое, по-твоему, демос?

*Евтидем.* По-моему, это бедные граждане.

*Сократ.* Стало быть, ты знаешь бедных?

*Евтидем.* Как же не знать?

*Сократ.* Так ты знаешь и богатых?

*Евтидем.* Ничуть не хуже, чем бедных

*Сократ.* Каких же людей называешь ты бедными и каких богатыми?

*Евтидем.* У кого нет достаточных средств на насущное те, думаю, бедные, а у кого их больше чем достаточно, те богатые.

*Сократ.* А заметил ли ты, что некоторым при самых ничтожных средствах не только хватает их, но еще возможно делает сбережения из них, а некоторым недостаточно даже очень больших?

*Евтидем.* Да, клянусь Зевсом! Хорошо, что ты мне напомнил: я знаю даже тиранов, которые по недостатку средств точно крайние бедняки, вынуждены прибегать к беззаконию.

*Сократ.* Если это так, то тиранов мы причислим к демосу, а владеющих небольшими средствами, если они домовиты, - к богатым.

*Евтидем.* Вынуждает меня и с этим согласиться, очевидно, мое скудоумие; и я думаю, не лучше ли всего будет мне молчать: по-видимому, я ровно ничего не знаю.

(После этого Евтидем ушел в совершенном отчаянии, полный презрения к себе, считая себя подлинно невежественным.)

Каждая команда должна приготовить свою сцену по этой «пьесе». В каждой команде будет свой Сократ и свой Евтидем. Будет и третья роль – роль автора, Ксенофонта. Это будет голос за кадром. Он будет комментировать каждую реплику персонажей, сообщая, какая из техник аргументации или манипуляции используется.

Партия Сократа должна доказать, что он действовал цивилизованными методами. Используйте по возможности выразительные средства – невербальные и паралингвистические.

Партия Евтидема должна доказать, что Сократ использовал и манипулятивные приемы. На подготовку сценок дается 10 минут.

При **обсуждении** упражнения важно прийти к выводу о том, что звучание струны самолюбия помешало Евтидему заметить заведомые противоречия в рассуждениях Сократа. Во-первых, из того, что Евтидем использует понятие «бедные граждане», логически не следует, что он знает бедных. Например, если человек определяет гениальность как свойство талантливых людей, то из этого не следует, что он *знает* талантливых людей.

Во-вторых, из того, что Евтидем знает бедных, не следует, что он знает богатых, сравним это с таким, например, диалогом:

— Ты знаешь горожан?

— Да, знаю.

— Следовательно, ты знаешь и деревенских?

Вывод логически не правомерен. Второе не следует из первого. Можно хорошо знать горожан, но не знать жителей деревни, и наоборот.

По-видимому, Сократ идет на такие нарушения логики, зная что Евтидем будет нечувствителен к ним.

Итак, используя манипулятивные щипки, инициатор воздействия может лишь делать вид, что он использует методы положительных ответов и перелицовки. Внешне взаимодействие кажется вполне цивилизованным, однако на самом деле это изоциренная манипуляция.

### **Окончание отрывка:**

«Многие, доведенные до такого состояния Сократом, больше к нему не приходили: Сократ считал их тупицами. Но Евтидем сообразил, что ему нельзя стать сколько-нибудь известным, если он не будет как можно чаще пользоваться обществом Сократа; поэтому он больше не отходил от него, кроме случаев крайней необходимости; кое в чем он

подражал Сократу в его образе жизни. Когда Сократ убедился в таком его настроении, он уже перестал смущать его разными вопросами, но вполне прямо и ясно излагал, что, по его мнению, следует знать человеку и чем лучше всего руководиться в своих действиях» (Ксенофонт, 1993. С. 160 – 160).

### Задание 7. Тест «Как вы относитесь к критике?»

**Цель:** оценить свое отношение к критике.

**Инструкция:**

Отметьте в каждом вопросе наиболее приемлемый для вас вариант ответа.

**Вопросы:**

1. Считаете ли вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов?
  - а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;
  - б) критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю;
  - в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль и прибегать к ней часто.
2. Как вы относитесь к публичной критике?
  - а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;
  - б) полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку наедине, в кабинете, чем публично, на людях;
  - в) предпочитаю "кулуарную критику", то есть критику "за глаза", в неслужебной обстановке или высказываемую в полшутливой форме.
3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство?
  - а) да, конечно;
  - б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;
  - в) можно, но крайне осторожно.
4. Как вы относитесь к самокритике?
  - а) стараюсь быть объективным к себе и своей службе и, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь пока на них укажут другие;
  - б) обычно я знаю недостатки в работе своей службы и моей лично, но не спешу себя критиковать;
  - в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает.
5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли вы выразиться мягко, корректно, тактично, так, чтобы не задеть личность критикуемого?
  - а) да, разумеется;
  - б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем действеннее критика;
  - в) все зависит от этой самой "личности": если она уж очень обидчива, учитываю это, а если нет, особо не дипломатничаю.
6. Выступая с критическими замечаниями, стараетесь ли вы "подсластить пилюлю" указанием на положительные моменты в деятельности объекта критики?
  - а) да, обычно стараюсь;
  - б) нет, не вижу в этом смысла;

- в) если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидчив, тогда стараюсь.
7. Дозируете ли вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую "меру критики"?
- а) да, я стараюсь критиковать не более чем за один недостаток;
  - б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;
  - в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения.
8. Вносите ли вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на имеющиеся недостатки?
- а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не вправе, поэтому я стараюсь внести какие-то предложения;
  - б) нет, я полагаю, что главное - обнажить проблему, указать на недостатки, а как их устранить - дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов;
  - в) как правило, предпочтительнее конструктивная критика, но если даже и трудно что-то предложить, все равно нельзя замалчивать недостатки.
9. Какова обычно ваша первая реакция на критику?
- а) стремлюсь тут же ответить, сразу прошу слова или говорю с места;
  - б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;
  - в) обдумываю критику, выступать с ответом не спешу, но, если настаивают, не отказываюсь.
10. Какое поведение наиболее характерно для вас при ответе на критику?
- а) как правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;
  - б) прибегаю к методу "защиты о противного", то есть критикую критикующего;
  - в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет моей службы), пытаюсь защищаться, отвести критику, указать на смягчающие объективные обстоятельства, сопутствующих виновников.
11. Раздражает ли вас критика?
- а) да, как правило;
  - б) не очень;
  - в) смотря кто и как критикует.
12. Появляется ли у вас чувство неприязни к критикующему вас человеку?
- а) да, как правило;
  - б) нет, крайне редко;
  - в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.
13. Как вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим вас лицом?
- а) как и прежде;
  - б) стараюсь при случае "ответить взаимностью" или ущемить его интересы другим доступным мне способом;
  - в) некоторое время "обхожу" этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакты.
14. Как вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?
- а) считаю их "приспособленцами", "трусиками", "угодниками";
  - б) нормально отношусь, что тут особенного;
  - в) советую впредь не торопиться с самокритикой.



15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

16. Вопрос-шутка: какое выражение о критике вам ближе?

- а) критика - это лекарство, ее надо уметь применять и принимать;
- б) управленческая деятельность - тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всяк кому не лень;
- в) и на критику существует мода!

### **Обработка результатов:**

Определите число набранных вами баллов по ключу. Просуммируйте общее число баллов.

Ключ:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
А	3	3	3	3	3	2	1	2	1	2	1	1	3	0	3	2
Б	0	1	0	2	1	1	0	1	0	0	2	3	0	2	0	0
В	2	0	1	1	2	3	3	3	3	1	3	2	1	1	0	1

### **Оценка выполнения тест-опросника.**

8-18 баллов. Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют вас, а, критикуя других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том, и в другом случае вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо воспитывать некий "комплекс стабильности", то есть чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но и не умаляя достоинств.

19 - 32 балла. Вы терпимо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, не переоценивая, однако, ее значения. Ваше поведение в ролях критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как "контролируемую эмоциональность". Вы редко "выходите из себя". В то же время вам не чуждо чувство обиды, желание "насолить" критикам, оправдать свои ошибки.

33 - 46 баллов. Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка вас посещает чувство досады на критику, однако вы стараетесь его скрывать. В критических выступлениях вы не перебарщиваете, не стараетесь оправдаться, перекладывая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что вы на своем месте позволяют вам не заботиться о личном авторитете, а помнить лишь о пользе дела.

### **Задание 9. Способы убеждения.**

**Цель:** осознать эффективность различных способов убеждения.

#### **Инструкция:**

Ознакомьтесь с приведенными ниже текстами. Какие способы убеждения были в них использованы?

1. Математики, говоря о невозможности зарождения жизни во Вселенной от случайной комбинации химических элементов, атомов, рассуждают следующим образом:

Если бы в любой ячейке пространства объемом в электрон каждую микросекунду испытывалось бы по одному варианту, то за 100 млрд. лет (а вселенная существует лишь 15-22 млрд. лет) было бы испытано  $10^{150}$  вариантов. Это число ничтожно по сравнению с необходимым  $4^{1\,000\,000}$  или  $10^{600\,000}$  - столько комбинаций из четырех "букв" генетического кода нужно было бы перебрать, чтобы составить ту, которая определяет жизнь.

Насколько обоснованным является это утверждение?

2. Доказывая необходимость принятия закона о свободной купле и продаже земли, утверждают, что крестьянину это выгодно:

Получишь на семью из четырех человек 20 гектаров земли, продашь ее за 43 миллиона (цена земли в Подмосковье в начале 1993 г.), купишь квартиру и магазин в Москве, дом в деревне у тебя останется, будешь жить богато.

3. По дороге шел крестьянин. Он нес барашка. Его остановил прохожий и спросил: "Что несешь?" Крестьянин ответил. Затем второй прохожий задал тот же вопрос. Крестьянин ответил. Когда десятый встречный задал крестьянину тот же вопрос, крестьянин избил его. Крестьянина вызвали в суд.

Судья и крестьянин были мусульманами. Войдя в помещение, крестьянин приветствовал судью: "Аллах велик и всемогущ." Встав, судья ответил: "И Мохаммед его пророк." Крестьянин повторил приветствие. Судья встал и повторил ответ. Так повторилось и в третий раз, после чего судья сказал крестьянину, что избьет его, если он будет продолжать. В ответ крестьянин рассказал судье о том, что с ним произошло, и судья оправдал крестьянина.

4. Согласно легенде калиф Омар для обоснования необходимости сожжения Александрийской библиотеки привел следующее рассуждение:

Если ваши книги согласны с Кораном, то они излишни. Если же ваши книги не согласны с Кораном, то они вредны. Но вредные или излишние книги следует уничтожить. Поэтому ваши книги следует уничтожить.

### **Задание 10. Правила аргументации.**

**Цель:** научиться видеть разные способы убеждения и разубеждения в высказываниях

#### **Инструкция:**

Проанализируйте следующие рассуждения и выясните, какие способы убеждения и разубеждения были использованы. Проверьте правила соблюдения аргументации и критики.

1. "Глубокое познание человека в темном кафтане так меня поразило..."

- Что думаете вы, - спросил я его, - о новых колясках, изобретенных в Англии, на которых можно ездить без лошадей?

- О! - сказал мой ученый, - это вещь невозможная.

- Почему это?

- Я много в жизни путешествовал, - отвечал он, - и опытом удостоверился, что ездить без лошадей на земле почти так же невозможно, как быть сытым не евши.

- О! Это убедительное доказательство. (Н. Брусилов. Мое путешествие или приключения одного дня)

2. "Некоторые философы мне бросают: "Бог вечен, бесконечен, всемогущ: значит, он мог воспрепятствовать злу и не дать ему проникнуть в свое восхитительное творение".

Друзья мои, будьте осторожны: если он это мог, но не сделал, значит, вы объявляете его злым, делаете его нашим преследователем, палачом, но не нашим богом... Могущество его весьма велико, но кто сказал нам, что оно безгранично? Ведь творения его свидетельствуют об обратном, и единственным средством, остающимся нам для его оправдания, является признание, что мощи его не хватило для торжества над физическим и моральным злом. Право, я предпочитаю поклоняться ограниченному богу, чем злему" (Вольтер. Философские сочинения. М.,1988).

3. "Автор ... исследования открыл, что Библию надо не читать, а видеть, ибо слово "видеть" повторяется в ней 2500 раз, а "читать" всего 55." (И Губерман. Бехтерев: страницы жизни)

## ТЕМА 8. СОЗДАЙ СВОЙ ИМИДЖ.

### Задание 1. Моя самооценка

Методика самооценки С.А. Будасси.

**Цель:** определить текущий уровень.

#### **Инструкция:**

1. Выберите из данных качеств одно, которое, по Вашему мнению, более всего выражено у Вас, и напротив него в графе «Я» поставьте 20. Затем найдите качество, которое менее всего присуще Вам, поставьте 1 в этой же графе. Оставшиеся качества проранжируйте по их выраженности от 20 до 1.

2. Найдите из перечня качеств одно, наиболее желаемое свойство и рядом с ним в столбике «Идеал» поставьте 20; затем найдите качество, самое нежелательное для Вас, и поставьте 1. Таким образом проранжируйте все оставшиеся качества.

Идеал	Качества личности	Я	d	d 2
	Аккуратность			
	Доброта			
	Ум			
	Правдивость			
	Принципиальность			
	Самостоятельность			
	Скромность			
	Общительность			
	Гордость			
	Добросовестность			
	Равнодушие			
	Лень			
	Зазнайство			
	Трусость			
	Жадность			
	Эгоизм			
	Подозрительность			
	Нахальство			
	Жизнерадостность			
	Настойчивость			

### **Обработка результатов:**

1. Найдите разницу (d) ранговых рядов для каждого ранжированного качества:  
 $d = \text{Идеал} - \text{Я}$
2. Разницу (d) возведите в квадрат (d<sup>2</sup>) по каждому качеству.
3. Подсчитайте сумму ( $\Sigma$ ) возведенных в квадрат разниц (d<sup>2</sup>):  $\Sigma = \underline{\hspace{2cm}}$
4. Коэффициент самооценки подсчитайте по формуле  $k = 1 - (\Sigma \times 0,00075) = \underline{\hspace{2cm}}$

### **Интерпретация результатов:**

Полученное в результате подсчетов произведение выступает критерием самооценки испытуемого и сравнивается со шкалой:

- (-0,2) - 0 - неадекватно низкий уровень самооценки;
- 0 - 0,2 - низкий;
- 0,21 - 0,3 - ниже среднего;
- 0,31 - 0,5 - средний;
- 0,51 - 0,65 - выше среднего;
- 0,66 - 0,8 - высокий;
- больше 0,8 - неадекватно высокий.

При адекватной самооценке субъект правильно соотносит свои возможности и способности, достаточно критически относится к себе, стремится реально смотреть на свои неудачи и успехи, старается ставить перед собой достижимые цели, которые можно осуществить на деле. К оптимальной самооценке относятся «высокий уровень», «выше среднего» (человек заслуженно себя уважает, ценит, доволен собой), а также «средний уровень» (человек уважает себя, но знает свои слабые стороны и стремится к самосовершенствованию).

Если высокая самооценка пластична, меняется в соответствии с реальным положением дел (увеличивается при успехе, снижается при неудаче), то это может способствовать развитию личности, так как ей приходится прикладывать максимум усилий для достижения поставленных целей, развивать свои способности и волю.

На основе неадекватно завышенной самооценки у человека возникает неправильное представление о себе, идеализированный образ своей личности и возможностей. Происходит острое эмоциональное «отталкивание» всего, что нарушает представление о себе. Восприятие реальности искажается, рациональное зерно оценки выпадает. Поэтому справедливое замечание начинает восприниматься как придирка, а объективная оценка результатов работы - как несправедливо заниженная. Человек не желает признавать, что все это - следствие собственных ошибок, лени, недостатка знаний и т.д. («неадекватно высокий уровень самооценки»).

Неадекватно заниженная самооценка приводит к неуверенности в себе, робости, отсутствию дерзновений, невозможности реализовать свои способности. Такие люди не ставят перед собой труднодостижимые цели, ограничиваются решением обыденных задач, слишком критичны и требовательны к себе и другим («ниже среднего уровня», «низкий», «неадекватно низкий уровень»).

### **Задание 2. Могу ли я контролировать свою речь?** Тест М.Шнайдера (перевод и адаптация Е.А. Петровой)

**Цель:** оценить уровень коммуникативного контроля.

**Инструкция:**

Внимательно прочитайте каждое суждение и обозначьте знаком «+» те, которые верны по отношению к Вам, а знаком «-» — неверные. Долго не раздумывайте, оценивайте себя таким, каким вы бываете чаще всего.

**Вопросы:**

1. Я считаю, что мне трудно копировать поведение других людей.
2. Мое поведение обычно выражает мои настоящие (правдивые, искренние) внутренние чувства, отношения и убеждения.
3. На вечеринках и общественных мероприятиях я не стремлюсь делать или говорить что-либо, чтобы понравиться другим.
4. Я могу отстаивать только те идеи, в которые я верю.
5. Я могу произносить импровизированные речи даже на темы, о которых почти не имею информации.
6. Я способен сыграть, чтобы произвести впечатление или развлечь людей.
7. Когда я не уверен, как вести себя в какой-либо общественной ситуации, я наблюдаю за поведением других.
8. Я, возможно, мог бы стать хорошим актером.
9. Я редко советуюсь с друзьями (использую их советы) при выборе кино, книги или музыки.
10. Я иногда показываю (демонстрирую) другим людям, что я переживаю более глубокие эмоции, чем есть на самом деле.
11. Я смеюсь больше, если смотрю комедию в присутствии других, чем в одиночестве.
12. Я редко становлюсь центром внимания в группе людей.
13. В различных ситуациях и с разными людьми, я каждый раз веду себя иначе (как будто другой человек)
14. Я не особенно люблю, когда другие изображают меня.
15. Если я даже не доволен собой, я все равно стараюсь хорошо провести время.
16. Я не тот человек, каким обычно представляюсь другим.
17. Я не склонен менять мнение, чтобы угодить или понравиться кому-либо.
18. Я бы пожалуй согласился быть конферансье (эстрадным актером).
19. Для того, чтобы продвинуться и нравиться, я стремлюсь быть таким, каким меня хотят видеть другие.
20. Я никогда не был хорошим участником импровизаций, розыгрышей.
21. Я испытываю затруднения в изменении поведения в различных ситуациях и с разными людьми.
22. На вечеринках я предоставляю возможность другим шутить и рассказывать истории.
23. Я чувствую себя немного неловко в компании и не могу показать себя таким хорошим, каким являюсь на самом деле.
24. Я могу, глядя в глаза, с невозмутимым выражением лица говорить неправду (для желательного эффекта).
25. Я могу вести себя по отношению к людям дружелюбно, когда они мне реально не нравятся.

**Обработка результатов**

Теперь посмотрите на ключ, за каждое совпадение Вашего ответа с его значением по конкретному пункту теста поставьте себе один балл и посчитайте их общую сумму.

**Ключ:**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
-	-	-	-	+	+	+	+	-	+	+	-	+	-	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-	+	+

### ***Интерпретация результатов***

Если полученный Вами результат от 1 до 8

У Вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво и Вы не считаете нужным изменяться в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают Вас «неудобным» в общении человеком из-за Вашей прямолинейности. Люди с низким самоконтролем менее восприимчивы и внимательны к самоподаче других людей, менее управляют собственным имиджем. Поведение таких индивидов отражает их реальные отношения, чувства и позиции.

При низком самоконтроле самопрезентация субъекта час-то не соответствует особенностям наблюдателей, люди с низкими показателями меньше заботятся о мнении других, больше руководствуются внутренними побуждениями и потому могут быть более искренними. Они чаще говорят и действуют так, как думают на самом деле.

Если полученный Вами результат от 9 до 16

У Вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но не сдержанны в своих проявлениях, считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

Если полученный Вами результат от 17 до 25

У Вас высокий коммуникативный контроль, Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и даже в состоянии предвидеть то впечатление, которое Вы производите на окружающих. Люди, обладающие высоким самоконтролем особенно восприимчивы к самоподаче других людей и используют эти ориентиры в качестве руководства к действию. Они постоянно следят за собой, знают где и как себя вести, хорошо управляют выражением своих эмоций.

По мнению М. Шнайдера люди с высоким самоконтролем эффективно используют стратегию и приемы управления впечатлением у других людей. Индивиды с высоким уровнем самоуправления имеют и высокие показатели управления производимым впечатлением. Они гибко, адаптивно справляются с разнообразными ролями, приспосабливаются к различным ситуациям, мастерски подбирая стратегию самоподачи, которая соответствует каждой конкретной ситуации.

Впечатление, производимое на других, занимает в их жизни особо важное место. Таким людям свойственно отслеживать свое поведение и реакцию окружающих. Они ориентированы на восприятие значимых признаков самовыражения других и активное их использование для создания собственного желательного образа. Происходит постоянное изучение эффективности собственной самопрезентации, ее способов и коррекция в сторону получения желательного впечатления. Люди, имеющие высокие показатели ведут себя как социальные хамелеоны, подстраиваясь под ситуацию и партнеров по общению, стараясь оправдать ожидания со стороны.

М. Шнайдер объясняет выделяемые различия существованием двух типов личности: прагматической и принципиальной. Прагматические личности демонстрируют тип самопрезентации, соответствующий ситуативным особенностям. Принципиальные личности менее зависимы от ситуации. Их тип самопрезентации ориентирован на внутренние характеристики предьявляющегося. Принципиальное отличие этих типов личности в изначальной специфике «я»—концепции человека.

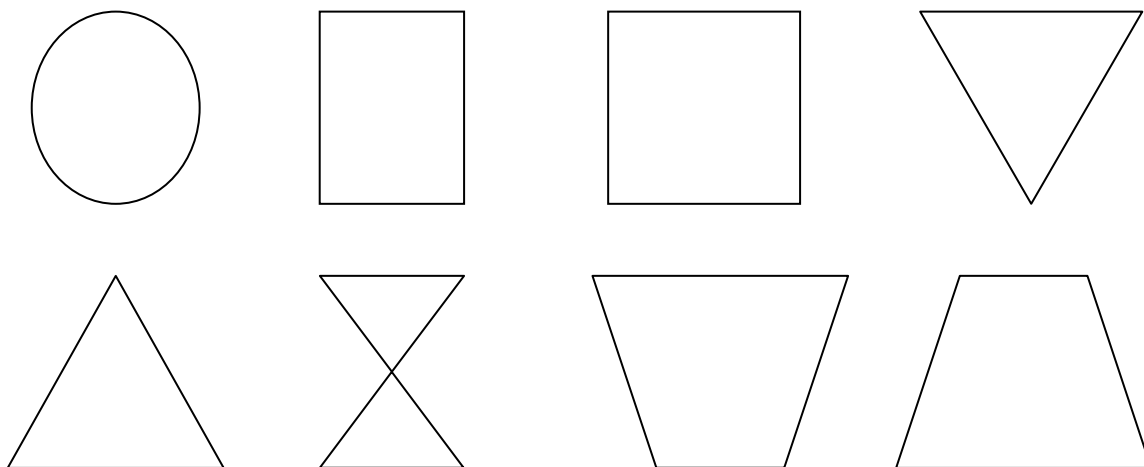
Отдельные граждане столь озабочены благоприятным впечатлением, что это буквально становится их образом жизни!

### **Задание 3. Информативный силуэт**

- Цель:**
- выявить наличие стереотипного влияния восприятия силуэта одежды на оценку его обладателя;
  - научиться моделировать собственный образ, в соответствии с различными ситуациями.

**Инструкция:**

Перед вами ряд силуэтов одежды. Выскажите свое мнение о человеке, силуэт одежды которого изображен на картинке.



○ \_\_\_\_\_

□ \_\_\_\_\_

□ \_\_\_\_\_

▽ \_\_\_\_\_

△ \_\_\_\_\_

⌂ \_\_\_\_\_

▽ \_\_\_\_\_

△ \_\_\_\_\_

Укажите, какие характеристики вы смогли выделить при описании каждой фигуры: действия, эмоции, интеллектуально-волевые процессы, качества личности, отношение к чему-либо, формы взаимодействия, социальные роли, эмоциональное отношение, возраст, телосложение.

Сравните свои результаты с группой. Выведите закономерность информативности формы одежды (о какой было написано больше, о какой – меньше). Расположите фигуры по убыванию информативности. Определите силуэт, наиболее подходящий для лидера.

Расположите эти фигуры в порядке уменьшения статуса их обладателя. Выберите силуэты, наиболее подходящие для лидера: в деловой рабочей обстановке, в ситуации общения с коллегами «на равных», на корпоративном отдыхе. По возможности перечислите предметы одежды, с помощью которых можно создать тот или иной силуэт.

**Задание 4. Магия цвета.**

**Цель:** - осознать ассоциации и ощущения, возникающие при восприятии цвета;  
- научиться составлять цветовую гамму одежды в зависимости от желаемого производимого впечатления.

**Инструкция:**

Запишите ощущения и ассоциации, которые у вас возникают при восприятии (упоминании) каждого цвета:

Белый \_\_\_\_\_  
Серый \_\_\_\_\_  
Черный \_\_\_\_\_  
Оранжевый \_\_\_\_\_  
Красный \_\_\_\_\_  
Розовый \_\_\_\_\_  
Синий \_\_\_\_\_  
Серовато-голубой \_\_\_\_\_  
Голубой \_\_\_\_\_  
Зеленый \_\_\_\_\_  
Оливковый \_\_\_\_\_  
Желто-зеленый \_\_\_\_\_  
Желтый \_\_\_\_\_  
Охристый \_\_\_\_\_  
Коричневый \_\_\_\_\_  
Фиолетовый \_\_\_\_\_

Сравните свои описания с описаниями других членов группы. Установите, есть ли закономерность в восприятии цвета.

**Задание 5. Тренировка уверенного поведения.**

**Цель:** выработать навык уверенного поведения.

**Инструкция:**

Выполните ряд упражнений (желательно перед зеркалом). Повторяйте их до тех пор, пока это не станет вашей привычкой.

1. Выпрямите спину, расправьте плечи, подтяните живот. Удостоверьтесь, что ваша спина прямая. Для этого встаньте спиной к стене (без плинтуса). Прижмите к ней пятки и выпрямитесь. В норме вы должны коснуться спиной ягодицами, верхней частью лопаток и затылком. Сделайте шаг от стены, не меняя положения тела. Зафиксируйте его. Постарайтесь оставаться в этом положении как можно дольше.

Посмотрите на себя в зеркало. Ваша спина должна быть прямой, плечи - квадратными, а грудь - расправленной. Не напрягайтесь в области груди. Иначе вы можете казаться жестким или встревоженным.

В такой позе вам легко будет выполнять следующее упражнение.

2. Слегка расставьте ноги. Свободно опустите руки и посмотрите прямо в глаза (сначала себе - в зеркале, а затем - собеседнику). Не кривляйтесь и не гримасничайте. Постарайтесь сделать свой взгляд теплым, улыбайтесь одними глазами. Излучайте радость!

3. Улыбнитесь. Улыбка позволяет вам казаться теплым, честным, дружелюбным и уверенным. Полностью расслабьте лицевые мускулы. Это позволяет казаться спокойным и мягченным. Не напрягайтесь, иначе другие могут подумать, что вы грустны или сердиты.



4. Смотрите в глаза собеседнику при общении. Уход от зрительного контакта заставляет вас казаться застенчивым и покорным. А прямой спокойный взгляд – заинтересованным, спокойным и уверенным. Будьте осторожны! Непосредственный контакт глаз в деловой беседе не должен превышать 60% от времени разговора. Слишком пристальный взгляд может быть расценен как угроза или испуг. Таким образом, необходимо взглянуть в глаза человека, поскольку Вы разговариваете с ними, иногда перемещая ваш пристальный взгляд в сторону или на находящиеся у вас документы.

5. Когда дело доходит до жестикулирования, будьте естественным и держите ладони открытыми. Это создаст впечатление, что вы открыты и честны. Указательные жесты и соединение кончиков пальцев, при котором ладони не соприкасаются, привлекает внимание к тому, что вы говорите. Не злоупотребляйте жестикуляцией, иначе вы будете выглядеть возбужденным и непостоянным.

Слишком уверенного в себе человека, который хочет показать свое превосходство над другими, можно распознать по жестам — “закладывание рук за спину с захватом запястья” и “закладывание рук за голову”. С таким человеком очень трудно общаться.

6. Выработайте уверенное рукопожатие, пожимая руку другого человека. По вашему рукопожатию сознательно или бессознательно люди составляют впечатление о вас. Уверенное, четкое, энергичное рукопожатие говорит о вашей уверенности и энергии. Вялое, ленивое - а вам это надо? Ладонь вертикальная, лопаткой - человек прямой и деловой. Рука подается ладонью вверх - человек скорее открытый. Ладонью вниз - человек подавляющий и закрытый. Долго держит в своей руке - хочет вас подчинить, и это обычно неприятно. Ваше рукопожатие пусть скорее будет коротким. Хотя, если встреча ваших рук обоим сторонам приятна, не лишайте себя этой радости!

#### **Задания 6. Для размышления:**

1. Почему в деловой среде принята одежда нейтральных и темных тонов? Почему женщинам позволительно на деловых встречах носить одежду более чистых (цветных) тонов? Когда мужчины могут позволить себе «цветную» одежду?

2. Загляните в свой гардероб. Оцените свою одежду с точки зрения имиджности. Подберите для посещения практических занятий одежду, которая позволит вам чувствовать себя и быть воспринятым другим в качестве лидера.

#### **Задание 7. Упражнение «Разрешите представиться»**

**Цель:** - отработать технику создания положительного первого впечатления.  
- развивать умение привлекать внимание.

#### **Инструкция:**

Представьте, что вы пришли в эту группу в первый раз. Все уже собрались и познакомились, а вы на эту процедуру опоздали. Представьте и расскажите немного о себе. Помните о факторах первого впечатления и особенностях социальной перцепции. Ваша задача – найти контакт с группой, понравиться ей. Время на подготовку – 3-5 минут. Время выступления – не более одной минуты.

#### **Обсуждение:**

Группа дает обратную связь каждому участнику.

## Задание 8. Ролевая игра «Я – хозяин»

**Цель:** развить уверенность в себе, выработать навык уверенного поведения.

**Инструкция:**

Ответьте на вопросы индивидуально и письменно: «Как мы узнаем хозяина? Какими качествами он обладает? Какие качества проявляются у не хозяина?».

---

---

---

---

---

---

Обсудите ответы с группой.

Подумайте, какие ваши действия и поступки могут показать другим, что вы здесь хозяин. Продемонстрируйте их группе.

**Вопросы для обсуждения:**

В процессе обсуждения полезно обратить внимание на характеристики голоса, а также сопровождающие позу и жесты.

## Упражнение 9. Ролевая игра «Самопродвижение»

**Цель:** - отработать элементы самопродвижения.

- проявить свою компетентность, «экспертные зоны», сильные стороны и т.п.;
- сформировать умение привлекать и удерживать внимание.

**Инструкция.**

Разделитесь на три команды.

Подготовьте и проведите самопрезентацию, эффективно используя все пять элементов самопродвижения.

Самый эффективный метод – реальное проявление компетентности. Вы можете предъявить также сертификаты и другие свидетельства вашей успешности в соответствующем виде деятельности, показать расчеты, графики, диаграммы. Вы должны также открыто сформулировать ваши цели, запросы и условия. Обсудите друг с другом свои возможности, определите экспертную зону каждого. Вспомните обо всех ваших навыках, ценном опыте и способностях. Постарайтесь самопродвинуться, выступая перед комиссией.

Ваша работа будет оцениваться по эффективности использования всех пяти элементов.

Команда	Реальные проявления	Цели	Графики и расчеты	Сертификаты	Запросы и условия

На подготовку презентации дается 20 минут. Сама презентация должна занять не более 5 минут. Вы можете использовать ватман, любые предметы в комнате, все, что вам может понадобиться.

Обсудите в группе интересные находки и решения каждой команды, а также то, что выглядело проигрышно.

### Список литературы

1. Адаир Дж. Психология лидерства. – М.: [Эксмо](#), 2007 г.
2. Алехина И. Имидж и этикет делового человека. - М.: Дело, 2001
3. Арефьева Т.А. Как воспитать в себе лидера. Психологические подсказки на каждый день. – М.: Т.Д. МИР КНИГИ, 2008.
4. Беннис У. Дж., Томас Р. Дж. Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения.- М.: Вильямс, 2006.
5. Вагин И. О., Глушай А. И. Поднимись над толпой. Искусство быть лидером.- Аудиокнига. Формат: MPEG-I Layer-3 (mp3), 2009.
6. Евтихов О.В. Тренинг лидерства. - С-Пб.: Речь, 2007.
7. Козлов Н. И. Семнадцать мгновений успеха: стратегии лидерства. - М.: Изд-во «АСТ», 2005.
8. Кульминский А.А., Прокопенко Г.И. Общаться, значит убеждать. - М.: Эксмо, 2005.
9. Ленсиони П. М. Пять пороков команды: притчи о лидерстве. - М.: Диалектика, 2005.
10. Милорадова Н.Г. Мышление в дискуссиях и решениях задач: учебное пособие для студентов технических вузов. - 2-е изд.- М.: Изд-во АСВ, 2000.
11. Милорадова Н.Г. Психология управления в условиях стабильной неопределенности. - М.: АСВ, 2004.
12. Носова Н.С., Осокин Р.В. Феномен лидерства. Первый среди равных. – М.: Гросс-Медиа, 2008.
13. Панасюк А.Ю. Психология риторики: теория и практика убеждающего воздействия. - Ростов н/Д.: Феникс, 2007.
14. Пиз А. Язык телодвижений: Как читать мысли других по их жестам. – Н.Новгород, Изд-во «Ай Кью», 1992.
15. Сергеечева В. Приемы убеждения: Стратегия и тактика общения. – СПб.: Питер, 2008.
16. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. – СПб.: Речь, 2004.
17. Скаженик Е.Н. [Практикум по деловому общению](#). Учебное пособие. - Таганрог: [Изд-во ТРТУ](#), 2005.
18. Таранов П. Стратегия мудрости. Пособие по интеллектуальному совершенствованию. Руководителю. Бизнесмену. Полититику. – М.: Эксмо, 2003.
19. Шейнов В.П. Искусство управлять людьми. – Мн.:Харвест, 2004.