

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт педагогики, психологии и социологии
Кафедра информационных технологий обучения и непрерывного образования

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ О.Г. Смолянинова

« ____ » _____ 2016 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**Организационное лидерство как фактор результативности решения
операционных задач менеджмента в образовании**

44.04.01 Педагогическое образование

44.04.01.02 Образовательный менеджмент

Научный руководитель _____ канд. пед.наук, доц., И.Ю.Степанова

Выпускник _____ Т.И.Золотухина

Рецензент _____ канд. пед.наук, доц., Т.В.Шендель

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические предпосылки применения идей организационного лидерства для результативного решения операционных задач менеджмента в образовании.....	6
1.1 Понятие и основные концепции лидерства в трудах отечественных и зарубежных исследователей.....	6
1.2 Идеи организационного лидерства при решении управленческих задач в образовательной организации	27
1.3 Операционные задачи менеджмента в образовании в контексте применения идей организационного лидерства.....	39
2 Практика раскрытия способностей проявления организационного лидерства для решения операционных задач менеджмента в образовании (на примере подготовки магистрантов по программе «Образовательный менеджмент» направления «Педагогическое образование»).....	44
2.1 Качества и способности организационного лидера при решении операционных задач менеджера в образовании.....	44
2.2 Комплекс упражнений на раскрытие способностей организационного лидерства для решения операционных задач менеджмента в образовании.....	47
2.3 Результаты опытно-экспериментальной работы.....	50
Заключение.....	60
Список использованных источников.....	62
Приложения.....	72

ВВЕДЕНИЕ

Оптимизация российской системы образования невозможна без развития образовательного менеджмента, что, в свою очередь, актуализирует проблему подготовки профессиональных управленцев – менеджеров образовательных организаций. В наше время реформ именно от них зависят перспективы внедрения в практику современных педагогических и управленческих технологий, новых экономических и социальных механизмов, и достижений в области образования. И хотя большинство руководителей в сфере образования имеют высшее педагогическое образование, становится ясным, что кроме этого, для успешной работы как менеджерам образования им должны быть присущи лидерские качества и способности. И действительно, лидерство является одним из центральных вопросов менеджмента (П.Друкер, К.Левин, Р.Стогдилл, Р.Блейк, Дж. Моутон, Р.Лайкерт, Ф.Фидлер, П.Херси, К.Бланшир, Б.Д.Парыгин, В.Г.Грязева-Добшинская, О.С.Виханский).

На сегодняшний день особое внимание уделяется изучению различных аспектов организационного лидерства (Е.Шейн, П.Друкер, Дж.Бойетт, Д.Бойетт, А.Н.Занковский, В.А.Спивак, О.В.Евтихов, А.А.Урбанович, В.А.Горячкина). Его значимость для эффективности руководства, его позитивное и негативное воздействие на управление организацией имеют большую практическую важность. В сферу деятельности организационного лидера входит также и множество повседневных задач. Необходимость быстрой реакции, моментального принятия решений и их осуществления в ежедневной работе организационного лидера стали определять как операционные задачи.

Операционные задачи, требующие быстрого принятия решений и их исполнения, занимают весомую часть рабочего времени и образовательного менеджера. В то же время изучению данного вопроса в образовательном менеджменте практически не уделялось внимание. Поэтому повышению

результативности решения операционных задач, как неотъемлемой части профессиональной деятельности образовательного менеджера, является актуальной темой, требующей исследования.

Представляется, что результативность решения операционных задач менеджмента в образовании в значительной мере зависит от степени развитости лидерских качеств у менеджера, его готовности проявлять способности быть организационным лидером в ежедневной работе. Вместе с тем, исследований, посвященных изучению **проблемы** повышения результативности решения операционных задач менеджмента в образовании за счет раскрытия способностей проявления организационного лидерства у лиц, ответственных за решение данных задач, обнаружить не удалось.

Обнаруженная проблема позволила сформулировать **цель исследования**: предложить, теоретически и практически обосновать комплекс упражнений на раскрытие способностей проявления организационного лидерства для результативного решения операционных задач менеджмента в образовании.

Объект: подготовка менеджера образования в педагогической магистратуре вуза

Предмет: комплекс упражнений на раскрытие способностей проявления организационного лидерства для результативного решения операционных задач менеджмента в образовании

Гипотеза: комплекс упражнений на раскрытие способностей проявления организационного лидерства способствует повышению уровня подготовленности магистрантов к результативному решению операционных задач менеджмента в образовании, если в него включены:

- упражнения на развитие умений планирования и ранжирования,
- на освоение приемов поручения и убеждения,
- на активизацию индивидуально-психологических свойств личности (концентрация, воля, уверенность в себе).

Задачи:

1. Выделить спектр операционных задач менеджмента в образовании.

2. Выявить специфику организационного лидерства, определить качества и способности проявления организационного лидерства для результативного решения операционных задач менеджмента в образовании.

3. Разработать диагностические инструменты для определения подготовленности магистрантов к результативному решению операционных задач менеджмента в образовании.

4. Предложить комплекс упражнений на раскрытие качеств и способностей организационного лидерства и реализовать его в практике подготовки магистрантов программы «Образовательный менеджмент» с целью повышения результативности решения операционных задач будущим менеджером в образовании

5. Проверить в пилотном режиме результативность разработанного комплекса упражнений на основе определения подготовленности магистрантов программы «Образовательный менеджмент» к результативному решению операционных задач

Методы исследования включают:

- ретроспективный, сравнительно-сопоставительный, прогностический анализ и синтез, систематизацию и концептуализацию историко-педагогического знания, экстраполяцию значимых общенаучных теорий на педагогическую практику;
- понятийно-терминологический анализ, классификацию, обобщение фактов и явлений, моделирование в целях выявления закономерностей и отличительных особенностей парадигм воспитания лидеров;
- теоретический анализ философской, психологической, педагогической, справочно-энциклопедической отечественной и зарубежной литературы, а также Интернет-источников,
- комбинацию количественных и качественных методов эмпирического исследования: анкетирование, модельные ситуации, наблюдение, методы анализа данных и интерпретации результатов.

Базой опытно-экспериментальной работы стал ИППС СФУ.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ПРИМЕНЕНИЯ ИДЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА ДЛЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО РЕШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫХ ЗАДАЧ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАНИИ

1.1 Понятие и основные концепции лидерства в трудах отечественных и зарубежных исследователей

В наше время теме лидерства уделяется повышенное внимание со стороны специалистов гуманитарного направления: социологов, психологов, философов, педагогов и других специалистов. Лидерство присуще всем человеческим общностям и является древнейшей формой организации жизни людей с момента их объединения в группы. Как пишет М.В. Романова [63]: «отражая один из самых общих социальных законов, лидерство коренится в самой природе человека и общества, поскольку основывается на объективных потребностях сложно организованных социальных систем, к которым относятся, прежде всего, потребность в социокультурной саморегуляции, самоорганизации, упорядочении отдельных элементов системы в целях обеспечения ее жизнеспособности». Различные подходы к пониманию природы лидерства наблюдаются впервые в античной философии. Сократ, анализируя проблемы общества, делает вывод о преимуществе разума в личной и общественной жизни. Успех и благополучие общества Сократ видел в мудром, умелом и честном правителе. Не менее известный философ Платон считал, что люди рождаются от природы разными и должны заниматься каждый своим делом, к которому есть талант. Этот принцип лег в основу его социально-политической парадигмы, где лидеры – герои и мудрецы: «начальствовать» должны старшие из стражей, самые лучшие, самые воспитанные, ревностно служащие государству. Благородные правят неблагородными, сильные – слабыми, умные – неразумными» [59]. Можно сделать вывод, что в основе понятия лидера, представляемого Платоном, лежит образ героя, защитника и мудреца. Платон считает, что такой правитель должен

обладать: «памятью от природы, способностью к познанию, великодушием, утонченностью, к тому же он должен «быть другом и родственником истины, справедливости, мужества» [59].

Античный философ Аристотель в своих трудах описывает лучшие черты правителя. Такими качествами ученый считает ум, доброжелательность, способность к решению и предвидению, мужество, гуманность, неподкупность, справедливость, опыт управления и рассудительность. Философ впервые отмечает, что помимо этих черт, нужна гармония характера, а также правильные поступки [5]. Аристотель определяет три качества лидера – это практическая мудрость, добродетельность и благожелательность. Можно сделать вывод о том, что Аристотель впервые различает сущность лидерства мастерства и поступков.

Описания лидера-правителя встречаются и в восточной философии. Например, Конфуций [43] рассуждает о благородном правителе так: «в доброте не расточителен; принуждая к труду не вызывает гнева; в желании не алчен; в величии не горд; вызывая почтение, не жесток». Как пишет А.Е.Клейменова [40]: «наиболее перспективная типология лидерства была выдвинута Лао-Цзы, по мнению которого, лучший вождь – тот, которого «народ не замечает», на втором месте – тот, которого «народ обожает», на третьем месте – тот, которого «народ боится» и на последнем – тот, кого «ненавидят».

Таким образом, проанализировав рассуждения античных ученых и философов Востока о природе лидерства можно сделать вывод о том, что лидерство фактически отождествлялось с управлением государством, и хороший правитель обладал рядом превосходств в качествах характера и способностях.

Средневековые ученые-философы рассматривают природу лидерства под призмой влияния церкви. На первый план выходят понятие о всеобщем благе. Как пишет В.Ф.Асмус [7] : « Августин определяет три заповеди лидера, идущего к всеобщему благу: «Святая правда», «мир», «всеобщее единство». Фома Аквинский в своих работах отмечал, что лучшей формой правления

является монархия, идеальным лидером он считал Августина, который был тверд, последователен, мудр, следовал заповедям Бога, направлял людей к общему благу».

Новые подходы к лидерству можно встретить в философских трудах мыслителей эпохи Возрождения. Так, в труде «Государь» Н.Макиавелли обозначена новая концепция правителя. По мнению мыслителя, у лидера общегосударственные интересы должны преобладать над личными, стратегия над тактикой, основатель республики должен любыми путями овладеть властью сам [49]. Н.Макиавелли так описывает портрет идеального правителя: «сочувствующий, обаятельный, искренний, великодушный, благочестивый» [49]. В трудах Дж. Локка впервые оспариваются утверждения о божественном происхождении монаршей власти. Мыслитель отмечает, что «для каждого человека, находящегося в гражданском обществе, не может быть исключений из законов этого общества» [46]. Эти идеи продолжает развивать Шарль Монтескье. Он пишет: «Повелитель должен покорять сердца, а не набрасывать путы на разум», ... «если у лидера есть свободные последователи, то него есть подданные, в противном случае он будет иметь рабов» [52].

Концепцию просвещенного монарха как идеального лидера впервые описал Ф.М. Вольтер. Философ отмечал, что просвещенность – это обязанность всех правителей, которая направляет внимание на благо народа и страны. Вольтер писал, что лидер создает «добрых граждан, верных друзей и подданных, которые одинаково ненавидят бунт и тиранию, увлекаются стремлением к общественному благу» [18].

Схожие идеи наблюдаются в трудах Г.Гегеля, который отмечает, что «великие люди, как идеал лидера, - это исторические личности, герои, осознавшие свое призвание, вложившие свою энергию в достижение целей, руководствующиеся высшим благом нации» [19].

Несколько отличной является эволюция идей лидерства в русской философской мысли. Как пишет С.А.Сергеева: «Владимир Мономах (XI в.) считал, что человека необходимо принимать по его труду, по правильности и

нравственности его поступков. В «поучении Владимира Мономаха» пишется о необходимости соблюдения князьями взятых на себя обязательств, на примере личного служения князя своему народу»[69].

Сергеева, С.А также делает выводы о том, что философские размышления декабристов были связаны с проблемами развития общества, а источниками этого развития декабристы видели в совершенствовании законодательства, просвещенности и общественного мнения. Лидеры, олицетворяющие государственную власть должны заботиться о «благоденствии всего общества вообще и каждого из членов оного в особенности» [69].

Н.А.Бердяев в книге «Царство Духа и царство Кесаря» пишет, что «среди людей всегда были индивиды более сильные, мужественные, умные, хитрые и жадные. Такие люди постепенно выделялись и им передавали власть» [9].

Продвигая революционные идеи Н.Г.Чернышевский, Н.А.Добролюбов, Д.И.Писарев и другие философы, отмечали, что вмешательство отдельных личностей может изменить социальный прогресс. Такими личностями являлись революционеры, которые руководствуются передовыми научными идеями и внутренними побуждениями («разумным эгоизмом»).

Таким образом, с появления первых представлений о правителе-лидере до современных теорий лидерства, можно выделить множество понятий и определений лидерства. Рассмотрим наиболее известные понятия, повлиявшие на развитие современных теорий лидерства.

Таблица 1 – Основные понятия лидерства

№	Автор/ Источник	Год	Понятие
1	Р.Стогдилл	1948	Лидерство – это свойство одаренной личности, которое обеспечивает индивиду центральное положение в любой группе, в любой ситуации [116].
2	Р.Кеттел	1954	Лидерство – это динамическое взаимодействие между целями лидера и потребностями последователей [101].
3	Б.Д.Парыгин	1971	Лидерство - феномен воздействия или влияния на мнения, оценки, отношения и поведение группы в целом или отдельных ее членов [56].

4	Большая Советская Энциклопедия	1973	Лидерство – это один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид (или часть социальной группы) выполняет роль лидера, т.е. объединяет, направляет действия всей группы, которая, в свою очередь, ожидает, принимает и поддерживает его действия [12].
5	И.П.Волков, А.И.Захаров, О.П.Ерицян	1973	Лидерство - процесс социально-психологической самоорганизации и самоуправления общением и деятельностью членов малой группы, осуществляемый лидером как субъектом спонтанно, на основе восприятия, подражания, эмпатии, понимания и др. [17].
6	М.Вебер	1988	Лидерство - это магическое, сверхъестественное влияние вождя на массы, способность «заряжать» своей энергией окружающих, действовать силой примера [14].
7	Ж.Блондель	1992	Лидерство – то власть, потому то оно состоит в способности одного или нескольких лиц, находящихся «на вершине», заставлять других делать то позитивное или негативное, что последние в иных условиях могли бы не делать [10].
8	Н.И.Ильин, И.Г.Лукманова, А.Н. Немчин	1996	Лидерство - способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей [39].
9	Философский словарь	2001	Лидерство – понятие для обозначения существенного параметра процесса структуризации социальной группы или общественного класса. Лидерство выступает как один из базовых механизмов дифференциации социальной деятельности и предполагает достижение особого (лидирующего) положения определенным лицом (индивидуальное) или определенной частью группы (групповое) по отношению к остальным членам группы (класса) [83].
10	Большой психологический словарь	2004	Лидерство - феномен межличностного общения, проявляющийся в сильном влиянии одних людей (лидеров) на других [13].
11	А.Л. Свенцицкий	2004	Лидерство – это успешное воздействие одного человека на других в направлении к заданной цели [68].
12	Р.Л. Дафт	2006	Лидерство: 1. Это функции, выполняемые лидерами в группе: планирующая, координирующая и контролирующая деятельность вышестоящих членов группы. 2. Социальные отношения доминирования и подчинения в группе, организации, обществе, основанные на способности лидеров принимать решения и оказывать влияние» [26].
13	А.А. Спивак	2015	Лидерство - это форма проявления влияния на поведение людей, основанная преимущественно на социально-психологических контактах и социально-психологических методах управления в достижении цели организации за счет гармонизации интересов организации и интересов последователей лидера и стремления к достижению синергетического эффекта [71].

На наш взгляд, определение данное А.А. Спивак, наиболее точно отображает все факторы, рассматриваемые в данной работе, поэтому данное определение будет основным для нашего исследования.

Основные концепции лидерства сформировались лишь в XX веке. Особое место среди них занимает теория М.Вебера. В ней впервые представлена классификация типов лидерства: традиционное лидерство, харизматическое, рационально-легальное, бюрократическое. Данная концепция стала основной для формирования и развития современных представлений о понятии лидерства. Большинство современных концепций формировались параллельно, некоторые образовались из ранее представленных, поэтому рассматривать эти теории лидерства можно не хронологическом порядке, а в форме изучения основных подходов к исследованию лидерства: структурный, поведенческий, ситуационный [15].

Структурный подход также называют теорией лидерских черт или теорией харизматического лидерства. Как пишет М.В. Романова, «это самая ранняя теория лидерства, возникшая и получившая свое развитие в первой половине XX столетия, когда особое внимание уделяли исследованию лидерских черт, особенностей и характера» [63]. Структурный подход к исследованию лидерства начал свое развитие с исследования С.Бёрда, который в 1940 году, проанализировав исследования многих ученых, в книге «Социальная психология» впервые предпринял попытку составить научно обоснованный список лидерских качеств. Однако было обнаружено, что из полученного списка лидерских качеств, состоящего из 79 пунктов, ни одна черта не занимала устойчивой позиции даже в нескольких перечнях[96].

Р.М.Стогдилл в исследовании 1948 провел аналогичный анализ, но получил всё те же противоречивые результаты. В то же время автор отметил, что «помимо высокого социального статуса, лидер имеет такие личностные характеристики, как высокий интеллект, стремление к знаниям, надежность, ответственность, активность и социальное участие» [116]. Как отмечает А.А.Спивак, «в исследовании Р.М.Стогдилл также было доказано, что значение

отдельного качества часто зависит от конкретной ситуации. Само наличие определенных лидерских качеств в то же время не гарантирует успех» [71]. Стоит отметить, что после проведения данного исследования и получения его результатов, стало формироваться устойчивое мнение о низкой продуктивности теории черт. Однако исследования лидерских качеств и свойств личности продолжились, а последователи этой теории есть и сегодня.

Важным для развития структурного подхода стало также исследование С.Клубека и Б.Басса, проведенного в 1954 году, в ходе которого было доказано, что люди, не имеющие задатков лидера, стать ими не могут, даже при работе над особенностями характера [108]. В том же году была выдвинута теория «великого человека» Е.Боргатта, которая доказывала, что человек, завоевавший положение лидера в одной группе сохранит эту позицию и в следующих экспериментальных группах. Исследователи обратили внимание на то, что таким лидером чаще всего становился человек с наивысшими показателями интеллекта [98].

Еще одной теорией, подтвердившей исключительность личностных качеств и психологических черт, стала теория Р.Кеттела и Г.Слайса. Данная теория предполагала, что лидеры отличаются от остальных членов своей группы следующими свойствами личности: нравственной зрелостью, доминированием, цельностью характера, социальной компетентностью, пронизательностью, независимостью от сильных вредных влечений, силой воли, отсутствием излишних переживаний и нервного напряжения [101].

Среди наиболее поздних зарубежных теорий структурного подхода к исследованию лидерства можно отметить теории Дж.Коттера (1977), М.Гантера (1979), С.Коссена (1983), Р.Чапмэна (1984), У.Бенниса (1984), А.Лоутона и Э.Роуз (1993).

Дж. Коттер в своих работах сделал выводы о том, что люди чаще всего подвержены влиянию тех, кто является их идеалом и кому они хотели бы подражать [109].

В совместной работе А.Лоутона и Э.Роуза харизма также особо выделяется как необходимое лидеру качество. Помимо этого ученые выделяют следующие качества: дальновидность, умение расставлять приоритеты, стимулирование последователей признанием или вознаграждением, владение искусством межличностных отношений, политическое чутье, способность идти на риск, гибкость, решительность[64].

Немного дальше в своих исследованиях пошел У.Беннис, и предложил необходимые лидеру качества разделить на группы. Всего автор выделил четыре группы лидерских качеств ответственных за: управление вниманием, управление смыслом, управление доверием, управление собой [95].

Как пишет А.Н.Занковский: «очевидно, что сверхзадача структурного подхода – найти универсальный набор характеристик эффективного менеджера на все случаи жизни – вряд ли выполнима. Однако, в последние годы вновь обозначился некоторый рост интереса к структурному подходу в рамках проблематики харизматического лидерства» [37].

Первые упоминания о харизматическом лидерстве можно встретить еще в исследованиях М.Вебера 1947 года. М.Вебер писал так: «Термин «харизма» будет применяться к определенному качеству индивида, благодаря которому он выделяется из среды обыкновенных людей и считается наделенным сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по меньшей мере, исключительными способностями и качествами. Они рассматриваются как исходящие от божества, или образцовые, и на их основе данный индивид считается лидером» [14]. О.В.Шкурко пишет: «харизма возникает, когда складывается соответствующая социально-психологическая потребность. Харизма лидера - это результат слияния массы и лидера...» [89]. То есть можно сделать вывод, что данный тип лидерства всегда рассматривается с точки зрения отношения лидера и его ведомых. Некоторые исследователи пытались представить стадии развития харизматического лидерства. Например, Дж.Конгер (1962) выделил четыре таких этапа: на первом этапе оценивается ситуация и формулируются представления, которые будут представлены; на

втором – представления согласовываются с ведомыми; на третьем этапе – формируется доверие и согласованность действий, на четвертом- лидер становится «мотиватором» для других [102]. Харизматический лидер видит выход из кризисной ситуации, не паникует, и четко формулирует варианты и возможности решения возникшей проблемы. Исследования в этом ключе проводились также такими авторами, как П.Друкер (1954), С.Финк (1986), Н.В.Фреик (2014).

Стоит отметить, что в связи абстрактностью современных представлений о харизматическом лидерстве, психологами предпринимаются попытки выделить те характеристики лидера, которые помогают ему эффективно действовать в новых обстоятельствах. Эти характеристики описываются в концепции трансформационно-транзакционного лидерства, представленной Б.Басс (1985), Б.Аволио (1988).

Так, Б.Басс представляет в своих исследованиях следующие характеристики трансформационного лидера: харизма, персонализация внимания, стимулирование мыслительной деятельности, обусловленное вознаграждение, управление в исключительных случаях [94]. При этом отмечается, что харизма не является единственным основополагающим фактором в трансформационном лидерстве. Необходимыми для лидера качествами также называются коммунибельность, объективное восприятие себя и других, хорошие аналитические способности. Б.Бассом были введены 4 элемента трансформационного лидерства:

- Интеллектуальная стимуляция. Трансформационные лидеры не только бросают вызов текущему положению дел, а также стремятся стимулировать, поощрять творческий подход к делу тех, кем они руководят.
- Индивидуальное рассмотрение. Включает в себя поддержку и поощрение отдельных работников.
- Вдохновляющая мотивация. У трансформационного лидера чёткое понимание, как ясно сформулировать для сотрудников планы и задачи. Такой

лидер также может помочь остальным получить достаточную мотивацию для выполнения этих самых задач.

- Идеализированное влияние. Трансформационный лидер служит своим последователям образцом для подражания.

Структурный подход в исследовании лидерства имеет ряд существенных недостатков. Во-первых, так и не удалось выделить универсальный список лидерских черт и качеств, во-вторых, лидер рассматривается изолированно, а не в контексте группы, в третьих – так и не установлена причинно-следственная связь между качествами личности человека и вероятностью им стать лидером. В то же время, концепции структурного подхода находят применение в практической деятельности. Создано большое количество тестов, позволяющих выделить лидерские качества, они помогают осуществлять профессиональный отбор лидеров.

Поведенческий подход рассматривает лидерство как набор образцов лидерского поведения. Наиболее известными концепциями поведенческого подхода являются: поведенческие теории, атрибутивные теории, теории обмена, теория «ожидания-взаимодействия», мотивационные теории. Как пишет А.Н.Занковский: «Исследовательский интерес сдвинулся от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как лидеры делают» [37]. Первые исследования в данном направлении принадлежат К.Левину (1938), который доказал, что различные стили поведения лидера связаны с эффективностью деятельности группы. Эти стили поведения получили уже укоренившиеся на сегодняшний день обозначения: авторитарный, демократичный, попустительский[111]. Некоторые авторы предлагали заменить предложенные К. Левиным обозначения на другие термины, например, директивный, коллегиальный, разрешительный [35].

Г.Андреева также отмечает современную необъективную интерпретацию терминов «авторитарный», «демократичный», «попустительский». Она пишет: «...нужны уточнение и конкретизация как минимум двух сторон: содержания решений, предлагаемых лидером группе, и

техники (приемов, способов) осуществления этих решений» [4]. Особенностью поведенческой теории К.Левина является рассмотрение лидерства, как формы поведения, которую можно освоить.

Исследования университета Огайо и Мичиганского университетов стали наиболее известными теориями поведенческого подхода. Р. Стогдилл и А.Кунс в работе 1951 года попытались выявить независимые факторы поведения лидера. Этими факторами авторы назвали структуризацию деятельности и внимательность к людям [117]. Структуризация деятельности при этом означает ориентацию лидера на цель и направление всей деятельности на ее реализацию. Внимательность к людям показывает степень уважения подчиненных, дружеское расположение и открытость в общении лидера. Руководитель может иметь один из четырех стилей поведения в зависимости от сочетания высокого и невысокого уровня структуризации деятельности и внимательности к людям. Исследователи из университета Мичигана Д.Кац, Р.Кох назвали эти факторы ориентацией на работников и ориентацией на производство [107]. А.Н.Занковский отмечает, что «результаты исследований убедительно свидетельствуют о том, что лидерство, ориентированное на людей, обеспечивает большую производительность и ведет к росту удовлетворенности работников своим трудом» [37].

Представители Техаского университета Р.Блейк и Дж. Моутон продолжили развивать теории двухфакторной модели поведения лидера и в 1964 году представили свою «управленческую решетку», в которой рассматриваются пять стилей поведения руководителя в осях: интерес к делу и интерес к людям. Эти два фактора имеют девять градаций, а значит можно получить 81 вариант характеристики лидера. Как пишут авторы: «наиболее эффективным для лидера является следование стилю (9.9)., которому в значительной степени уступают и контролирующий (9.1.), и приспособливающийся (1.9.) стили поведения» [97].

участие людей в делах организации как целого и лучшие отношения между лидерами и подчиненными [112].

Ситуационный подход к лидерству описан в работах таких исследователей, как Г.Спенсер, Персон, Дж.Шнейдер, Р. Стогдилл, Ф.Фидлер, М.Мисуцми, П.Херси и К.Бланшар и других. Обратив внимание, что отдельные черты личности или готовые поведенческие комплексы не дают возможности описать феномен лидерства в полной мере, исследователи пришли к выводу о том, что наиболее важные элементы эффективного лидерства связаны с конкретной ситуацией. Как пишет П.С.Авдеев: «данная группа теорий базируется на предположении, что лидерство выступает функцией окружения. Этот подход игнорировал индивидуальные различия людей, объясняя их поведение исключительно требованиями среды» [1]. М.В.Романова отмечает, что «согласно теориям этого подхода, лидеры не только приспосабливаются к критическим факторам ситуации, но часто обнаруживают свои лидерские качества именно в таких ситуациях. Авторы полагали, что лидерство должно меняться с изменением ситуации, при этом они выделяли различные факторы, определяющие лидерство» [63].

Одной из наиболее известных теорий ситуационного подхода к изучению лидерства стала модель лидерства Ф.Фидлера [104]. Он предположил, что эффективность работы группы будет зависеть от правильного соответствия между стилем лидерства и уровнем контроля в данной ситуации. Ф.Фидлер обозначил три конкретные переменные, описывающие конкретную ситуацию:

- отношения «лидер-подчиненный», характеризующиеся степенью уважения подчиненных к своему руководителю; могут быть хорошими или плохими;
- структура задачи, уровень ее формализованности;
- должностные полномочия, то есть объем власти, связанной с должностью руководителя и уровень поддержки руководителя от организации; могут быть большими или малыми.

Сочетание трех этих признаков конкретной ситуации в итоге дают восемь потенциальных стилей руководства. Чтобы проверить качества личности руководителя, Фидлер ввел в исследование понятие «наименее предпочитаемого коллеги», по описанию этого коллеги исследователь делал вывод о внимательности, или наоборот, жесткости руководителя. Все эти параметры исследовались с помощью специально разработанного опросника.



Рисунок 2 - Модель лидерства Ф.Фидлера

А.Н. Занковский считает, что одним из минусов теории Фидлера является также то, «что определяемый опросником стиль лидерства является строго дихотомичным и фиксированным» [37]. То есть стиль лидерства каждого человека является врожденной и неизменной характеристикой. В то же время, как пишет Э.В. Вергилес [15], «поскольку Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, он предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства». Стоит отметить, что создание таких «тепличных» условий мало соотносится с реальной деятельностью менеджера, а данное предположение является одним из отрицательных моментов теории Фидлера. В то же время данная теория является достаточно популярной до сих пор.

Ситуационная теория П.Херси и К.Бланшира [105], названная самими исследователями «теорией жизненного цикла», является одной из наиболее известных прикладных моделей ситуационного лидерства. Согласно данной теории эффективность лидера зависит от уровня «зрелости» исполнителей. Понятие зрелость при этом содержит два компонента: профессиональную и психологическую зрелость. В исследовании рассматривается высокий и низкий показатели данных видов зрелости. Сочетание этих показателей дает 4 типа лидерства: директивный, убеждающий, участвующий и делегирующий.



Рисунок 3 – Ситуационная модель лидерства П.Херси и К.Бланшира

Кроме того, в теории жизненного цикла выделены четыре стадии зрелости исполнителей M1-M4, которые соотносятся с каждым типом лидерства. Валидность теории П.Херси и К.Бланшира была подтверждена многими исследователями, она является одной из наиболее популярных в мире и используется для подготовки руководителей в таких известных компаниях, как Xerox, Mobil Oil, IBM.

Значимой теорией ситуационного направления изучения лидерства является РМ-теория японского исследователя Д.Мисуми [50]. Для измерений поведения руководителя исследователем предложены два фактора: лидерский стиль, ориентированный на достижение целей и поддержка членов группы. Эта

теория во многом совпадает и с другими двухфакторными теориями лидерства, но в то же время, как пишет А.Н.Занковский, «Д.Мисуми продемонстрировал различие между самим поведением и той функцией, которую это поведение выполняет, будучи воспринято подчиненными. Доминирующим акцентом РМ-теории является рассмотрение лидерства как группо-динамического процесса, выраженного, прежде всего, членами группы, возглавляемой лидером» [37].

Данная теория направлена не только на диагностику типа лидерства руководителя, но и является частью программы организационного развития лидера. Особо успешным стало применение РМ-теории в Китайской народной республике.

Лидерская модель «путь-цель» Т.Митчела и Р.Хауса [106-43] стала первой теорией лидерства, связанной с ожиданиями подчиненных. Э.В.Вергилес пишет, что «подход «путь-цель» пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Согласно этому подходу руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей» [15]. При этом исследователи выделяют, как и в других теориях лидерства четыре стиля поведения лидера: директивный, поддерживающий, поощряющий участие и направленный на достижение цели. Как показали исследования, все четыре типа поведения лидера могут использоваться одним руководителем в разных ситуациях. Теория Т.Митчела и Р.Хауса также является двухфакторной, этими факторами являются в данной модели личностные характеристики подчиненных и внешние условия. Исследуемые личностные характеристики – это опыт, самооценка и локус контроля. Среди внешних условий исследователи выделяют содержание и структуру работы, систему полномочий, характеристику группы, ее динамику и нормы. Данная теория до сих пор является одной из наиболее часто используемых на практике с целью развития лидерских качеств руководителей.

Параллельно с теорией Т.Митчела и Р.Хауса, исследователи Дж.Стинсон и Т.Джонсон [115] представляют свой вариант ситуационного направления лидерства, основанный на более сложной, чем в теории «путь-цель» связи между стилем поведения лидера и структурой работы подчиненного. Как отмечает Е.Ю.Калашникова: «модель констатирует, что хотя интерес к отношениям со стороны лидера более важен в случае, когда последователи выполняют высокоструктурированную работу, уровень интереса к работе при этом должен определять лидером в зависимости как от характеристик последователей, так и от характера самой работы выполняемой ими» [76].

Таблица 3 - Модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона [115]

Возможности последователей	Структурированность работы	
	Низкая	Высокая
Высокие	Низкий интерес к отношениям и низкий интерес к работе	Высокий интерес к работе и высокий интерес к отношениям
Низкие	Высокий интерес к работе и низкий интерес к отношениям	Высокий интерес к отношениям и низкий интерес к работе

Теория континуума лидерского поведения Р.Танненбаума и У.Шмидта основана на исследовании взаимосвязи между авторитетом начальника и свободы решения сотрудников. Как пишет А.Н.Занковский, согласно этой теории, «стили лидерства не дискретны, а представляют собой непрерывно меняющийся континуум – от авторитарного лидерства, сосредоточенного исключительно на работе, до лидерства, полностью сосредоточенного на отношениях с подчиненными»[37]. Между этими противоположными стилями лидерства исследователи выделяют еще пять промежуточных вариантов. Таким образом, Р.Танненбаум и У.Шмидт описывают в своей работе семь типов лидерского поведения. Основные факторы, влияющие на успешность применяемого стиля, это личность лидера, качества подчиненных, цели и содержание работы, особенности организации и ее культуры.

Стоит отметить, что теории ситуационного подхода к исследованию лидерства широко применяются практической деятельности, так как дают

возможность выбора поведенческих стилей в зависимости от конкретной ситуации.

Помимо трех основных подходов к изучению лидерства, выделяется и несколько его обособленных типов, а также некоторые «новые» типы лидерства, основанные на трех классических подходах. Это, например, теории атрибутивного, эмоционального, инновационного, ценностного, нравственного, этического, компетентностного, а также организационного лидерства, которому посвящен отдельный параграф. Рассмотрим некоторые из этих видов лидерства.

Атрибутивное лидерство, по мнению А.Н.Занковского, можно отнести к теориям поведенческого подхода [37]. О.В. Евтихов относит данный тип лидерства к теориям социально-когнитивного подхода. Автор пишет: «основная идея атрибутивных теорий лидерства заключается в том, что лидерство является ненаблюдаемым качеством, а оно когнитивно «конструируется» последователями по мере того, как определенные поступки ассоциируются с их представлениями о лидерском поведении» [29].

К такому же выводу о том, что лидерство является своеобразным «конструктором» поведения в своих исследованиях пришли Т.Парсонс, Дж.Пфеффер, Дж. Филипс, Р.Лорд. Стоит отметить, что данная теория базируется на феноменологическом направлении исследования личности, которое, прежде всего, принимает во внимание понятие субъективной реальности. В особом ключе рассматривали эту субъективность такие исследователи, как Дж. Келли, А.Адлер, К.Роджерс, Дж. Роттер, В.Врум. Так, А.Адлер пишет: «Ядовитая змея подползает к моей ноге или я только думаю, что она ядовитая – эффект будет один и тот же» [93]. Таким образом, исследователь делает выводы о том, что наше поведение в целом зависит и от мнения людей о себе, и от мнения об окружении, в котором человек действует. Дж. Роттер называет этот феномен «психологической ситуацией», и также отмечает, что эти ситуации таковы, какими их видит наблюдатель [114]. Перенося данные концепции на теорию лидерства, можно сделать вывод, что и поведение лидера связано с когнитивными процессами, и зависит от его

представления о себе и существующей ситуации: лидер анализирует поведение подчиненных по определенным факторам в соответствии с организационным окружением, этим определяются его действия, как руководителя. А.Н. Занковский отмечает, что «при атрибуции причин поведения ведомого лидер опирается на три типа сведений: согласованность, постоянство и последовательность» [37].

В.Врум и П.Йеттон на основе данных типов сведений предложили свою теорию, позволяющую диагностировать наиболее целесообразный стиль лидерства. Данная концепция позволяет брать во внимание альтернативные процедуры принятия решений, названные В.Врумом и П.Йеттоном авторитарной, консультативной и партисипативной процедурами, позволяющими выбрать альтернативный вариант решения проблемы. Согласно точке зрения авторов, имеется пять стилей руководства, которые можно использовать в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений [15]. Всего представлено 14 типов решений - по одному на каждую проблемную ситуацию. Кроме того, исследователи сделали вывод о том, что 10% вариаций стиля руководства связаны с личным выбором и 30% вытекает из ситуации [119]. Э.В. Вергилес анализируя данную теорию, отмечает, что «хотя модель Врума-Йеттона отличается от других схожих теорий, поскольку ее фокус – принятие решений, она все же аналогична им в том, то подчеркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчиненных» [15].

Отдельным направлением в науке о лидерстве являются ценностные теории лидерства, наиболее известными исследованиями которых, являются теории Г.Фейрхольма и С.и Т. Кучмарских. По Фейрхольму лидерство, прежде всего, основывается на принципах. Эти принципы являются базовыми для поведения участников организационно-лидерского процесса, являются основой для идей, позиций и ценностей, то есть в целом формируют поступки и поведение лидера. На следующем уровне после коммуникативно-обучающего контакта, эти принципы представляют собой социокультурный контекст,

внутри которого происходит деятельность группы [103]. Как пишет М.В.Романова: «Лидерство в теории Г.Фейрхольма – непрекращающийся динамический процесс, который постоянно проявляется во взаимодействии лидер – последователи.... Эта модель предполагает появление большого количества лидеров, которые имеют одни и те же ценностные ориентиры и действуют сообща в реализации перспективных целей, используя наиболее эффективные методы» [63].

Теория С. и Т. Кучмарских предполагает, что деятельность и практика являются наиболее эффективными способами обучения лидеров. В данной теории есть два основополагающих принципа: лидер может оказать большое влияние и развитие норм и ценностей организации; данному виду лидерства, основанного на ценностях, можно обучаться в процессе самой деятельности [110]. С. и Т. Кучмарские выделяют 10 показателей, необходимых для развития данного типа лидерства, это: межличностные взаимоотношения, знание целей каждого субъекта деятельности, чувство принадлежности к группе, способность разрешать конфликты, обучение лидерскому поведению других участников группы, создание возможностей для самореализации, формирование команды, взаимодействие в диалоге, обратная связь, соотношение внутренней культуры с внешним представлением, демонстрация заинтересованности и вовлеченности [110].

Некоторыми исследователями лидерства в отдельную ветвь выделяются теории инновационного лидерства. В этом направлении работали Б.Баас, Р.Л.Дафт, В.Г. Грязева-Добшинская, Э.Шейн. Б.Баас отмечает, что «инновационный лидер способен управлять в сложных, неопределенных и неоднозначных условиях, благодаря специфическому набору черт: направленность на поддержку организационных изменений, смелость, вера в способность сотрудников взять на себя ответственность» [94].

Описывая инновационное лидерство Р.Л.Дафт, использует понятие «стратегия изменений». Под стратегией изменений автор понимает

«индивидуальные сценарии действий менеджеров, провоцирующих их последователей на инновационную деятельность» [26].

Р.Л. Дафт описывает стратегию «яркого самовыражения» (проявление нестандартного поведения, появление новых норм и ценностей) и стратегию «альянсов» (формирование вокруг себя группы союзников инновации). Э.Шейн в своих работах делает акцент на организационной культуре организации и отмечает, что «главной задачей инновационного лидерства становится подготовка подчиненных или последователей к изменению организационной культуры» [88].

Ю.О. Петрова пишет: «главная проблема для инновационных лидеров в том, что они должны стать маргиналами по отношению к организационной культуре своей компании. Такая позиция необходима для отказа от устаревших представлений культуры и принятия новых способов мышления» [57].

В.Г. Грязева-Добшинская относится к инновационному лидерству как к сложному феномену. Ею предложена методика диагностики уровня активности менеджеров, которая названа психологическим инновационным аудитом. Автор выделяет 3 уровня активности менеджера: интраиндивидуальный, интериндивидуальный и метаиндивидуальный. В.Г. Грязева-Добшинская пишет: «Анализ потенциалов активности менеджера как инновационного лидера на интраиндивидуальном уровне предполагает диагностику личности (мотивации, креативности, типа личностного выбора, активной неадаптивности); на интериндивидуальном уровне – диагностику включенности в командную работу по инновационному проекту и принятие определенного типа организационной культуры (стиля лидерства, командных ролей, толерантности к креативному персоналу, управленческих ориентаций); на метаиндивидуальном уровне – диагностику социокультурной идентичности» [24].

К этому же направлению теорий лидерства можно отнести и «преобразующее» или «реформирующее лидерство» по теории О.С.Виханского и А.И. Наумова. Авторы понимают под этим термином «активность лидера, направленного на преобразования и способного творчески решать задачи,

возникающие в кризисной ситуации» [16]. Авторы считают, что данный тип лидерства проявляется именно в кризисных ситуациях.

Универсальным и практичным для проведения любого исследования становится использование понятия организационного лидерства, как комплекса всех подходов в лидерстве, применяемого к конкретной организации. Рассмотрим организационное лидерство как один из видов лидерства в целом, а также с позиции образовательного менеджмента.

1.2 Идеи организационного лидерства при решении управленческих задач в образовательной организации

О важности организационного лидерства для развития организации писали такие известные исследователи менеджмента, как П.Друкер, Д.Бойетт и Дж. Бойетт, М.Мескон, Ф.Хедуори, М.Альберт. Так Д.Бойетт и Дж. Бойетт, отмечали, что «когда дело доходит до руководства организацией, главным фактором является личность того, кто создает организацию, кто стоит по главе, т.е. речь идет о лидере организации» [11]. Кроме того, большинство исследователей изначально отмечают и важность развития лидера как личности. Например, Л.Якокка считает, что «только развивая личность, руководитель может достичь вершин мастерства» [92].

В целом, как отмечают О.В.Евтихов, Л.Н. Антилогова, «в настоящее время в отечественной литературе различают как минимум два концептуальных взгляда на лидерство: 1) классическая западная, в которой под организационным лидером преимущественно понимается первое лицо организации, т.е. ее руководитель, занимающий определенную должностную лидерскую позицию с соответствующими полномочиями и ответственностью; 2) классическая отечественная, в которой лидерство традиционно разделяется на формальное (должностное) и неформальное (социальное). Условно организационное лидерство можно представить в следующей формуле:

Организационное лидерство = руководство + социальное лидерство» [34].

Изучая организационное лидерство, В.В. Белов предлагает ставить научную проблему с позиции акмеологического подхода. В.В.Белов пишет: «Расхождение между объективной реальностью и ее логическим объяснением проявляется в противоречии, которое сложилось между теорией и практикой руководства организацией. С одной стороны, практика руководства организацией убедительно свидетельствует о том, что тип руководства организацией, который зависит от личности того человека, который стоит во главе организации, определяет облик всей организации, ее успех или крах. С другой стороны, наука, несмотря на многочисленные исследования, не разработала концепцию руководства организацией, которая объясняла бы этот феномен так, чтобы это позволяло бы в полной мере удовлетворить практические запросы создания долгосрочно преуспевающих организаций, успешно функционирующих и развивающихся в условиях жесткого противоборства» [8].

Особое значение при рассмотрении понятия организационного лидерства имеет разграничение социально-психологической роли лидера и управленческой позиции руководителя. Впервые этот вопрос был актуализирован С.Джиббсом в 1969 году, который попытался разделить понятия «лидерство» и «руководство», обратив внимание на содержательную сторону различий в этих понятиях. В СССР впервые о проблеме дифференциации понятий заявил «лидерство» и «руководство» Б.Д.Парыгин, опубликовавший в 1971 году работу, посвященную данной теме. Как пишут О.В.Евтихов, Л.Н. Антилогова: «В дальнейшем исследователи активно предпринимали попытки уточнить и противопоставить эти понятия. Как правило, в первом случае выделялось естественное, свободное, неформальное начало, в противоположность официальному во втором» [34].

Наиболее содержательным и исчерпывающим сравнением понятий «лидерство» и «руководство» является сравнение, предложенное А.А.Урбановичем, выделившим 5 оснований для сравнения:

Таблица 4 - Сравнение понятий «лидерство» и «руководство» [81]

Основание сравнения	Лидерство	Руководство
Функционирование	Процесс внутренней социально-психологической самоорганизации коллектива и управления общением и деятельностью	Процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации
Социальная роль	Субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях	Посредник социального контроля и власти
Регламентация деятельности	Деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности	Деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением
Режим внешних связей	Лидер в своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями	Руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне
Стабильность и устойчивость	Лидерство подвержено влиянию перепадов во мнениях и настроениях членов группы	Руководство более стабильно

Продолжая исследовать понятие организационного лидерства, А.А.Урбанович объединяет понятия «лидерство» и «руководство» и дает такие характеристики руководителя-лидера:

«1. Способность воспринимать общие нужды и проблемы управляемого коллектива и принимать на себя ту долю работы по удовлетворению этих нужд и решению проблем, которую остальные члены коллектива на себя взять не могут.

2. Способность быть организатором совместной деятельности: руководитель формулирует задачу, волнующую большинство членов коллектива, принимает на себя ответственность за создание пусть не всех, но обязательно основных, значимых условий решения этой задачи; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива; использует для принятия коллективных решений мнения и предложения, противоположные собственной позиции...

3. Чуткость и проницательность, доверие к людям: лидер-руководитель находит время чтобы выслушать людей, и умеет слушать; с ним легко разговаривать на любую интимную тему, так как он умеет хранить тайны; лидер знает в чем состоят интересы людей, с которыми он связан по работе, и готов их отстаивать; способен понять трудности отдельного человека, чувствует, кто в нем нуждается; способен у сопереживанию.

4. Представительские способности: лидер-руководитель является выразителем общих для коллектива позиций его членов; способен улавливать и выражать общее мнение членов коллектива по значимым для них вопросам.

5. Эмоционально-психологическое воздействие: лидер способен вовлекать людей в деятельность, не отдавая прямых распоряжений и команд; он в высокой степени наделен «чувством локтя», умеет убеждать, склонен поощрять; он обладает неформальным авторитетом (ему подчинялись бы, даже если бы он не имел руководящего поста).

6. Оптимизм: лидер уверен, что подавляющее число проблем, которые встают перед людьми, разрешимы; своим оптимизмом он вызывает у людей веру в свои силы» [81].

О.В. Евтихов в своей работе «Стратегии и приемы лидерства» представляет основные функции организационного лидера, которые можно также отнести и к формальному руководителю организации:

«а) Направляющая функция. Одной из важнейших функций лидера является установление приоритетных целей деятельности и функционирования группы и мотивирование последователей на ее достижение.

б) Функция планирования. Лидер в той или иной степени принимает обязанности разработчика методов и средств достижения приоритетных целей.

в) Контрольно-координирующая функция. Лидер является координатором деятельности группы, в круг его ответственности неизменно входит функция наблюдения за исполнением.

г) Административная функция. Лидер является источником поощрения и наказаний.

д) Экспертная функция. Лидер часто является лицом, к которому обращаются как к источнику достоверной информации, или квалифицированному специалисту, или просто за житейским советом.

е) Представительная функция. Лидер является официальным лицом группы, представляющим ее во внешних инстанциях...

ж) Эмоционально-регулятивная функция. Лидер является регулятором межличностных и деловых взаимоотношений внутри группы, а также морально-психологического климата в коллективе...

з) Нормообразующая функция. Лидер во многом является основателем групповых норм, а также эталоном, задающим тон поведения и профессионального взаимодействия для остальных членов группы.

и) Мировоззренческо-формирующая функция. Лидер служит источником ценностей, составляющих групповое мировоззрение...

к) Символьная функция. Группы с высокой степенью сплоченности стремятся не только к внутренним, но и к внешним отличиям от остальных групп» [32].

Исследователи лидерства, рассмотрев множество независимых факторов, определяющих поведение лидера, свели эти показатели к двум факторам, которыми можно в полной мере описать направленность поведения лидера. Первый фактор – это действия, направленные на достижение целей группы (ориентация на результат), второй – это действия лидера, направленные на формирование гармоничных отношений в группе (ориентация на людей). Однако, в исследовании, проведенном А.Н.Занковским, получены данные о третьем, дополнительном факторе организационного лидерства, которым является культурно-ценностное измерение. А эффективным лидером будет человек, система ценностных ориентаций которого, совпадает с ценностями корпоративной культуры организации [36].

Анализируя опыт многих авторов, исследователи пытаются обобщить и выделить основные характеристики организационного типа лидера. Так,

О.В.Евтихов и В.А.Адольф в структуре лидерских качеств организационного лидера рассматривают четыре блока:

«1. Индивидуальный – включает комплекс личностных и профессиональных качеств (знание и чувство себя, уверенность в себе, активная жизненная позиция и стремление к лидерству, ситуативная проницательность, моральная нормативность, надежность и последовательность в поступках, профессиональная компетентность).

2. Социальный – включает качества, преимущественно проявляющиеся в отношениях с другими людьми (межличностная чувствительность, коммуникативная компетентность, умение создавать условия для самореализации последователей, справедливость, готовность поддержать в трудную минуту).

3. Организационно-управленческий – включает качества, востребованные в контексте организационных взаимоотношений руководителя с подчиненными (обращенность в будущее и видение перспективы, оперативная активность, способность создавать команду, способность организовать группу на решение поставленной задачи, способность контролировать результаты совместной деятельности, благодарить и поощрять, способность представлять и отстаивать интересы группы во внешних инстанциях, брать на себя ответственность).

4. Перцептивно-лидерский – включает качества, которые приписывает лидеру группа (восприятие индивида группой как лидера, признание лидерского статуса и авторитета, наличие последователей, делегирование членами группы части личной активности лидеру)» [33].

В.А.Горячкина попыталась определить характеристики «управленческого лидера» и дифференцировать их от характеристик «формальных руководителей». В результате исследования автор выделила социально-психологические и индивидуально-психологические особенности управленческих лидеров. Социально-психологические особенности:

«1. Управленческий лидер не имеет склонности к какому-то определенному стилю лидерства и сочетает в себе их многообразие и применяет в зависимости от ситуации...

2. Управленческие лидеры имеют большую... степень выраженности ролей, что объясняется наличием у них более гибкого стиля управления... [22]».

К индивидуально-психологическим особенностям управленческих лидеров В.А.Горячкина относит следующие факторы:

«1. Управленческие лидеры достоверно отличаются от формальных руководителей по трем личностным факторам:

- большей экстраверсией, что характеризует их как общительных, любящих развлечения и коллективные мероприятия, имеющих большой круг друзей и знакомых;

- большими значениями баллов по фактору привязанности, что определяет их позитивное отношение к людям, потребность быть рядом с другими. Как правило, такие люди пользуются уважением, отличаются добротой, отзывчивостью, хорошо понимают других и терпимо относятся к их недостаткам, чувствуют личную ответственность за их благополучие и за общее дело в целом, умеют сопереживать.

- большим самоконтролем, определяющим волевою регуляцией их поведения. Как следствие, такие люди характеризуются добросовестностью, ответственностью, обязательностью, точностью и аккуратностью в делах...

2. По мотивационным характеристикам личности определяется достоверная отрицательная связь с мотивом стремления к власти (чем больше склонность к управленческому лидерству, тем меньше показатели мотива стремления к власти)...» [22].

И.Н.Дрогобыцкий на основании РАЕI-кода И.Азидеса [2] выделяет следующие обязательные черты организационного лидера:

- «способность действовать самостоятельно и осознанно;
- способность понимать и правильно воспринимать свои достоинства и недостатки;

- умение ценить достоинства и уникальные особенности сотрудников;
- умение разрешать конфликты и создавать атмосферу взаимного доверия» [27].

Интересные аспекты организационного лидерства рассматриваются также в статье С.Н.Макарова, проводившего исследование в исполнительных органах государственной власти [48]. Автор, на основе теории М.Басса и Б.Аволио, предлагал оценить наиболее значимые факторы организационного лидерства. В качестве этих факторов по итогам исследования были представлены: индивидуализированное внимание, воодушевляющая мотивация, интеллектуальное стимулирование, харизматическое влияние.

О.В.Евтихов рассматривая вопрос о раскрытии способностей организационного лидера представляет модель развития лидерского потенциала в виде четырех основных содержательных модулей:

- «1. Диагностическое обеспечение программы развития лидерского потенциала;
2. Создание в организации социально-психологических условий проявления лидерства и развития лидерских качеств руководителя;
3. Профессионально-управленческая подготовка руководителей;
4. Социально-психологическая работа со служебными коллективами, а также консультационное сопровождение руководителей» [31].

Р.А.Эльмурзаева отмечает, что «оценка лидерского потенциала и его развитие в реальной практической деятельности организации возможны при следующих условиях:

- формировании эмоционально-осмысленной реакции у работника на внешнее воздействие, когда процесс взаимодействия потенциальных лидеров и организации является двусторонним;
- постоянном совершенствовании и развитии лидерских качеств у руководителей среднего и высшего звена организации;
- осмысленном выборе лидерских качеств в зависимости от стратегических направлений развития организации» [91].

Сердюк И.И, Кривцова М.А. считают, что «формирование готовности к лидерству - целенаправленный педагогический процесс, в ходе и результате которого:

- создается устойчивая положительная мотивация развития лидерских качеств личности (мотивационно-личностный компонент);
- приобретаются и применяются знания о профессионально значимых лидерских качествах (операционно-деятельностный компонент);
- происходит соотнесение личностных качеств и требований к будущей профессиональной деятельности (операционно-контрольный компонент)» [70].

В целом, большинство авторов сходятся во мнении, что раскрыть способности организационного лидера возможно, и даже необходимо для успешного функционирования организации в связи с реформированием методов управления и их концептуальных оснований. Многие исследователи считают, что процесс раскрытия способностей организационного лидера у управленцев необходимо начинать с вузов, или даже со среднего образования. Так Д.В.Хмельник пишет: «Для улучшения подготовки молодых управленцев можно порекомендовать российским учебным заведениям уделять большее внимание развитию лидерских качеств у студентов. Для достижения этой цели существуют разнообразные тренинги. По аналогии с университетами США необходимо создавать различные центры при вузах, которые призваны выполнять задачи, связанные с развитием у студентов ответственности, лидерских качеств и стремления к добровольному служению обществу» [84]. Можно сказать, что эта проблема актуальна и для педагогических вузов.

В российском образовательном менеджменте вопросам организационного лидерства практически не уделяется внимание. В этой связи международные исследования в области управления школой представляют особый интерес. Как пишет Н.В.Сторчак: «В отличие от концепции директорства (principalship), которая получила распространение в середине 20-го века, в последние десятилетия все большее признание получает концепция лидерства (leadership). Первая концепция основана на рассмотрении школьной организации по

индустриальной модели, согласно которой ответственность за функционирование организацией возлагается на представителей администрации. В рамках концепции лидерства управленческие полномочия распределяются между разными участниками, выполняющими различные функции и роли как внутри, так и за пределами школы» [74]. В настоящее время акцент в исследовании лидерства в образовании сдвинут в сторону выявления воздействия различных моделей управления школой. Результаты исследований в области организационного лидерства в образовательном менеджменте отражены в Европейском Синописе по школьному лидерству. Данный проект включает в себя доклады разных стран с информацией об управлении школой, описание моделей и концепций в области управления образованием и повышения квалификации сотрудников школьной администрации. В Европейском Синописе по школьному лидерству основные аспекты лидерства ранжируются в виде основных доменов, имеющих компоненты и модули. В целом эксперты выделяют пять доменов, отражающих основные аспекты организационного лидерства[118]:

«1. Политические и культурные ожидания, их перевод во внутренний смысл и миссию конкурентной школы. Компоненты этого домена: развитие лидерства и управление изменениями; стратегическое планирование в школах; перевод внешних требований в контекст школьной практики; коммуникация для прояснения роли школы; развитие этических стандартов для реализации принципов, гарантирующих справедливость, законность и демократию в образовании.

2. Понимание и поддержка преподавателей и другого школьного персонала, создание культуры для поддержки учительского потенциала. Содержание домена: повышение качества школьного образования; построение командной работы и распределение руководства; обеспечение анализа и оценки эффективности работы школы; развитие эффективного управления людскими ресурсами.

3. Структурирование работы школ, которое состоит из планирования, управления людскими и материально-финансовыми ресурсами, а также процедур коммуникации и принятия решений. Содержание данного домена: развитие школьного лидерства и менеджмента; создание позитивной организационной культуры; построение эффективной структуры управления; обеспечение прозрачности принятия решений.

4. Работа с партнерами и внешним окружением...Содержание домена: выстраивание и поддержка взаимоотношений с родителями, структурами управления образования; сетевое взаимодействие с другими школами, международное сотрудничество.

5. Личное развитие и рост. Возможность развивать лидерскую компетентность. Содержание данного домена: развитие и поддержка компетентностей посредством непрерывного профессионального развития» [74].

Таким образом, можно прийти к выводу о важности дальнейшего исследования вопросов организационного лидерства в образовательном менеджменте в связи с необходимостью действовать в сфере образовательных услуг в рамках законов общего менеджмента и его современной международной направленности на раскрытие способностей лидера у управленцев.

Для изучения вопроса об операционных задачах в образовательном менеджменте необходимо также рассмотреть организационное лидерство с точки зрения процессуального аспекта организационной деятельности лидера в коллективе. Как пишет в своей статье Г.В.Михайлова: «мы выделяем для себя такие типы организационного лидерства, как стратегическое, тактическое и операциональное лидерство» [51]. Стоит отметить, что авторы, изучающие данную тему, используют как синонимы термины «операциональное» и «операционное». В данной работе мы будем использовать термины «операционные» задачи и лидерство.

Среди отечественных ученых вопросами «тактического» и «стратегического» и «операционного» лидерства занимались А.С.Чернышев, Ю.А.Лунев, С.В.Сарычев, Д.В.Беспалов, Е.И.Гамова. Как пишет С.В.Сарычев, «стратегический лидер выполняет роль человека, который ставит долговременные цели с отдаленным результатом перед группой, рационально подходит к решению возникающих проблем, осуществляет первый этап ориентировочной деятельности. Операционный лидер – решает операциональные задачи, уточняя, что должен делать каждый член группы и регулируя процесс взаимодействия» [67].

Сравнивая деление лидеров на стратегических, тактических и операционных с имеющейся в социальной психологии типологией лидерства, Г.В.Михайлова приходит к следующим выводам:

«- если соотнести типологию делового лидерства по Л.И.Уманскому со стратегическими и тактическими типами лидерства, то получается следующее соотношение: «лидер – генератор эмоционального настроения, инициатор, эталон соотносится со стратегическим типом; лидер-организатор и лидер-эрудит – с тактическим; лидер-мастер – с операциональным»[78];

- типы лидеров, выделяемые Б.Д.Парыгиным (исполнители, организаторы, вдохновители), соотносимы с операционным, тактическим и стратегическими типами лидерства [56];

- в ходе проведенного нами исследования было установлено, что группах с высоким уровнем развития, но малочисленных по составу лидер может успешно проявлять себя как тактический, стратегический и операционный на разных этапах осуществления совместной деятельности, что соответствует описанию универсального лидера;

- операциональные лидеры – исполнители. Присутствуют в высокоорганизованных коллективах. Они инициативны, могут работать согласованно без тактического лидера. Разрабатывают пути реализации деятельности. Успешны в локальных заслугах, в отдельных видах деятельности» [67].

Таким образом, организационное лидерство в образовательном менеджменте сочетает в себе руководство и социальное лидерство и проявляется на всех уровнях деятельности образовательного менеджера (стратегическом, тактическом, операционном). Раскрытие способностей организационного лидерства, у лиц, осуществляющих менеджмент в образовании, будет способствовать более эффективному решению всех основных управленческих задач: планированию, организации, координации, мотивации и контролю на всех уровнях деятельности, в том числе и на операционном уровне.

1.3 Операционные задачи менеджмента в образовании в контексте применения идей организационного лидерства

Операционный менеджмент до недавнего времени считался лишь отраслью менеджмента, и МВА являлось единственной программой, выделявший операционный менеджмент как отдельную специальность. Однако это направление приобретает все большую популярность, и исследования в области операционного менеджмента, операционного лидерства, операционной стратегии, функций и задач становятся все более актуальными, но все еще мало изученными [45].

Первоначально необходимо разграничить понятия операционного и производственного менеджмента, так как некоторые авторы ошибочно отождествляют эти понятия. Как пишет В.А.Козловский: «Оперативное управление – это текущее управление объектами подсистемы управления. Оно дает ответы на конкретные вопросы, например, «какую работу нужно выполнить сегодня или в течение текущей недели?», «кто именно будет отвечать за выполнение этой задачи?», «какую работу следует выполнить в первую очередь?» [41]. Производственный же менеджмент, как пишет М.И.Черненко, - «вид управления, который отвечает за процессы

преобразования исходных материалов в готовую продукцию, а также за все вспомогательные процессы и управление ими» [86].

Е.Р.Шарко, использует понятие «управленческого продукта», которое можно также соотнести с исследованием операционных задач менеджера. Автор считает, что «наибольшую сложность, и в то же время наибольший интерес для определения специфики операционного управления процессом получения управленческого продукта представляет сам процесс формирования и реализации управленческих решений... Это процесс творческой обработки полученной информации по заранее установленным процедурам и регламентам, или же в нерегламентированном режиме... Каждый управленческий продукт имеет свои качественные характеристики: уровень обоснованности принятого решения, достоверность и полноту разработанного информационного сообщения, охват решаемых задач »[87].

Еще одним направлением исследования повседневной деятельности образовательного менеджера является технологический подход в области образовательного менеджмента, где основной считается сам процесс деятельности. Понятие процесса деятельности в данном случае также можно соотнести с понятием операционной деятельности. Как пишет И.Н.Колесникова, «можно вычленил следующие признаки технологии: процессуальный двусторонний характер взаимосвязанной деятельности директора и коллектива, менеджеров образования и населения, которому предоставляются образовательные услуги в данном регионе; совокупность приемов и методов; проектирование и организация процесса; наличие комфортных условий» [42].

Как отмечают В.Н.Иванов, В.И.Патрушев, «...Технология воплощает в себе социальную форму практики, способы регулирования, контроля и управления взаимодействием между предметом труда и орудием труда, его технологическим содержанием. Причем, если объективной природной предпосылкой технологии являются природные процессы, которые обуславливают ее «вещественный каркас», то соответствующим социальным

аналогом технологии выступает коллективная общественная практика, где материально-вещественные компоненты проявляют свою технологическую силу и раскрывают свое социальное значение» [38]. С нашей точки зрения, для исследования и описания повседневной деятельности менеджера в образовании удобнее использовать понятия операционной задачи и процесса деятельности, чем обобщенное понятие технологии.

Л.Т.Овчинникова, А.Д.Медведева в своих работах рассматривают операционную функцию образовательной организации в целом. Они дают следующее определение операционной функции образовательного учреждения – «это совокупность технологических процессов, связанных с документированием, оформлением и движением между участниками образования и других сфер деятельности информации, а также других внутренних процессов образовательной организации, осуществлением регистрации в соответствующих регистрах, проверкой и осуществлением контроля за рисками» [53].

В качестве примера Л.Т.Овчинникова, А.Д.Медведева представляют операционную деятельность «Российского государственного профессионально-педагогического университета» как процесс внутренней деятельности, направленный на:

«- обработку документов образовательного процесса и функционирование подразделений при их взаимодействии;

- развитие сетевых форм реализации образовательных программ через интеграцию образовательных организаций и предприятий за счет привлечения ресурсов, необходимых для осуществления обучения...

- повышение качества и востребованности профессионального образования за счет внедрения электронного обучения» [53].

При этом исследователи отмечают целый ряд проблем, связанных с осуществлением операционных задач, это:

«1. Сложная, многоуровневая структура операционной функции, в результате чего наблюдается низкий уровень управления ей. Нет единой операционной модели.

2. Разные используемые IT-платформы.

3. Низкий уровень централизации. Операционная функция рассредоточена на всех уровнях института. В результате чего недостаточно эффективна учебная и коммерческая деятельность.

4. Значительные различия в уровне эффективности и исполнительской дисциплины между кафедрами и подразделениями.

5. Недостаточное количество ресурсов нерациональное их распределение.

6. Неэффективная мотивация персонала, руководства и студентов на достижение результата.

7. Избыточная сложность процессов, процедур и документооборота.

8. Бумажный документооборот, длительное прохождение документов.

9. Плохая организация рабочего места и устаревшая техника требуют больших затрат времени и сил.

10. Некорректная постановка задач руководителем.

11. Отсутствие четкого механизма выполнения работ.

12. «Непрозрачная» система финансирования» [53].

На основе выводов, представленных Л.Т.Овчинниковой и А.Д.Медведевой, делаем вывод о необходимости работы с операционной функцией у современных руководителей-лидеров, с обязательным учетом алгоритма работы, стандартных процессов взаимодействия с коллективом и контролем за документооборотом.

Таким образом, сопоставляя теоретические аспекты менеджмента на операционном уровне с практической деятельностью менеджера в образовании можно выделить следующие операционные задачи:

- документирование, обработка и движение информации;
- ранжирование операционных действий и планирование последовательности их реализации;

- поручение задания, действия;
- убеждение в важности выполнения действия;
- осуществление контроля операционной деятельности;
- координаций операционной деятельности;
- оценка успешности операционной деятельности;
- оперативная реакция на изменения;
- оптимизация последовательности текущих работ;
- учёт текущих результатов деятельности
- создание условий организации рабочих процессов.

С точки зрения лидерства, выделенные операционные задачи относятся к операционному типу организационного лидерства. Следовательно, можно предположить, что образовательный менеджер, раскрывая у себя способности организационного лидерства, будет более результативно решать выделенные операционные задачи.

2 ПРАКТИКА РАСКРЫТИЯ СПОСОБНОСТЕЙ ПРОЯВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА ДЛЯ РЕШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫХ ЗАДАЧ МЕНЕДЖМЕНТА В ОБРАЗОВАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ПОДГОТОВКИ МАГИСТРАНТОВ ПО ПРОГРАММЕ «ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ» НАПРАВЛЕНИЯ «ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ»)

2.1 Качества и способности организационного лидера при решении операционных задач менеджера в образовании

С целью уточнения качеств и способностей организационного лидера, необходимых образовательному менеджеру для эффективной работы, на начальном этапе исследования была проведена диагностика оценки значимости лидерских качеств и способностей образовательного менеджера. В опросе, который проводился в ноябре 2015 года, участвовали магистранты первого года обучения направления «Образовательный менеджмент». Магистрантам была предложена анкета, разработанная О.В. Евтиховым и В.А. Адольфом [33]. Данная анкета была адаптирована для исследования. На основе анализа теоретических источников по теме организационного лидерства, авторы определили 28 качеств и способностей, наиболее часто встречающихся в перечнях лидерских качеств. Исследователи представили обобщенную структуру лидерских качеств и способностей организационного лидера, разделив их на 4 следующих блока:

- Личностные качества и способности
- Организационно-управленческие качества и способности
- Социальные качества и способности
- Профессионально-деятельностные качества и способности

Бланк анкеты представлен в приложении А. По результатам анкетного опроса получены данные, представленные в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты анкетирования с целью оценки качества способностей лидера образовательного менеджера

№	Качества	Не значимо	Мало значимо	Важно	Очень важно
Личностные качества и способности					
1	Личная привлекательность	1		11	
2	Жизненная активность, целеустремленность, стремление к достижению успеха	1	1	4	6
3	Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость			3	9
4	Стойкость, решительность, твердость, требовательность		1	4	7
5	Критичность (умение видеть и выделить недостатки как свои, так и чужие)		2	8	2
6	Дальновидность, умение видеть перспективы и определять приоритеты			3	9
7	Уверенность в себе			2	10
Организационно-управленческие качества и способности					
1	Умение управлять людьми, мотивировать и стимулировать их на работу			5	7
2	Желание и интерес заниматься руководящей работой		1	8	3
3	Способность к планированию как своих действий, так и действий подчиненных			3	9
4	Гибкость поведения, способность быстро ориентироваться в ситуации и принимать правильное решение			8	4
5	Способность организовать группу на решение поставленной задачи			4	8
6	Готовность брать на себя ответственность за принимаемые решения и результаты групповой деятельности			8	4
7	Способность отстаивать интересы коллектива		1	7	4
Социальные качества и способности					
1	Доброжелательность		4	4	4
2	Коммуникативная компетентность (общительность, умение работать с людьми, умение взаимодействовать)			6	6
3	Терпимость к людям, способность уважать достоинства других			5	7
4	Надежность в отношениях		1	5	6
5	Эмпатия (способность сопереживать другим людям, понимать их чувства)	1	3	6	2
6	Последовательность в решениях и поступках			9	3
7	Порядочность, честность, справедливость		1	6	5
Профессионально-деятельностные качества и способности					
1	Успешность в профессиональной деятельности	1	2	9	
2	Гибкость, нестандартность мышления		1	8	3
3	Готовность помочь и поддержать в сложной ситуации	1	4	5	1
4	Успешность в карьере	1	2	7	1
5	Готовность к инновациям и нововведениям			4	8

6	Способность к творческому решению профессиональных задач		4	6	2
7	Готовность помочь и поддержать в учебной деятельности	1	6	5	

Анализ полученных данных позволяет выделить качества и способности организационного лидера, необходимые менеджеру в образовании.

Таблица 6 – Качества и способности организационного лидера, необходимые менеджеру в образовании

Вид	Выделенные качества и способности
Личностные качества и способностей	- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость - дальновидность, умение видеть перспективы и определять приоритеты - уверенность в себе.
Организационно-управленческие качества и способности	- умение управлять людьми, мотивировать и стимулировать их на работу - способность к планированию, как своих действий, так и действий подчиненных - способность организовать группу на решение поставленной задачи.
Социальные качества и способности	- коммуникативная компетентность - терпимость к людям, способность уважать достоинства других - надежность в отношениях.
Профессионально-деятельностные качества и способности	- успешность в профессиональной деятельности - гибкость, нестандартность мышления - готовность к инновациям и нововведениям.

Выделенные качества и способности организационного лидера были сгруппированы и сопоставлены с операционными задачами, представленными в п.1.3. В результате выделены три операционные задачи, результативность решения которых напрямую связана со способностями организационного лидерства.

Таблица 7 – Соотношение способностей организационного лидерства с операционными задачи в образовательном менеджменте

№	Качества и способности организационного лидерства в образовательном менеджменте	Операционная задача образовательного менеджера
1.	- дальновидность, умение видеть перспективы и определять приоритеты; - способность к планированию, как своих	Ранжирование операционных действий и планирование последовательности из реализации

	действий, так и действий подчиненных	
2.	- умение управлять людьми, мотивировать и стимулировать их на работу; - способность организовать группу на решение поставленной задачи	Поручение задания, действия
3.	- Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость; - уверенность в себе; - умение мотивировать подчиненных и стимулировать их на работу; - способность организовать группу на решение поставленной задачи	Убеждение в важности выполнения действия

Таким образом, предполагаем, что образовательный менеджер, раскрывая у себя способности организационного лидерства, будет более результативно решать следующие операционные задачи:

- Ранжирование операционных действий и планирование последовательности их реализации
- Поручение задания, действия
- Убеждение в важности выполнения действия.

2.2 Комплекс упражнений на раскрытие способностей организационного лидерства для решения операционных задач менеджмента в образовании

Для раскрытия способностей организационного лидерства с целью повышения результативности решения операционных задач в образовательном менеджменте были разработаны три комплекса упражнений. Для их разработки использовалась литература зарубежных авторов (П.Друкер, А.Лэкейн, Д.Аллен, Б.Трейси, Т.Гордон), рекомендации известных бизнес-

тренеров (М.Цыбульник, Г.Архангельский, А.Г.Горбачев, Н.Рысев, Т.Кузнецова, Н.Осетрова, О.Сурикова), учебная литература по основам делового общения и риторике (Е.Ю.Давыдова, Н.К.Чернышова, И.Р.Ракей, Л.Д.Столяренко, И.А.Стернин), а также электронные ресурсы.

В таблице 8 представлены направленность и названия упражнений к каждой операционной задаче. Полное описание комплексов упражнений представлено в приложениях Д-Ж.

Таблица 8 – Содержание комплексов упражнений

Операционная задача	Направленность упражнений	Название упражнений
Ранжирование операционных действий и планирование последовательности их реализации	- на развитие навыков планирования и ранжирования действий	- Выбор метода планирования - Расстановка приоритетов с помощью матрицы Эйзенхауэра - Расстановка приоритетов по принципу Парето - Определение «Поглотителей времени»
	- на развитие чувства времени	- Упражнение «Калибровка» - Упражнение «Хронометраж»
	- на развитие умения постановки целей	- Постановка целей «SMART»
	- на концентрацию внимания и стрессоустойчивость	- Упражнение «Сосредоточение на словах» - Упражнение «Обратный отсчет» - Упражнение «Куда направлено мое внимание» - Упражнение «Дыхание» - Упражнение «Гладь озера» - Упражнение «Линия» - Упражнение «Якорь состояния» - Упражнение «Правило пяти» - Упражнение «Точка»
Поручение задания, действия	- на развитие навыков делегирования	- Упражнение «Поручение задания подчиненному» - Упражнение «Виды контроля» - Правила эффективного делегирования - Алгоритм делегирования - Плюсы и минусы делегирования - Ошибки при делегировании полномочий - Упражнение «Кому поручить неприятные дела?» - Упражнение «Пошаговое делегирование»
	- на развитие навыков инструктирования	- Упражнение «Нарисуй эмблему» - Упражнение «Преодолей препятствия»
	- на развитие способности	- Упражнение «Запоминание имён» - Упражнение «Зеркалирование»

	воздействия в коммуникации	- Упражнение «Доброжелательный вид» - Упражнение «Уверенная речь»
Убеждение в важности выполнения действия	- на развитие навыков аргументации	- Принципы аргументации и убеждения - Алгоритм аргументации и виды аргументов - Классические правила убеждения собеседника - Упражнение «Подбери аргумент» - Упражнение «Спор» - Прием «Превращение в аргумент» - Прием «опережающего обсуждения возражений» - Прием «Ссылка на авторитет» - Прием аргументации «Реальная польза» - Прием вежливого несогласия в аргументации - Прием аргументации «за и против» - на развитие умения слушать и чтение невербальных сигналов - Невербальные сигналы - Развитие умения слушать - Упражнение «12 барьеров общения» - Упражнение «Зеркало» - Упражнение «Сито» - Упражнение «Цепочка речи»
	- на развитие уверенности в себе	- Упражнение "Внутренняя осанка" - Упражнение "Красивый низкий голос" - Развитие силы голоса - «Харизматичное» место
	- на развитие эмоциональности речи и силы убеждения	- Упражнение «Записка для вас» - Упражнение «Эстафета чувств»

Упражнения разделены в соответствии с операционными задачами, делятся на блоки упражнений по их направленности, а также на упражнения для аудиторной и домашней работы. Аудиторные упражнения состоят в основном из элементов групповых тренингов, требуют участия нескольких человек, нацелены на взаимодействие коллектива. Упражнения для домашней работы направлены на закрепление теории, а также на развитие индивидуальных способностей. Для наиболее эффективной работы с аудиторными упражнениями, первоначально предлагается ознакомиться с домашними упражнениями данного блока, освоить их, чтобы подготовиться к практической групповой работе. В блоке упражнений на концентрацию

внимания и стрессоустойчивость для работы предлагается выбрать 2-3 упражнения. Остальные упражнения во всех блоках дополняют друг друга.

2.3 Результаты опытно-экспериментальной работы

Опытно-экспериментальная работа проводилась с магистрантами первого курса программы «Образовательный менеджмент» направления «Педагогическое образование» ИППС СФУ в феврале – мае 2016 года в рамках дисциплины «Практикум по развитию лидерских качеств». В ней принимали участие 12 респондентов.

Для диагностики подготовленности к решению выделенных операционных задач были разработаны три методики.

Для диагностики подготовленности к решению операционной задачи на ранжирование операционных действий и планирование последовательности их реализации была разработана анкета. Респондентам предлагалось ответить на 4 вопроса и по пятибалльной шкале, чтобы оценить следующие показатели:

- чувство времени
- навыки планирования действий
- навыки ранжирования дел и расстановки приоритетов
- собственную позицию в отношении планирования.

Анкета представлена в приложении Б.

Для диагностики подготовленности к решению операционной задачи на поручение заданий, действий были разработаны три модельные ситуации. При анализе решения модельных ситуаций оценивались следующие показатели: навыки делегирования полномочий, ориентация результат-коллектив, а также характерные затруднения, определяемые респондентами в ходе осуществления решения данного вида операционных задач.

Содержание модельных ситуаций представлено в приложении В.

Включенное наблюдение в ходе дискуссии использовалось как вид диагностики подготовленности к решению операционной задачи на убеждение

в важности выполнения действия. Для наблюдения выделены показатели, представленные в Таблице 9.

Таблица 9 – Показатели подготовленности к решению операционной задачи на убеждение в важности выполнения действия

Блоки диагностики	Оцениваемые показатели
Способности воздействия в коммуникации	- уверенность в себе - тембр голоса - эмоциональность речи - темп речи - осанка, поза
Умение слушать	- удержание внимания, концентрация - чтение невербальных сигналов
Навыки аргументации	- принципы встраивания, минимизации, общности языка мышления, объективности, равенства и уважения, постепенности, обратной связи, этичности; - правила Гомера, Сократа, Паскаля; - приемы «ссылка на авторитет», «за и против», «опережающего обсуждения возражения».

Для учета проявленности выделенных показателей разработан бланк наблюдений, который представлен в приложении Г.

Описанный выше инструментарий использовался как для начальной, так и для повторной диагностики подготовленности к решению операционных задач (до и после работы с описанными в п. 2.2 комплексами упражнений). Ниже представлены сводные результаты диагностики по каждой задаче, проводится их анализ.

Таблица 10 – Результаты диагностики подготовленности к решению операционной задачи на ранжирование операционных действий и планирование последовательности их реализации

№	Тестируемый	Показатель							
		Чувство времени		Навыки планирования действий		Навыки планирования дел и расстановки приоритетов		Собственная позиция в отношении планирования	
		До	После	До	После	До	После	До	После
1	Респондент 1	3	3	3	3	4	4	4	5
2	Респондент 2	3	3	2	2	3	4	5	5
3	Респондент 3	4	4	4	4	3	4	5	5
4	Респондент 4	3	3	2	3	3	4	4	4

5	Респондент 5	3	3	1	2	2	3	4	4
6	Респондент 6	2	3	2	3	2	3	5	5
7	Респондент 7	4	4	3	3	3	4	5	5
8	Респондент 8	1	2	2	3	3	3	3	4
9	Респондент 9	4	4	3	4	4	4	5	5
10	Респондент 10	3	3	2	2	3	3	4	5
11	Респондент 11	5	5	2	3	4	5	5	5
12	Респондент 12	2	2	2	2	2	3	4	5

Таблица 11 – Результаты диагностики подготовленности к решению операционной задачи на ранжирование операционных действий и планирование последовательности их реализации по баллам в процентном соотношении

Показатель	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Чувство времени на начало эксперимента	1	2	5	3	1
в %	8,33	16,66	41,66	25	8,33
на конец эксперимента	0	2	6	3	1
в %	0	16,66	50	25	8,33
Навыки планирования действий на начало эксперимента	1	7	3	1	0
в %	8,33	58,33	25	8,33	0
на конец эксперимента	0	4	6	2	0
в %	0	33,33	50	16,66	0
Навыки планирования дел и расстановки приоритетов на начало эксперимента	0	3	6	3	0
в %	0	25	50	25	0
на конец эксперимента	0	0	5	6	1
в %	0	0	41,66	50	8,33
Собственная позиция в отношении планирования на начало эксперимента	0	0	1	5	6
в %	0	0	8,33	41,66	50
на конец эксперимента	0	0	0	3	9
в %	0	0	0	25	75

Таблица 12 – Сравнительная оценка средних показателей диагностики подготовленности к решению операционной задачи на ранжирование операционных действий и планирование последовательности их реализации

№	Показатель	Средний балл на начало эксперимента	Средний балл на конец эксперимента
1	Чувство времени	3	3
2	Навыки планирования действий	2	3
3	Навыки ранжирования дел и расстановки приоритетов	3	4
4	Собственная позиция в отношении планирования	5	5

Анализ полученных данных позволяет сделать следующие выводы:

1. В ходе повторного анкетирования, в сравнении с первичной диагностикой показатель, характеризующий чувство времени у респондентов, остался на предыдущем уровне.

2. Показатель, оценивающий навыки планирования действий у магистрантов, повысился с 2 до 3 баллов. Это может означать, что магистранты изучили основные приемы рационального планирования и пытаются их применять, учатся осуществлять планирование с учетом приоритетов, времени исполнения, рационализации и делегирования выполнения задач.

3. Показатель, оценивающий навыки ранжирования дел и расстановки приоритетов, повысился на 1 балл (с 3х до 4х баллов). Это позволяет говорить о положительной оценке использования респондентами основных приемов расстановки приоритетов при планировании деятельности, изученных в ходе работы с комплексом упражнений.

4. В отношении собственной позиции в отношении планирования респонденты не изменили своего мнения и отметили важность и необходимость планирования деятельности образовательным менеджером.

Таблица 13 - Результаты диагностики подготовленности к решению операционной задачи на поручение заданий, действий

№	Респондент	Уровень делегирования полномочий – Модельная ситуация 1	Ориентация на себя, на результат – на коллектив - Модельная ситуация 2	Обнаруженные затруднения по кейсу «Делегирование задач» - Модельная ситуация 3
1	Респондент 1	Высокий уровень делегирования полномочий	Ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе	Обозначены проблемы с мотивированием подчиненных, четким инструктированием, алгоритмом делегирования и навыками контроля выполнения работ
		Высокий уровень делегирования полномочий	Ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе	Обозначены проблемы с мотивированием подчиненных, четким инструктированием, алгоритмом делегирования и навыками контролирования выполнения работ, отсутствием авторитета у руководителя
2	Респондент 2	Средний уровень делегирования	Ориентация на себя	Обозначены проблемы с мотивированием подчиненных, отсутствием авторитета у руководителя, низким уровнем делегирования полномочий, низким уровнем контроля
		Средний уровень делегирования полномочий	Ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе	Обозначены проблемы с мотивированием подчиненных, четким инструктированием, алгоритмом делегирования и навыками контролирования выполнения работ, отсутствием авторитета у руководителя
3	Респондент 3	Высокий уровень делегирования	Ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе	Обозначены проблемы, связанные с отсутствием авторитета у руководителя, грамотным инструктированием, низким уровнем контроля, отсутствием обозначенной подчиненным позиции руководителя по решаемому вопросу
		Высокий уровень делегирования	Ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе	Обозначены проблемы с мотивированием подчиненных, четким инструктированием, алгоритмом делегирования и навыками контролирования выполнения работ, отсутствием авторитета у руководителя
4	Респондент 4	Низкий уровень делегирования	Ориентация на интересы дела	Обозначены проблемы с алгоритмом делегирования, отсутствием четкого инструктирования и контроля
		Средний уровень делегирования	Ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе	Обозначены проблемы с мотивированием подчиненных, четким инструктированием, алгоритмом делегирования и навыками контролирования выполнения работ, отсутствием авторитета у руководителя
5	Респондент 5	Средний уровень делегирования	Ориентация на себя	Обозначены проблемы с мотивированием подчиненных, отсутствием авторитета у руководителя, низким уровнем делегирования полномочий, низким уровнем контроля

		Средний уровень делегирования	Ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе	Обозначены проблемы с мотивированием подчиненных, четким инструктированием, алгоритмом делегирования и навыками контролирования выполнения работ, отсутствием авторитета у руководителя
6	Респондент 6	Низкий уровень делегирования	Ориентация руководителя на официальную субординацию и соблюдение инструкций	Обнаружены дефициты контроля, непонимание подчиненными ответственности, отсутствие у руководителя авторитета
		Средний уровень делегирования	Ориентация руководителя на официальную субординацию и соблюдение инструкций	Обозначены проблемы с мотивированием подчиненных, четким инструктированием, алгоритмом делегирования и навыками контролирования выполнения работ, отсутствием авторитета у руководителя
7	Респондент 7	Низкий уровень делегирования	Ориентация на интересы дела	Обозначены проблемы с алгоритмом делегирования, отсутствием четкого инструктирования и контроля, отмечено отсутствие авторитета у руководителя
		Средний уровень делегирования	Ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе	Обозначены проблемы с мотивированием подчиненных, четким инструктированием, алгоритмом делегирования и навыками контролирования выполнения работ, отсутствием авторитета у руководителя
8	Респондент 8	Низкий уровень делегирования	Ориентация на самого себя	Обозначено отсутствие ответственности у подчиненных и авторитета у руководителя, низкий уровень контроля
		Низкий уровень делегирования	Ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе	Обозначены проблемы с мотивированием подчиненных, четким инструктированием, алгоритмом делегирования и навыками контролирования выполнения работ, отсутствием авторитета у руководителя
9	Респондент 9	Высокий уровень делегирования	Ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе	Обозначены следующие проблемы: халатность и безразличие со стороны сотрудников, отсутствие у руководителя авторитета, низкий уровень контроля
		Высокий уровень делегирования	Ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе	Обозначены проблемы с мотивированием подчиненных, четким инструктированием, алгоритмом делегирования и навыками контролирования выполнения работ, отсутствием авторитета у руководителя
10	Респондент 10	Средний уровень делегирования	Ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе	Обозначено отсутствие авторитета у руководителя, неграмотное делегирование, «мягкость» руководителя, отсутствие контроля
		Средний уровень делегирования	Ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе	Обозначены проблемы с мотивированием подчиненных, четким инструктированием, алгоритмом делегирования и навыками контролирования выполнения работ, отсутствием авторитета у руководителя

11	Респондент 11	Низкий уровень делегирования	Ориентация на самого себя	Обозначены следующие проблемы: отсутствие авторитета у руководителя и ответственности у подчиненных, низкий уровень мотивирования подчиненных, отсутствие командного духа.
		Средний уровень делегирования	Ориентация на самого себя	Обозначены проблемы с мотивированием подчиненных, четким инструктированием, алгоритмом делегирования и навыками контролирования выполнения работ, отсутствием авторитета у руководителя
12	Респондент 12	Низкий уровень делегирования	Ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе	Респондент обнаружил следующие проблемы: отсутствие у руководителя авторитета, низкий уровень ответственности у подчиненных, низкий уровень контроля.
		Низкий уровень делегирования	Ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе	Обозначены проблемы с мотивированием подчиненных, четким инструктированием, алгоритмом делегирования и навыками контролирования выполнения работ, отсутствием авторитета у руководителя

Таблица 14 - Сравнительная оценка средних показателей диагностики подготовленности к решению операционной задачи на поручение заданий, действий

	Оцениваемый критерий	Показатель на начало эксперимента	Показатель на конец эксперимента
1	Уровень делегирования полномочий – Модельная ситуация 1	Низкий	Средний
2	Ориентация на себя, на результат – на коллектив - Модельная ситуация 2	Ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе (5 респондентов)	Ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе (10 респондентов)
3	Обнаруженные затруднения по кейсу «Делегирование задач» - Модельная ситуация 3	Обозначены проблемы с - делегированием - контролем - авторитетом руководителя	Обозначены проблемы с - мотивированием - делегированием - инструктированием - контролем - уровнем ответственности подчиненных - авторитетом руководителя

Анализ полученных данных позволяет сделать следующие выводы:

1. Итоговая диагностика показала, что респонденты выбирают моделью своего поведения средний уровень делегирования полномочий подчиненным, в то время как первичная диагностика показывала низкий уровень делегирования.

2. В сравнении с первичной диагностикой в два раза больше респондентов обозначили как модель своего поведения ориентацию на психологический климат и взаимоотношения в коллективе, что означает выбор лидерской позиции большинством респондентов.

3. Повторно работая с кейсом «Делегирование задач» респонденты грамотно анализируют ситуацию и выделяют весь спектр проблем, заложенных в ней, делают правильные выводы ее решении с позиции организационного лидера.

Таблица 15 – Лист наблюдения в ходе диагностики подготовленности к решению операционной задачи на убеждение в важности выполнения действия

№	Респондент	Способности воздействия в коммуникации					Умение слушать	Аргументация														
		Уверенность в себе	Тембр голоса	Эмоциональность речи	Темп речи	Осанка, поза		Удержание внимания, концентрация	Чтение невербальных сигналов	Принцип встраивания	Принцип минимизации аргументов	Принцип общности языка мышления	Принцип объективности (доказательности)	Принцип равенства и уважения	Принцип постепенности	Принцип обратной связи	Принцип этичности	Правило Гомера	Правило Сократа	Правило Паскаля	Использование приема «ссылка на авторитет»	Использование приема «за и против»
1	Респондент 1	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	4	3	2	4	2	2	2	2	2	2
		3	2	3	2	3	4	2	4	4	5	4	5	4	3	5	2	2	2	3	3	2
2	Респондент 2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	2	2	2	2	2	2
		3	2	3	2	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	2	2	2	3	2	2
3	Респондент 3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	2	2	2	2	2	2
		3	3	3	2	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2
4	Респондент 4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2	2	2	3	2
		5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	2	2	2	3	4	2
5	Респондент 5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2
		5	3	5	4	3	5	3	4	4	4	4	3	4	5	3	2	2	2	3	3	2
6	Респондент 6	4	3	4	2	2	4	3	2	2	3	3	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2
		5	4	4	2	3	5	3	4	3	4	4	5	3	4	5	2	2	2	4	3	2
7	Респондент 7	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	2	2	2	2	2	2

		3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	2	2	2	3	2	2
8	Респондент 8	2	2	2	2	2	3	2	4	2	3	3	4	3	3	4	2	2	2	2	2	2
		3	3	2	2	3	4	2	5	3	4	4	5	4	4	5	2	2	2	3	2	2
9	Респондент 9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2
		4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	2	2	2	3	2	2
10	Респондент 10	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	2	2	2	2	2	2
		3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	5	4	4	5	2	2	2	3	2	2
11	Респондент 11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2
		3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	5	3	4	5	2	2	2	3	2	2
12	Респондент 12	4	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	2	2	2	2	2
		4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	2	2	3	3	2

Таблица 16 - Сравнительная оценка средних показателей диагностики подготовленности к решению операционной задачи на убеждение в важности выполнения действия

№	Показатель		Средний балл – дискуссия 22.03.2016	Средний балл – дискуссия 19.04.2016
1	Способности воздействия в коммуникации	Уверенность в себе	3	3
2		Тембр голоса	3	3
3		Эмоциональность речи	2	3
4		Темп речи	2	3
5		Осанка, поза	2	3
6	Умение слушать	Удержание внимания, концентрация	3	4
7		Чтение невербальных сигналов	3	3
8	Аргументация	Принцип встраивания	3	4
9		Принцип минимизации аргументов	3	3
10		Принцип общности языка мышления	3	4
11		Принцип объективности (доказательности)	3	4
12		Принцип равенства и уважения	4	5
13		Принцип постепенности	3	4
14		Принцип обратной связи	3	4
15		Принцип этичности	4	5
16		Правило Гомера	2	2
17		Правило Сократа	2	2
18		Правило Паскаля	2	2
19		Использование приема «ссылка на авторитет»	2	3
20		Использование приема «за и против»	2	2
21		Использование приема «опережающего возражения»	2	2

Анализ полученных данных позволяет сделать следующие выводы:

1. После работы с представленным комплексом упражнений респонденты стали больше обращать внимание на такие проявления харизмы, как эмоциональность, темп речи и осанка. В ходе наблюдения за респондентами по этим показателям повысился средний балл. В то же время тембр голоса, а также уверенность в себе отмечены на том же уровне. Это позволяет сделать выводы об относительной результативности представленного комплекса упражнений, в связи с небольшим сроком работы над ними.

2. По показателям умения слушать других наблюдение показало улучшение показателей по удержанию и концентрации внимания только у некоторых респондентов. Это позволяет говорить об относительной результативности работы над упражнениями и раскрытии у респондентов лидерской способности – умения слушать собеседника.

3. Анализируя результаты наблюдения по блоку «Аргументация» можно сделать выводы о том, что после работы над представленными упражнениями респонденты соблюдают основные принципы аргументации, но не применяют на практике специальные приемы аргументации.

Обобщая сравнительные результаты диагностик можно отметить наблюдаемую динамику подготовленности к решению операционных задач менеджмента в образовании у участников опытно-экспериментальной работы лишь по некоторым показателям. Данный факт позволяет говорить о том, что освоение комплекса упражнений на раскрытие способностей проявления организационного лидерства в практике подготовки магистрантов программы «Образовательный менеджмент» дает эффект. При этом относительно незначительный размер эффекта может быть объяснен ограниченностью времени для освоения комплекса упражнений. Для получения более достоверных данных требуется увеличение продолжительности работы испытуемых с комплексами упражнений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании анализа полученных данных и сделанных обобщений, делаем выводы о том, что все задачи исследования достигнуты:

В процессе изучения теоретических источников, а также в ходе анализа практической деятельности образовательного менеджера, выделен спектр операционных задач менеджмента в образовании, выявлена специфика организационного лидерства, определены качества и способности проявления организационного лидерства для результативного решения операционных задач менеджмента в образовании, которыми стали

- ранжирование операционных действий и планирование последовательности их реализации
- поручение задания, действия
- убеждение в важности выполнения действия.

Для определения подготовленности к результативному решению данных операционных задач были разработаны диагностические инструменты: анкетирование, модельные ситуации и наблюдение в ходе дискуссии.

Для раскрытия способностей проявления организационного лидерства с целью повышения результативности решения операционных задач в образовательном менеджменте был разработан комплекс упражнений, направленных на развитие навыков планирования и ранжирования действий, чувства времени, умения постановки целей, навыков делегирования и инструктирования, умения слушать и чтение невербальных сигналов, эмоциональности речи и силы убеждения, навыков аргументации, уверенности в себе, на концентрацию внимания и стрессоустойчивость. Разработанные диагностические инструменты, а также комплекс упражнений реализованы в практике подготовки магистрантов программы «Образовательный менеджмент».

В пилотном режиме проверена результативность разработанных комплекс упражнений на основе определения подготовленности магистрантов

программы «Образовательный менеджмент» к результативному решению операционных задач. По результатам исследования по некоторым показателям выявлена динамика результативности решения операционных задач будущими образовательными менеджерами.

Полученные данные позволяют считать, что цель исследования достигнута: в ходе исследования предложен, теоретически и практически обоснован комплекс упражнений на раскрытие способностей проявления организационного лидерства для результативного решения операционных задач менеджмента в образовании.

Гипотеза исследования имеет право на подтверждение: комплекс упражнений на раскрытие способностей проявления организационного лидерства способствует повышению уровня подготовленности магистрантов к результативному решению операционных задач менеджмента в образовании, если в него включены

- упражнения на развитие умений планирования и ранжирования,
- на освоение приемов поручения и убеждения,
- на активизацию индивидуально-психологических свойств личности (концентрация, стрессоустойчивость, уверенность в себе).

В то же время, гипотеза требует дополнительной, более длительной по времени экспериментальной работы.

Таким образом, указанные выводы о результативности решения операционных задач магистрантами направления «Образовательный менеджмент», полученные после работы над представленным комплексом упражнений, позволяют рекомендовать данный комплекс упражнений для применения в образовательном процессе вуза с целью развития лидерских качеств у будущих образовательных менеджеров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Авдеев, П.С. Обзор теорий в рамках ситуационного подхода к лидерству [Электронный ресурс] / П.С.Авдеев // Режим доступа: <http://sci-article.ru>.
- 2 Азидес, И. Управляя изменениями / И.Азидес. - Спб: Питер, 2008. – 224с.
- 3 Аллен, Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса/ Д.Аллен. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 368 с.
- 4 Андреева, Г. М. Социальная психология / Г.М.Андреева. - М.: Изд-во МГУ, 1980. – 350 с.
- 5 Аристотель. Политика / Древнегреческая философия: от Платона до Аристотеля. Москва: АСТ, 2003. – с.441-699.
- 6 Архангельский, Г. Тайм драйв: как успевать жить и работать / Г.Архангельский. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011 – 272с.
- 7 Асмус, В.Ф. Античная философия: учебник / В.Ф.Асмус. – Москва: Высшая школа, 2005. – 448 с.
- 8 Белов, В.В. Проблема организационного лидерства: акмеологический подход // В.В. Белов // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С.Пушкина. – 2014. - Т.5, №1. - С.40-50.
- 9 Бердяев, Н.А. Царство Духа и царство Кесаря / Н.А.Бердяев. – М, 2005. – 384с.
- 10 Блондель, Ж. Политическое лидерство: Путь к всеобъемлющему анализу/ Ж.Блондель. – М., 1992.- 135 с.
- 11 Бойетт, Д.Г., Бойетт, Дж. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Д.Г. Бойетт, Дж. Бойетт. - М.: Олимп-бизнес, 2004. – 395с.
- 12 Большая Советская Энциклопедия / под. Ред. А.М.Прохорова. – М., 1973. – Т.13. – 807с.

- 13 Большой психологический словарь / сост. Б.Мещеряков, В.Зинченко. М.:Олма-пресс, 2004. - 672 с.
- 14 Вебер, М. Харизматическое господство/ М.Вебер // Социологические исследования. – 1988. - №5. - С.139-147.
- 15 Вергилес, Э.В. Теория лидерства / Э.В.Вергилес. – Москва: Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, 2001. – 42с.
- 16 Виханский, О.С. Менеджмент/ О.С.Виханский, А.И.Наумов. – Москва: Инфра-М., 2010. – 576 с.
- 17 Волков, И.П., Захаров, А.И., Ерицын, О.П. Влияние лидерства и руководства на групповую динамику в условиях стресса. Руководство и лидерство / Под. Ред. Б.Д.Парыгина. Л.,1973. - 130 с.
- 18 Вольтер, Ф.М. Философские сочинения / под ред. В.Н.Кузнецова. Москва: Наука, 2005. - с.115.
- 19 Гегель, Г.В.Ф. Лекции по философии истории / Г.В.Ф. Гегель. – Спб.: Наука, 2005, - 480 с.
- 20 Горбачев А.Г. Тайм-менеджмент. Время Руководителя: 24+2/ А.Г.Горбачев. – М.: Издательский дом "ДМК-пресс", 2007. –128 с.
- 21 Гордон, Т. Тренинг эффективного родителя / Т.Гордон. – 1975.- 40с.
- 22 Горячкина, В.А. Психологические особенности управленческих лидеров в организации / В.А.Горячкина //Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2015. - Т.8, №2. - С.71-77.
- 23 Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д.Гоулман. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2003. – 269с.
- 24 Грязева-Добшинская, В.Г. Психологий инновационного менеджмента в организации: учебное пособие / В.Г. Грязева-Добшинская. – Челябинск. Издат. центр ЮУрГУ, 2013. – 298 с.
- 25 Давыдова, Е.Ю., Чернышова Н.К. Плюсы и минусы делегирования полномочий / Е.Ю.Давыдова, Н.К.Чернышова // Теория науки. – 2014.- №5. – С.95-100.

- 26 Дафт, Р.Л. Уроки лидерства / Р.Л.Дафт. – М.Эксмо, 2006. – 480с.
- 27 Дрогобыцкий, И.Н. Организационный менеджмент: природа, команда и лидер / И.Н. Дрогобыцкий // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2011. - №13(132) – С. 152-166.
- 28 Друкер, П. Практика менеджмента / П.Друкер. — М.: «Вильямс», 2007. - 400с.
- 29 Евтихов, О.В. Атрибутивные теории лидерства: специфика и перспективы развития/ О.В.Евтихов // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2010. - №8.
- 30 Евтихов, О.В. Компоненты лидерского потенциала организационного лидера / О.В.Евтихов // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2012. - №6.
- 31 Евтихов, О.В. Социально-психологическая модель развития лидерского потенциала руководителя / О.В.Евтихов // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2012. - №4 (51). - С.3-6.
- 32 Евтихов, О.В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика / О.В.Евтихов. - СПб.: Речь, 2007. - 238 с.
- 33 Евтихов, О.В., Адольф, В.А. Теоретико-методологические основы формирования профессиональной компетентности курсантов в вузе правоохранительных органов / О.В.Евтихов, В.А.Адольф. - Красноярск: КГПУ им. В.П.Астафьева, 2014. - 364с.
- 34 Евтихов, О.В., Антилогова, Л.Н. Организационное лидерство как позиция и социально-психологический феномен / О.В.Евтихов, Л.Н.Антилогова // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2012. - №1 (48). - С.10-13.
- 35 Журавлев, А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы)/ А.Л.Журавлев. - М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004.- 258 с.
- 36 Занковский, А.Н. Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры / А.Н.Занковский // Известия РГПУ им. А.И.Герцена. – 2012. - №145, - С.72-80.

- 37 Занковский, А.Н. Психология лидерства. От поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме / А.Н. Занковский. – М.: ИНРАН, 2011. - 390с.
- 38 Иванов, В.Н, Патрушев, В.И. Инновационные технологии государственного и муниципального управления / В.Н.Иванов, В.И.Патрушев. - М.:Экономика, 2001.
- 39 Ильин, Н.И, Лукманова, И.Г., Немчин, А.Н. Управление проектами / Н.И.Ильин, И.Г.Лукманова, А.Н. Немчин. – СПб., 1996. – 484с.
- 40 Клейменова, А.Е. Историческое развитие изучения феномена лидерства / А.Е.Клейменова //Аналитика культурологии. – 2014. - № 29.
- 41 Козловский, В.А. Производственный менеджмент / В.А.Козловский – М.:Инфра-М, 2003 – 385с.
- 42 Колесникова, И.Н. Технологический подход в области образовательного менеджмента как ресурс подготовки управленческих кадров / И.Н.Колесникова // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И.Герцена, - 2009. - №94. – С.115-119
- 43 Конфуций. Изречения / И.Семенов, А. Штукин. – М.: АСТ, 2007. - 512с.
- 44 Кузнецова, Т. Искусство делегировать [Электронный ресурс] / Т.Кузнецова. – Режим доступа: <http://www.new-management.info/issues/2007/5/78/>.
- 45 Кузнецова, Ю.В., Полякова, М.А. Образование и востребованность операционных менеджеров / Ю.В.Кузнецова, М.А.Полякова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2012 – Т2, №8. - С.207-208.
- 46 Локк, Дж. Два трактата о правлении : Сочинения в 3х томах / Дж.Локк. - Москва: Мысль, 1988. – Т.3. – с.137-405.
- 47 Лэкейн, Алан Искусство успевать / А.Лэкейн. – М.:ФАИР, 1996 – 240с.
- 48 Макаров, С.Н. Специфика организационного лидерства в исполнительных органах государственной власти /С.Н. Макаров// Вестник

Российского государственного университета им.И.Канта. – 2010. - Вып.6. - С. 98-106.

49 . Макиавелли, Н. Государь : сборник / Н.Макиавелли. – Москва: АСТ, 2011. – с.352/

50 . Мисуми, Дж. Поведенческая наука лидерства / Дж.Мисуми. - Токио: Юхикаку, 1984.

51 Михайлова, Г.В. Социально-психологические особенности организационного лидерства в молодежной среде / Г.В.Михайлова// Ученые записки: электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2015. - №2(34).

52 Монтеस्कье, Ш. О духе законов / Ш.Монтеस्कье. – Москва: Мысль, 1999. – 387с.

53 Овчинникова, Л.Т., Медведева, А.Д Трансформация операционной функции образовательной организации / Л.Т.Овчинникова, А.Д.Медведева // Смальта. - 2015. - №6. - С.40-44.

54 Осетрова, Н Сурикова, О Тренинг развития управленческих навыков [Электронный ресурс] / Н.Осетрова, О.Сурикова. – Режим доступа: <http://coollib.com/b/244366/read>.

55 Павлова, А.П. Организационная культура и лидерство / А.П.Павлова //Вестник АГТУ. – 2008. - №4 (45). – С.101-106.

56 Парыгин, Б.Д. Руководство и лидерство / Б.Д.Парыгин. - Л., 1973.

57 Петрова, Ю.О. Инновационное лидерство / Ю.О. Петрова// Альманах современной науки и образования. - №10. – Тамбов: Грамота.- 2012. - С.148-150.

58 Платон. Диалоги / Платон. – Спб.: Азбука, 2000. – 194 с.

59 Платон. Законы / под ред. А.Ф.Лосева, В.Ф.Асмуса, А.А.Тахо-Годи.- Москва: Мысль, 1999. – 347с.

60 Психологический словарь / под ред. В. В. Давыдова и др. – Москва: Педагогика, 1983. – 448с.

- 61 Психологические упражнения для тренингов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trepsy.net>.
- 62 Ракей, И.Р. Основы делового общения / И.Р.Ракей. – Минск, 2007. – 176с.
- 63 Романова, М.В. Теоретические подходы к рассмотрению проблемы лидерства в науке / М.В. Романова // Мир науки, культуры, образования. -2010. - № 1. – С.192-194.
- 64 Роуз, Э., Лоутон, А. Организация и управление в государственных учреждениях / Отв. ред.: Г.И. Иванов. - М., 1993. - 208с.
- 65 Рубин, А.Г. Современные подходы к управлению операционной стратегией предприятия / А.Г.Рубин // Фундаментальные исследования. – 2015. - №5-2. - С. 441.
- 66 Рысев, Н. Пять шагов постановки задач подчиненным [Электронный ресурс]/ Н.Рысев. – Режим доступа: <http://www.orenfinance.ru/business/detail.php?ID=9397>.
- 67 Сарычев, С.В. Надежность группы в напряженных и экстремальных ситуациях совместной деятельности :дис....канд.психол.наук: 19.00.05/ Сарычев Сергей Васильевич. – Курск, 1993 – 274с.
- 68 Свенцицкий, А.Л. Социальная психология: учебник для вузов / А.Л. Свенцицкий. – М.: Проспект, 2004. – 336 с.
- 69 Сергеева, С.А. Эволюция философских идей и концепций лидерства / С.А.Сергеева // Армия и общество.-2013. - № 1 (33). – С.13-15.
- 70 Сердюк, И.И., Кривцова, М.А. Проблемы формирования лидерских способностей / И.И. Сердюк, М.А.Кривцова // Концепт. – 2014. - №30. – С.1-5.
- 71 Спивак, А.А. Лидерство. Учебник для академического бакалавриата / А.А.Спивак. – М.: Юрайт, 2015. - 320с.
- 72 Стернин И.А. Практикум по риторике. Учебное пособие. / Под ред. М.С.Саломатиной. – Воронеж: «Истоки», 2010.
- 73 Столяренко Л. Д. Психологий делового общения и управления.: Учебник / Л. Д. Столяренко. — Ростов н/Д: Феникс, 2005. — 416 с.

74 Сторчак, Н.В. Современные международные исследования лидерства в школьном образовании / Н.В.Сторчак // Человек и образование. – 2012. - №3 (32), - С. 153-156.

75 Тамбиев, Б.Н. Исходные стратегии профессионального поведения руководителей образовательных учреждений / Б.Н.Тамбиев // Вестник Майкопского государственного технического университета. – 2014. - №1.

76 Тоторкулов, И.И., Калашникова, Е.Ю. Концепции ситуационного лидерства/ И.И.Тоторкулов, Е.Ю. Калашникова // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления в XXI веке.– 2014. - №5. –С.23-27.

77 Трейси, Б. Делегирование и управление / Б.Трейси. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 90с.

78 Уманский, Л.И. Личность, организаторская деятельность, коллектив/ Л.И.Уманский. - Кострома: Костромской государственной университет, 2001. – 208с.

79 Упражнения на запоминание имен и лиц [Электронный ресурс]. – Режим доступа: / <https://4brain.ru/memory/mnemotehniki.php>.

80 Упражнения на концентрацию внимания [Электронный ресурс].– Режим доступа
http://www.psychologos.ru/articles/view/uprazhneniya_na_koncentraciyu_vnimaninya

81 Урбанович, А.А. Психология управления / А.А.Урбанович. – М. , 2005.

82 Усольцев, С.А. Менеджерская функция руководителя образовательного учреждения (образовательной организации) / С.А.Усольцев// Известия РГПУ им.А.И.Герцена. – 2007. - Т.15, №39. – С.369-371.

83 Философский словарь / под ред. И.Т.Фролова. – М.:Республика, 2001.- 719 с.

84 Хмелик, Д.В. Формирование компетенций лидера у будущих управленцев / Д.В.Хмелик // Высшее образование в России. – 2009. - №4. - С.122-125.

85 Цыбульник, М. Правила эффективного делегирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://maxcoach.ru/lichnaya-effektivnost/delegirovanie-zadach>.

86 Черненко, М.И. Бюро Бизнес Инжиниринга [Электронный ресурс] / М.И.Черненко, С.П.Слепцов// Корпоративные системы. - 2004. - №1 — Режим доступа: <http://management.com/ua/ims/ims079.html>.

87 Шарко, Е.В. Операционное управление процессом разработки управленческого продукта / Е.В.Шарко// Управление проектами и развитие производства. - 2010 - №4. - С.1-7.

88 Шейн, Е. Организационная культура и лидерство / Е.Шейн. – СПб.: Питер, 2007. – 336с.

89 Шкурко, О.В. Харизматическое лидерство и возможность его развития у современных руководителей/ О.В.Шкурко // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2013. - № 3. - С.133-136.

90 Элитариум 2.0. [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.elitarium.ru/>.

91 Эльмурзаева, Р.А. Практические аспекты развития лидерства в организации / Р.А.Эльмурзаева // Вестник Томского государственного университета. – 2012. - №3(19). – С.33-35.

92 Якокка, Л. Карьера менеджера / Л.Якокка. – М.: Прогресс, 1991. – 384с.

93 Ansbacher, H.L. Alfred Adler and humanistic psychology/ H.L. Ansbacher // Journal of humanistic psychology. – 1971. - №11. - P. 58.

94 Bass, B. M. Leadership and performance beyond expectations/ B.M.Bass. - New York: Free Press, 1985.

95 Bennis, W. The 4 Competencies of leadership/ W.Bennis // Training and development journal. – 1984. - August.

96 Bird, S. Social psychology/ S.Bird. - Boston: Houghton Mifflin. - 1940.

97 Blake, R. R., Mouton, J. S / The managerial grid. Houston: Gulf Publishing Company, 1964.

- 98 Borgatta, E. Some findings relevant to a great man theory of leadership/ E.Borgatta // American sociological Review. – 1954. - № 19. - P. 755–759.
- 99 Burns, J.M. Leadership / J.M.Burns. - New York: Harper & Row, 1978.
- 100 Calder, B. An attribution theory of leadership // Staw B.M., Salancik Q.R. New directions in organization behavior. Chicago. – 1977. – 198 p.
- 101 Cattell R., Slice G. Four formulae for selecting leaders on the basis of personality/ R.Cattell , G.Slice // Human Relations. – 1954. - № 7.
- 102 Conger, J. A. The Charismatic leader/ San Fransisco: Jossey-Bass, 1989.
- 103 Fairholm, G.W. Values Leadership/ G.W.Fairholm // Toward a New Philosophy of Leadership. – N.Y. - 1991.
- 104 Fielder, F.E. A Theory Leathership/ F.E.Fielder // McGraw-Hill, 1967.
- 105 Hersey, P., Blanchard, K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human resources / P.Hersey, K.Blanchard. 6th ed. Prentice Hall, 1993.
- 106 House, R. J., Mitchell, T. R. Path – Goal theory of leadership / R. J.House, T. R // Journal of Contemporary Business. – 1974. - Autumn. - P. 81–98.
- 107 Katz, D., Kahn, R. L. The social psychology of organizations/ New York: John Wiley and Son, 1966.
- 108 Klubeck, C., Bass, B. Differential effects of training on persons of different leadership status / C.Klubeck , B.Bass // Human Relations. – 1954. - № 7. - P. 59–72.
- 109 Kotter, J. Power, dependence and effective management /Kotter J. Power // Harvard Business Review. – 1977. - July.
- 110 Kuczmarski, T., Kuczmarski, S., Apples Are Square: Thinking Differently About Leadership/ T.Kuczmarski, S.Kuczmarski. –New-York, 2007.
- 111 Lewin, K., Lippitt, R. An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note/ K.Lewin, R.Lippitt // Sociometry. – 1938, - № 1. - P. 292–380.
- 112 Likert, R. The human organization / R.Likert. - N. Y.: McGraw-Hill, 1967.

- 113 Mann, R. A. Review of the relationships between personality and performance in small groups / R.A.Mann // Psychological Bulletin. – 1959. - № 56.
- 114 Rotter, J. A new scale for the measurement of interpersonal trust /J. Rotter // Journal of Personality. - 1967. - №35. - P. 651-665.
- 115 Stinson, J.E., Johnson, T.W. The Path Goal Theory of Leadership: A Partial Test and Suggested Refinement // J.E.Stinson, T.W.Johnson. – Academy of Management Journal. – 1974. - №2.
116. Stogdill, R. Personal factors associated with leadership: A survey of literature/ R.Stogdill // Journal of Psychology. - 1948. - №. 25.
- 117 Stogdill, R. M., Coons, A. E. (Eds). Leader behavior: its description and measurement / R. M. Stogdill., A. E .Coons. - Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951.
- 118 The making of: Leadership in education [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.leadership-in-education.eu/index.php?id=271>.
- 119 Vroom, V. H., Yetton, P. W. Leadership and decision making / V. H.Vroom, P. W. Yetton.- Pittsburg, Pa.: University of Pittsburg Press, 1973.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета оценки лидерских качеств и способностей

Инструкция: оцените предлагаемые ниже качества и способности по степени их важности для лидера-менеджера, поставив «+» в соответствующей колонке напротив каждого качества

Таблица А.1 - Анкета оценки лидерских качеств и способностей

№	Качества	Не значимо	Мало значимо	Важно	Очень важно
Личностные качества					
1	Личная привлекательность				
2	Жизненная активность, целеустремленность, стремление к достижению успеха				
3	Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость				
4	Стойкость, решительность, твердость, требовательность				
5	Критичность (умение видеть и выделить недостатки как свои, так и чужие)				
6	Дальновидность, умение видеть перспективы и определять приоритеты				
7	Уверенность в себе				
Организационно-управленческие качества и способности					
1	Умение управлять людьми, мотивировать их и стимулировать их на работу				
2	Желание и интерес заниматься руководящей работой				
3	Способность к планированию как своих действий, так и действий подчиненных				
4	Гибкость поведения, способность быстро ориентироваться в ситуации и принимать правильное решение				
5	Способность организовать команду на решение поставленной цели				
6	Готовность брать на себя ответственность за принимаемые решения и результаты групповой деятельности				
7	Способность отстаивать интересы коллектива				
Социальные качества					
1	Доброжелательность				
2	Коммуникативная компетентность (общительность, умение работать с людьми, умение взаимодействовать)				
3	Терпимость к людям, способность уважать достоинства других				
4	Надежность в отношениях				
5	Эмпатия (способность сопереживать другим людям, понимать их чувства)				
6	Последовательность в решениях и поступках				
7	Порядочность, честность, справедливость				
Профессионально-деятельностные качества и способности					
1	Успешность в профессиональной деятельности				
2	Гибкость, нестандартность мышления				
3	Готовность помочь и поддержать в сложной ситуации				
4	Успешность в карьере				
5	Готовность к инновациям и нововведениям				
6	Способность к творческому решению профессиональных задач				
7	Готовность помочь и поддержать в учебной деятельности				

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета для диагностики проявления способности ранжировать операционные действия и планировать их реализацию

Респондент № _____

Инструкция: оцените предлагаемые ниже качества в отношении себя

1. Оцените по пятибалльной шкале Ваш уровень чувства времени:

1 балл – чувство времени не развито, не умею распределять время рационально, часто опаздываю, не оставляю запас времени на непредвиденные обстоятельства, не занимаюсь планированием, не знаю о ловушках и поглотителях времени, не заглядываю в будущее

2 балла – чувство времени пока недостаточно развито, понимаю важность рационального распределения времени, но пока не владею приемами, стараюсь не опаздывать, планирую кратковременные задачи и большие события, не знаю свои ловушки и поглотители времени

3 балла – чувство времени развито на среднем уровне, работаю над тем, чтобы научиться рационально распределять время, стараюсь быть пунктуальным, веду краткосрочное и долгосрочное планирование, знаю свои ловушки и поглотители времени, анализирую нерациональную трату времени, стараюсь исправить ситуацию

4 балла – чувство времени развито на достаточно высоком уровне, знаю приемы, помогающие рационально распределять время, и работаю над развитием этого умения, достаточно пунктуален, веду краткосрочное и долгосрочное планирование, знаю свои ловушки и поглотители времени и работаю над исправлением ситуации

5 баллов – чувство времени развито на очень высоком уровне, знаю как и умею рационально распределять время, всегда пунктуален, веду краткосрочное и долгосрочное планирование, планирую свою жизнь на много лет вперед, не имею проблем с поглотителями и ловушками времени, грамотно расставляю приоритеты в делах

2. Оцените по пятибалльной шкале ваши навыки планирования действий:

1 балл – держу в голове основные дела на день, этого достаточно

2 балла – записываю основные дела на листок, сверяюсь с ним в течение дня, крупные мероприятия вношу в ежедневник

3 балла – мною изучались приемы рационального распределения времени и планирования, в настоящее время начинаю практически осуществлять планирование с учетом приоритетов, времени исполнения, рационализации и делегирования выполнения задач

4 балла – основные приемы рационального планирования изучены: выделяю жесткие, гибкие и долгие задачи; группирую дела по срокам исполнения (день-неделя-год); осуществляю планирование с учетом приоритетов, времени исполнения, рационализации и делегирования выполнения задач; разделяю дела на важные и срочные, важные и не срочные, не важные и срочные, не важные и не срочные; в данный момент работаю над применением этих приемов в ежедневном, краткосрочном и долгосрочном планировании

5 баллов - основные приемы рационального планирования (выделение жестких, гибких и долгих задач; группировка дел по срокам исполнения (день-неделя-год); осуществление планирования с учетом приоритетов, времени исполнения, рационализации и делегирования выполнения задач; разделение дел на важные и срочные, важные и не срочные, не важные и срочные, не важные и не срочные) усвоены мною и успешно используются для рационального краткосрочного и долгосрочного планирования в повседневной деятельности.

3. Оцените по пятибалльной шкале ваши навыки ранжирования дел и расстановки приоритетов:

1 балл – держу в голове список дел на день, помню самое важное, что необходимо сделать

2 балла - держу в голове список дел на день, самые важные 2-3 дела отмечаю в памятках (ставлю «крестик на память», записываю на листок, приклеиваю на видное место стикер с напоминанием)

3 балла – составляю список дел на день, вношу его в ежедневник, выделяю (подчеркиваю, ставлю галочку) 2-3 приоритетных дела на день, помимо краткосрочного планирования веду также список долгосрочных дел и гибких задач

4 балла – знаю основные приемы расстановки приоритетов при планировании деятельности, выделяю 2-3 приоритетных дела на день, отмечаю важные и срочные дела, веду краткосрочное и долгосрочное планирование, отмечая дела особой важности

5 баллов – умею грамотно расставлять приоритеты в делах, разделяю дела на важные и срочные, важные и не срочные, не важные и срочные, не важные и не срочные, распределяю ресурсы и планирую деятельность в соответствии с принципом 80/20, при краткосрочном и долгосрочном планировании выделяю несколько видов задач: жесткие, гибкие, долгие.

4. Оцените по пятибалльной шкале вашу позицию в отношении планирования деятельности:

1 балл – планирование – вести планирование не обязательно, это лишняя трата времени

2 балла – планирование не особо влияет на качество деятельности, им можно пренебречь без отрицательных для себя последствий

3 балла - планирование важный элемент организации деятельности в профессиональной сфере, но оно необходимо только для менеджеров высшего звена

4 балла – планирование деятельности имеет много плюсов и оказывает большое влияние на качество деятельности во всех сферах жизни человека

5 баллов – планирование – обязательный элемент повседневной деятельности человека, позволяющий рационально использовать имеющееся время.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Модельные ситуации для диагностики проявления способности поручать задания, действия

Модельная ситуация 1

На этой неделе в вашем образовательном центре проходит конкурс для одаренных детей. Сегодня вторник. К пятнице вам необходимо подготовить главный приз для этого конкурса. Деньги на приз лежат у вас в сейфе. Вы неожиданно узнаете, что завтра вам нужно ехать в срочную командировку. На работу вы выйдете только в понедельник. Выбрать приз сами вы уже не успеваете. Хотя у вас есть некоторые идеи на этот счет. Например, вы думаете, что можно было бы купить фотоаппарат. В прошлое воскресенье вы заходили в магазин «Домотехника» и видели, что денег на такой приз хватает. Вы приглашаете к себе в кабинет подчиненного и поручаете ему купить приз. Напишите в виде прямой речи все, что вы ему скажете.

При работе над этой модельной ситуацией, прежде всего, оценивался уровень делегирования. Высокий уровень – респондент предполагает обозначить поручение и срок его исполнения, полагаясь целиком на действия подчиненного. Средний уровень делегирования – респонденты предлагают конкретный вариант для выполнения поручения, но в то же время, дается право выбора способа выполнения поручения. Низкий уровень – респондент четко обозначает цель для подчиненного и дает пошаговые инструкции для выполнения поручения.

Модельная ситуация 2

В самый напряженный период подготовки к конкурсу для одаренных детей один из сотрудников вашего образовательного центра заболел. Каждый из сотрудников занят выполнением своих обязанностей. Работа отсутствующего человека должна быть выполнена точно в срок. Как Вы поступите в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь, чтобы он выполнил эту работу.

В. Предложу коллективу вместе подумать и найти выход из создавшейся ситуации.

С. Попрошу членов коллектива высказать свои предложения и, обсудив их, сам приму решение.

Д. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего

При работе над этой модельной ситуацией анализировалась ориентация респондента на «результат» или на «коллектив». Ответы интерпретировались так:

А – ориентация на интересы дела

В – ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе

С – ориентация руководителя на официальную субординацию и соблюдение инструкций

Д – ориентация на самого себя

Модельная ситуация 3- Кейс «Делегирование задач»

Вы являетесь директором образовательного центра. Недавно вы приняли в штат нового работника – заместителя по воспитательной работе – Праздникову Елену Михайловну. У нее в подчинении 3 человека. Предыдущий заместитель директора проработал в образовательном центре 15 лет, был уважаем всем коллективом, и имел сильный личный авторитет среди сотрудников. Подчиненные сожалели о его уходе. Новая

начальница гораздо моложе предыдущего руководителя отдела организации культурных мероприятий, и еще не завоевала авторитет среди своих подчиненных. В связи с этим сотрудники периодически формально относятся к выполнению поставленных задач, иногда пытаются их игнорировать, оттягивают сроки выполнения.

В образовательном центре произошла следующая ситуация:

Вы поручили Праздниковой Е.М. подготовить проект конкурса для одаренных детей: составить смету к данному мероприятию, представить конкурсную программу и задания, план организации конкурса. Эти задачи Праздникова поручила Михаилу Простудину, но, так как тот через некоторое время заболел, он перенаправил их Ивану Ленивцеву.

Срок предоставления проекта конкурса истекает завтра в 11:00. На данный момент — 17:00, рабочий день заканчивается в 18:00.

Праздникова заходит узнать к Ленивцеву, как обстоят дела с подготовкой к конкурсу. Ленивцев сидит в интернете, периодически заглядывая в небрежно раскиданные по столу документы, никакой реакции на появление начальника. Праздникова Е.М., замешкавшись, обращается к сотруднику с вежливой просьбой предоставить работу: «Пожалуйста», «Не могли бы Вы...». Ленивцев обещает представить проект конкурса к завтрашнему утру. На вопрос «Чем Вы сейчас занимаетесь?», Ленивцев отвечает, что у него есть несколько несложных дел, но чрезвычайно важных и срочных. Праздникова спрашивает, что это за задачи. Ленивцев отвечает, что они имеют некоторое отношение к конкурсу, и снова отворачивается к монитору. Праздникова удаляется и повторяет при этом, что она рассчитывает на сотрудника и завтра в 9:00 ждет его с проектом конкурса.

Утро следующего дня. 9:00. Праздникова ждет Ленивцева, но тот опаздывает и появляется только в 9:30. Праздникова просит показать проект конкурса, рассчитывая, что работа будет сделана без ошибок и ее можно сразу отдать руководству. В разговоре с Ленивцевым она выясняет, что проект конкурса сделан не до конца и неправильно. Праздникова начинает нервничать и просит Ленивцева объяснить, почему работа сделана неправильно, ведь тот до того выполнял подобную работу. Ленивцев пожимает плечами. Праздникова суетится и начинает судорожно доделывать проект конкурса самостоятельно.

Ваша задача как руководителя образовательного центра — определить ошибки, допущенные Праздниковой Е.М. и предложить варианты решения этой проблемы. Время выполнения — 15 минут. Ответы респонденты вносят в следующий бланк:

Бланк к кейсу «Делегирование задач»

Ваша задача: _____

Дайте свою оценку ситуации: _____

Вопросы.

1. Почему Ленивцев не выполнил задачу правильно? _____
2. Почему Ленивцев не обращался с вопросами к Праздниковой, если возникали трудности при выполнении задачи? _____
3. Почему Праздникова не осуществляла периодический контроль работы Ленивцева? _____
4. Что вы можете посоветовать Праздниковой? _____
5. Что вы могли бы посоветовать Ленивцеву? _____
6. Что бы вы сделали на месте Праздниковой, чтобы в дальнейшем подчиненные эффективно выполняли свои задачи? Опишите свои действия _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Комплекс упражнений на развитие способности ранжировать операционные действия и планировать последовательность их реализации

Упражнения для домашней работы:

1. Упражнение на развитие чувства времени «Калибровка» [90]

Собираясь выполнять какое-либо дело, мысленно «прикиньте», сколько часов и минут для этого понадобится и, сделав его, сравните фактически затраченное время с прогнозируемым. В идеале расхождение между ними должно быть не больше 1-3 минут. Первые результаты появятся уже после трёх-четырёх дней постоянного выполнения этого упражнения на развитие чувства времени, а через несколько недель вы научитесь планировать все дела с максимальной точностью.

2. Упражнение на развитие чувства времени «Хронометраж» [90]

Это упражнение на развитие чувства времени требует некоторой самоорганизации. Просто ежедневно отмечайте в блокнотике, какое время вы затратили на выполнение того или иного дела, а затем проанализируйте, можно ли было его сократить. Так вы научитесь, не нагружая память, концентрировать своё внимание на временных промежутках, что способствует подсознательной тренировке чувства времени. Кроме того, через несколько дней вы и самим временем будете распоряжаться уже иначе.

3. Метод постановки целей SMART [28]

Используйте следующую последовательность шагов при постановке целей.

Широко известный SMART-анализ – классический метод, который поможет вам в этом. Как известно, уже на этапе определения цели вы можете спрогнозировать ее достижимость. SMART – это и аббревиатура, и одновременно английское слово «умный».

Цель должна быть:

Specific – конкретной. Необходимо максимально четко сформулировать цель, в ней не должно быть размытых формулировок. Если взять аналогию с тренировкой тела, то вместо «стать сильнее» нужно, к примеру, «научиться отжиматься 100 раз».

Measurable – измеримой; необходимо иметь возможность четко измерить достижение цели. Нужно ответить самому себе на вопрос: как я пойму, что достиг цели? В чем измеряется ее достижение?

Achievable – достижимой. Цель должна быть вызывающей, но, тем не менее, реальной.

Relevant – согласованной. На этом этапе вам предстоит определить, насколько данная цель впишется в уже имеющиеся задачи и проекты.

Timed – определенной во времени. Это означает наличие четких сроков ее достижения. Здесь следует отметить, что «дедлайн» по-разному влияет на разных людей: одних мотивирует, других угнетает. Срок тоже должен быть реальным, лучше назначить его с некоторым запасом.

4. Расстановка приоритетов по принципу Парето [47]

В ситуации, когда человек перегружен делами и задачами, на выполнение которых ему не хватает времени, и он никак не решается отказаться от ряда не очень важных дел, целесообразно в практике применять правило 80/20. Принцип Парето гласит: «Если все предметы разместить в порядке их ценности, то 80 % ценности приходится на предметы, составляющие 20 % от их общего числа, в то время как 20 % ценности приходится на предметы, составляющие 80 % от их общего числа».

Исходя из правила 80/20, в списке из 10 дел - 2 обеспечат 80 % успеха. Следовательно, надо найти эти 2 дела и заняться их выполнением. Согласно этому принципу, остальные 8 могут остаться несделанными, потому что ценность их результатов будет гораздо меньше, чем у двух, наиболее плодотворных дел. Обратите внимание при планировании своего времени, какие дела можно отнести к двум важным, а какие - к остальным, необязательным. Используйте это правило в ежедневной работе, ведь практика показывает, что:

- 80% стоимости торговых сделок обеспечивает 20% всех клиентов;
- 80% производства обеспечивает 20% предприятий;
- 80% времени, пропущенного по болезни, приходится на 20% работающих;
- 80% процентов досье, находящегося в употреблении, приходится на 20% папок досье;
- 80% грязи скапливается на 20% площади пола, по которой больше всего ходят;
- 80% стирки приходится на 20% предметов одежды;
- 80% лучшего телевизионного времени приходится на 20% программ, наиболее любимых телезрителями;
- 80% времени читатели газет тратят на чтение 20% материалов, опубликованных в газете;
- 80% телефонных звонков делают 20% телефонных абонентов;
- 80% необходимых данных получают из 20% источников информации;
- в школе учителя тратят 80 % своих сил на 20 % учащихся (обычно проблемных или талантливых);
- 80% еды поглощается в 20% наиболее популярных ресторанов.

Данные факты подтверждают существование опасности увязнуть в делах, приносящих слабые результаты, и усиливают степень важности средоточия усилий на двадцати процентах дел, которые значительно повышают эффективность труда.

Принцип Парето прекрасно объясняет случившееся, однако не всегда помогает заранее найти выход из ситуации. Дело в том, что наверняка никогда нельзя сказать заранее, какие 20% окажутся эффективными. Согласно этому принципу 80% удовлетворения в нашей жизни приносят 20% затраченных сил – большая часть успеха будет результатом всего лишь нескольких шагов. Значит для того, чтобы найти больше времени на то, что приносит пользу, придется делать меньше того, что оказывается бесполезным.

Упражнения на концентрацию внимания и устойчивость состояния:

5. Сосредоточение на словах [80]

Для выполнения этого упражнения на концентрацию внимания, возьмите любую книгу, журнал или газету. Выберите один параграф книги и, используя только ваш взгляд, начинайте считать количество слов в параграфе. Здесь важен один момент, не используйте для слежения за словами ни ваши пальцы, ни линейку, ни что-либо ещё, используйте только ваш взгляд. После подсчёта слов в параграфе, сосчитайте количество слов ещё раз, чтобы убедиться, что вы не ошиблись в счёте. На выполнение этого упражнения уделяйте не больше 5 минут.

6. Обратный отсчёт [80]

Это упражнение на концентрацию внимания вы можете выполнять в любом месте, например, по пути к дому, или на работу. Выберите число, и начните обратный отсчёт. Для начала подойдёт число 100, ваш цель вести обратный отсчёт до нуля. Выполняя упражнение, старайтесь не отвлекаться на посторонние мысли. Если вдруг отвлечётесь, начинайте отсчёт заново, до тех пор, пока у вас не получится вести обратный отсчёт без отвлечения вашего внимания. После того, как вам начнёт легко удаваться выполнение этого упражнения, усложните его.

Выберите любое трёхзначное число, лучше всего, если оно будет не округлённым, например 126, 264, 332 и так далее. Чем сложнее выглядит число, тем лучше будут упражняться мышцы вашей концентрации. После того, как вы научитесь легко справляться с упражнением «обратный счёт» усложните его ещё на один порядок, начав отсчитывать через одну и через две цифры, примерно так: 100, 98, 96 и так далее, и 100, 97, 94 и так далее. Это будет упражнять не только вашу концентрацию внимания, но и математические способности. Два плюса одновременно.

7. Упражнение «Куда направленно моё внимание» [80]

Время от времени спрашивайте себя самого:

- Что я сейчас делаю?
- Зачем я это делаю?
- Туда ли я сейчас вкладываю свои ресурсы?
- Я уверен, что это мне надо делать?
- На что сейчас уходит мое время?
- Стоит ли мне продолжать в это вкладываться?
- Это действительно мне сейчас требуется?

Для того, чтобы не забывать это делать, полезно повесить крупными буквами перед глазами несколько таких вопросов из этого списка. Вы невольно будете их вспоминать и контролировать свои ресурсы и внимание. Учитесь видеть себя самого!

8. Упражнение «Дыхание» [80]

Это хорошее упражнение не только для повышения сосредоточенности перед важным делом, но и для оперативного устранения лишнего волнения, например, перед публичным выступлением. Чуть более глубоко дыша, концентрируетесь на процессе дыхания. Подробно следите мысленным взором, как воздух проникает через дыхательные пути в ваши легкие, медленно наполняет и расширяет их. А затем, после паузы, столь же медленно покидает, проходя в обратном направлении. Время выполнения - по обстоятельствам. Работать 3-5 минут.

9. Упражнение «Гладь озера» [80]

Особенно эффективно для снижения лишней эмоциональности и внутреннюю сосредоточенность. Представляете перед мысленным взором абсолютно тихую безветренную гладь озера. Поверхность озера совершенно спокойная, безмятежная, гладкая, отражающая прекрасные берега водоема. Вода озера зеркальная, чистая, ровная, отражающая синее небо, белоснежные облака и высокие деревья. Вы просто любуетесь гладью этого озера, настраиваясь на его спокойствие и безмятежность. Работать 5-10 минут, можно описывать картинку мысленно перечисляя всё, что на ней нарисовано.

10. Упражнение «Линия» [80]

Задача - на чистом листе бумаги с помощью карандаша, очень медленно и плавно, ведете линию и сосредотачиваете все мысли и внимание только на ней. Как только поймали себя на отвлечении - делаете маленький пик вверх, как на кардиограмме, и продолжаете. По итогам нетрудно подсчитать количество отвлечений. Хороший уровень концентрации, если за три минуты нет ни одного пика.

11. Упражнение «Якорь состояния» [80]

Это отличная техника, которая поможет вам повышать уровень внимания в любое время по желанию. Просто потрите ладонями виски или глаза, как только заметите, что целиком и

полностью погружены в решение задачи. Делайте так регулярно, в течение месяца, после чего можете смело вызывать сосредоточенное состояние, потерев ладонями виски или глаза.

12. Правило пяти [80]

Есть два типа людей, метатели и те, кто научился работать, не смотря на разочарования. Начиная с сегодняшнего момента, вы становитесь в середину между теми, кто решает задачи и теми, кто поддается соблазну, просто делая больше на пять. Прочтите на пять страниц больше. Решите ещё пять математических задач. Поработайте её пять минут. Подобно тому, как спортсмены развивают свою физическую выносливость, преодолевая последнюю точку изнеможения, вы можете улучшить психическую устойчивость, преодолевая точку разочарования. Продолжая сосредоточение, после возникновения усталости вашего мозга, вы тренируете ваше внимание и развиваете свою психологическую устойчивость.

13. Упражнение «Точка» [80]

Смотрите на маленькую точку, на такой отдаленности, на которой вы можете еще заметить. Вы можете видеть ее все время? Сколько раз в минуту она появляется и исчезает? Сделайте вывод о колебаниях вашего внимания?

Упражнения для работы в аудитории:

1. Выбор метода планирования

Ознакомьтесь с тремя представленными методами планирования, спланируйте вашу рабочую неделю с помощью каждого метода, сравните полученные результаты, определите для себя их плюсы и минусы. Используйте наиболее удобный для вас метод планирования в дальнейшей работе

1) Классическое планирование [6]

Алгоритм ежедневного планирования:

1. При планировании выделяем три типа задач:

- 1) «жесткие» задачи – привязанные к конкретному времени
- 2) «гибкие» задачи – не привязанные к жесткому времени
- 3) «долгие» задачи – крупные задачи, не имеющие жесткого срока исполнения, но требующие большого ресурса времени.

2. Планирование дня осуществляете вечером. Утром не «ныряйте» в рабочий день, не хватайтесь сразу за выполнение задач. Жестко выделите 5-10 минут на корректировку планирования. В голове должна возникнуть полная картина дня.

3. «Жесткие» задачи планируйте на сетке времени. Например, если вы планируете несколько встреч, предусматривайте временные резервы («буферные» зоны) между ними на различные непредвиденные обстоятельства.

4. Составьте список «гибких» задач, т.е. не имеющих жесткого времени исполнения. Используйте результативно-ориентированные формулировки: не «созвониться с Ивановым», а «получить информацию по майской конференции» (как правило, в ежедневнике это делается справа относительно сетки времени).

5. Выделяйте 2-3 приоритетных задачи в списке и начинайте работу с них.

6. Ярким цветом выделите задачи, которые нужно использовать в первую очередь. А именно: значимые для исполнения других задач (узнать время презентации, дать поручение подготовить материалы), неприятные, давно откладываемые, «работающие» на ключевые стратегические цели.

7. Помните: планировать более 60-70% рабочего дня – нереалистично.

8. Если в ходе дня есть свободное время между «жесткими» задачами, его необходимо заполнять. Заполнять это время следует, начиная с приоритетных задач.

9. Крупные дела разделите на несколько мелких задач, и они уже не будут казаться невыполнимыми.

10. По ходу дня вычеркивайте выполненное, а невыполненное помечайте значком к переносу на следующий день. Анализируйте причины, из-за которых дела не были сделаны, постарайтесь разобраться и исправить ситуацию.

Таблица Д.1 - Пример распределения дел на временной сетке:

Время	Жесткие задачи	Гибкие задачи
9.00		
10.00		

2) Метод планирования «1-7-365»[6]

Чтобы контролировать все задачи, которые, как правило, имеют разные сроки исполнения, их следует группировать в тематические блоки. основополагающими позициями для группировки должны быть «день», «неделя», «год». Кроме вышеуказанных позиций можно создавать и другие (например, «проект», «работа»).

Таким образом, в личном планировании важно иметь 3 основные позиции:

День: задачи на сегодня – план всего дня в ежедневнике;

Неделя: задачи, срок исполнения которых приходится на ближайшие неделю-месяц;

Год: все остальные долгосрочные задачи.



Рисунок Д.1 – Периодичность планирования

Технология планирование:

1. Вечером, при составлении планов на следующий день, необходимо просматривать раздел «неделя». Все задачи из раздела «неделя», которые уже требуют выполнения, заносятся в раздел «день».
2. Один раз в неделю, при составлении планов на следующую неделю, следует просматривать раздел «год», откуда все актуальные задачи переписываются в раздел «неделя».

3) Планирование по методу «Альпы» [20]

Метод «Альпы» представляет собой алгоритм из пяти шагов:

- задачи
- приоритеты
- время
- рационализация и делегирование
- план дня и контроль

Шаг 1: Задачи

Вечером запишите все задачи, которые необходимо выполнить завтра (или с утра запишите все задачи на сегодня).

- рекомендуется иметь 7+/- 2 задачи на день.
- задачи на день планируются по технологии 1-7-365

Шаг 2: Приоритеты

Как только вы составили список задач, их следует распределить по важности, выделить ярким цветом или подчеркиванием.

Шаг 3: Время

Затем вам необходимо оценить количество времени, которое потребуется на выполнение каждой из запланированных вами задач. Если эти задачи носят ежедневный шаблонный характер, стоит заранее провести их хронометраж. Здесь главное помнить, что на «жесткие» и «гибкие» задачи не может быть затрачено больше 60-70% времени.

Шаг 4: Рационализация и делегирование

Проанализируйте задачи. Выберите те, которые вы как руководитель (если это позволяет тип организационной структуры) можете передать на исполнение другим (делегировать), а так же определите, можно ли выполнить задачи быстрее, проще и с наименьшим привлечением ресурсов.

Шаг 5: План дня и контроль

На данном этапе можно формировать жестко-гибкий план дня, приступить к выполнению задач, а также контролировать их выполнение. В конце рабочего дня примите решения по незавершенным делам – перенесите их на другие дни, отложите или отмените.

2. Расстановка приоритетов с помощью матрицы Эйзенхауэра [3]

Распишите «по минутам» день, используя таблицу.

Таблица Д.2 – Образец таблицы для ежедневного планирования

Время начала	Время окончания	Дело

Используя пример, определите, к какому квадрату относится то или иное дело, суммируйте результаты, и оцените картину дня в процентном соотношении. Часто участники замечают, что не могут вспомнить досконально, что происходило вчера: «У меня куда-то потерялось два часа», «Не помню, что я делал после обеда». Как правило, это свидетельствует о том, что некоторую часть времени люди проводят «на автомате» (т.е. в квадрате №4) – то есть не эффективно. При планировании дня 60% времени выделяйте на дела категорий А и В, 20% на дела категории С, оставшиеся 20% — на спонтанную деятельность.

ВАЖНОСТЬ	В дела важные и несрочные	А дела срочные и важные
СРОЧНОСТЬ	Д корзина поглотители дела несрочные и не важные	С дела срочные и не важные

Рисунок Д.2 – Матрица Эйзенхауэра [3]

Используйте следующий пример:

Таблица Д.3 – Образец распределения дел по матрице Эйзенхауэра

	НЕ СРОЧНО	СРОЧНО
ВАЖНО	<p>«В»</p> <p>Планирование.</p> <p>Создание команды, работа с персоналом (обучение, мотивация, развитие).</p> <p>Оценка результатов работы.</p> <p>Собственное обучение и развитие.</p> <p>Превентивные мероприятия, которые минимизируют количество дел и помогают избежать ошибок и нервозности. Например, создание регламентов, согласований, инструкций, определение исполнителей, сроков и вида отчетности.</p> <p>Отчетность.</p> <p>Аудит.</p> <p>Налаживание отношений с руководителем.</p> <p>Приведение в порядок рабочего места.</p> <hr/> <p>Проблемы: отложив важные дела, выполняя срочные</p>	<p>«А»</p> <p>Неотложные задачи.</p> <p>Разрешение конфликтов и кризисов.</p> <p>Аварии и авралы — большой объем работы по разным направлениям, которую необходимо выполнить одновременно, например, в декабре сразу нужно согласовать бюджет, отчет за прошедший год и план на будущий год.</p> <p>Поиск важных документов.</p> <p>Проекты накануне их сдачи.</p> <p>Отчетность за период.</p> <hr/> <p>Проблемы: неверная расстановка приоритетов и неумение делегировать</p>
НЕ ВАЖНО	<p>«D»</p> <p>Поглотители.</p> <p>Рутинная работа.</p> <p>Некоторые письма.</p> <p>Телефонные разговоры.</p> <p>Дружеское общение.</p> <p>Форумы.</p> <hr/> <p>Проблемы: слабое личностное развитие, велик соблазн, неумение отказывать</p>	<p>«С»</p> <p>Перерывы, ожидания.</p> <p>Некоторые телефонные звонки.</p> <p>Некоторые совещания.</p> <p>Конференции.</p> <p>Запросы от смежных подразделений.</p> <p>Общественная нагрузка.</p> <p>Комитеты.</p> <p>Некоторые встречи.</p> <p>Поиск информации.</p> <hr/> <p>Проблемы: срочность часто принимают за важность совещаний</p>

В ходе работы с матрицей Эйзенхауэра соблюдайте следующие правила:

1. Обратите внимание на так называемое «правило преимущества»: «важное» стоит перед «срочным». Не обязательно выполнять все то, что требует спешки. Постарайтесь не подчиняться больше диктатуре срочных дел, поскольку в ней таится следующая опасность: мы начинаем отвлекаться на то, что является срочным, но абсолютно неважным и не обязательным.
2. Для разумного планирования вашего времени данный совет будет весьма полезен: всегда начинайте работу с задания, стоящего под номером 1 в группе А, а не с того, что стоит под номером 3 или 4, как бы привлекательны и интересны они ни были. Если к концу рабочего дня вы не успели справиться со всеми задачами и делами из группы А, то продолжайте работу с ними и на следующий день. Не делайте других заданий, пока не закончите с первыми.
3. Каждый день работайте над какой-нибудь задачей из группы В, требующей больших временных затрат. Наряду со своими повседневными делами вы должны также думать о своих «стратегических» важных задачах и целях. Только так вы сможете уже сегодня обеспечить себе «завтрашний» успех.

3. Определение «Поглотителей» времени [3]

Обратите внимание на список главных поглотителей времени.

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.
5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение.
8. Неудобная система документооборота.
9. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
10. Поиск записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров.
11. Недостатки кооперации или разделения труда.
12. Отрывающие от дел телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «нет».
15. Неполная, запоздалая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром «откладывания».
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

Определите пять ваших основных «поглотителей» и «ловушек» времени и заполните таблицу, проработайте каждую проблему.

Таблица Д.4 – Образец таблицы для определения «поглотителей» времени

Ваш «поглотитель» времени	Возможные причины потерь времени	Меры по устранению

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Комплекс упражнений на развитие способности поручать задания, действия

Упражнения для домашней работы:

1. Правила эффективного делегирования [85] Изучите основные принципы эффективного делегирования. Проанализируйте уровни контроля и определите уровень, наиболее подходящий к вашей работе.

1. Начинать нужно с указания конечного результата. Понимание сотрудником того, ради чего он будет трудиться, зарядит его энтузиазмом и желанием действовать максимально эффективно. Постарайтесь гармонично объединить цели компании с потребностями данного конкретного сотрудника. Сформулируйте задачу письменно. Запишите срок исполнения. А так же цель, зачем Вы делегируете эту задачу конкретному человеку. Также укажите, что должен знать, и какими инструментами владеть подчиненный, что бы задача выполнена в срок и качественно.

2. Создайте карточку для делегирования задач. Такая специальная форма документа сможет упростить процесс контроля делегирования.

2. Четкое определение рамок, в которых будет действовать ваш коллега. Зачастую очень много проблем происходит как раз из-за того, что сотрудник и руководитель не согласовали процедуру выполнения задания, границы ответственности, сроки выполнения и график реализации проекта. Существует 5 основных уровней, в которых подчиненный может проявлять инициативу в той или иной степени:

- Первый уровень работает по принципу «ждите указаний». Сотруднику предоставляется минимум творческих возможностей для выполнения задания. В таком формате делегирования нет необходимости контролировать сроки и объемы выполнения работы.

- Второй уровень подразумевает, что работникам дают некоторую свободу выбора временных рамок для достижения результата, но их действия при этом жестко контролируются руководством. Есть возможность обсуждать с менеджером варианты выполнения задания, но конечное решение принимает руководитель.

- Третий уровень подразумевает принцип «получите рекомендации, и за работу». Исполнителям предоставлена определенная свобода выбора сроков и методов выполнения задания.

- Четвертый уровень дает возможность сотрудникам самим решить, как реализовывать тот или иной проект, но при этом обязательным условием является стабильная отчетность о своих действиях руководителю, чтобы он мог убедиться в правильности выбранного направления.

- Пятый уровень подразумевает полную свободу действий, которая ограничивается лишь плановым контролем со стороны менеджера. Данный вид передачи полномочий позволяет работнику максимально реализовать свой творческий потенциал. Каждый менеджер должен иметь ясное представление, в каком формате он собирается делегировать задачи подчиненным.

3. Для эффективного выполнения поставленных задач необходимо обсудить все вопросы непосредственно с работником. Пусть он сам скажет, в какие сроки он готов уложиться и какие он видит пути достижения поставленной цели. При таком подходе не стоит навязывать человеку уже якобы принятый вариант реализации проекта. Общение должно проходить в формате сотрудничества, а не управления и подчинения. Доверительный климат между менеджером и работником может сыграть на руку всем, поскольку в процессе общения могут «вылезти» интересные варианты решения тех или иных задач. При этом нужно все же предоставлять некоторую самостоятельность сотруднику. Если работник постоянно

«дергает» начальника по мелким вопросам, теряется весь смысл делегирования. Оговорите с подчиненным, что считается 100% выполнением задания. Обязательно убедитесь, что задание понято правильно.

4. Передача прав сотрудникам должна быть без риска злоупотребления служебным положением. Оцените самостоятельно, какие полномочия нужны для выполнения того или иного задания, а какие будут излишними. Фильтруйте информацию, которая может поступить к подчиненным. Выбирайте только ту, которая действительно нужна для реализации нужд проекта. Покажите коллегам ответственность, которую они будут нести перед вами в случае невыполнения промежуточных этапов задания.

5. Лучше всего поручать выполнение задание сотрудникам низшего эшелона с оглядкой на возможность выполнения такового. Из-за того, что менеджеры видят проблему широко, не вникая в детали, может быть потрачена уйма времени на сбор дополнительной уточняющей информации. В то же время нижестоящие сотрудники, непосредственно связанные с тем или иным явлением, могут предложить гораздо более эффективные варианты решения поставленных задач.

6. Со стороны линейного руководства необходима постоянная поддержка. Работник, на которого возложили новые для него обязанности, будучи уверенным, что его не бросили с проблемой один на один, будет выполнять свои обязанности гораздо эффективней.

7. Следует четко озвучить всем коллегам, кому и какие полномочия вы передаете. Если вы заметите хоть какие-либо признаки нежелания подчиняться новому временному руководителю или проявления моббинга, повторите свое распоряжение еще раз, чтобы это осознали все единогласно.

8. Руководитель должен делегировать свои полномочия постепенно. Кроме того, не нужно отдавать подчиненным только неинтересную рутинную работу. Делитесь и теми заданиями, которые требуют творческого подхода. Если ваши подчиненные поймут, что вы отдаете им только «черновую» работу, они потеряют всякий интерес к ней, и упадет продуктивность их труда.

9. Необходимо пресекать любые попытки возврата полномочий. Ваши подчиненные должны свыкнуться с мыслью, что необходимо уметь решать задачи оперативно и без участия руководителя. Вам следует понять, что команда должна состоять из профессиональных исполнителей, а не из «слепых котят». Настойчиво и искренне разъясняйте, почему вы даете то или иное задание, предоставляя работникам поле для проявления собственной инициативы. Объясните тем, кто хочет ускользнуть от работы, что задания нужны для повышения квалификации самого работника.

10. Последнее правило основывается на том, чтобы качественно мотивировать сотрудника на достижение конечного результата. Независимо от того, как вы собираетесь вознаградить работника (материально или морально), скажите о том, какой вклад он внесет в развитие общего бизнеса.

2. Алгоритм делегирования [66]

Вы – директор образовательного центра. Изучите алгоритм делегирования и согласно этому алгоритму составьте поручение для ваших подчиненных – для заместителя по учебно-воспитательной работе, для заместителя по АХЧ, для секретаря.

1. Передать информацию.

В каждой задаче должно быть:

1) Мотивация для подчиненного.

2) Алгоритм выполнения задачи.

3) Результат, четко сформулированный, ожидаемый, понятный.

4) Средства решения задачи и их доступность.

5) Обоснование реальности (и, возможно, необходимости) выполнения, если задача новая.

б) Время выполнения.

2. Произвести обратную связь – убедиться, что подчиненный верно понял ваши указания.

Нужно обязательно проверить, насколько человек понял свое задание. Для кого-то вы можете применить военный метод: «Расскажи, что ты понял?», для кого-то более мягкий и доверительный: «Скажи, пожалуйста, с какими сложностями мы можем столкнуться?».

Предлагаю и другие примеры:

- 1) «Расскажи, какие сложности ты видишь?».
- 2) «С чего ты сейчас начнешь?».
- 3) «Расскажи, пожалуйста, что ты будешь делать?».

Только не спрашивайте у подчиненного, особенно у нового, «Ты понял?», потому что есть высокая вероятность, что вы услышите «Да», за которым скрывается «Нет». В любом случае, будьте с подчиненным в диалоге, разговаривайте, обсуждайте, убеждайте и приказывайте.

3. Добиться однозначных обязательств по выполнению.

Задача предполагает ее выполнение. А выполнение предполагает обязательства. А обязательства необходимо взять:

- 1) «Справишься?».
- 2) «Это тебе по силам? Сможешь?».
- 3) «К какому сроку ты все сделаешь?».

Если подчиненным вам отвечает «Постараюсь», значит, он не берет на себя обязательств. Можно ему парировать «Постараешься или сделаешь?».

4. Сообщить о процессе текущего и окончательного контроля и учета.

Контроль мотивирует на выполнение. И знание о том, что его будут контролировать, также воздействует на подчиненного.

1) «Один раз в неделю во вторник или в среду подходишь ко мне и рассказываешь, что уже сделано!».

2) «Тебя будет проверять Василий Сергеевич, к нему подходишь два раза в неделю и рассказываешь, а он комментирует».

3) «Смотри, я могу в любое время тебя проверить, будь начеку».

5. Довести перечень мер, которые надо предпринять в случае выявления каких-либо отклонений от первоначального плана. То есть, сказать о плане «Б».

Расскажите подчиненному о том, что ему делать, если задание не получается, все не так, из рук вон плохо. Сообщите ему о плане «Б» на случай непредвиденных сложностей:

1) «Если что-то действительно не получается, звони мне или подходи, будем обсуждать».

2) «Если поймешь, что не получаются, обратись к Василию Сергеевичу».

3. Плюсы и минусы делегирования [25]

Рассмотрите плюсы и минусы делегирования для руководителя и подчиненного. Проанализируйте их применительно к своей работе.

Плюсы делегирования для руководителя:

- экономия времени;
- мотивация подчиненных — вовлечение их в управление;
- проверка и выявление способностей сотрудника;
- использование знаний подчиненных;
- возможность переложить рутинные обязанности.

Плюсы делегирования для подчиненных:

- предоставление свободы действий;
- возможность участия в выработке решений;
- понимание целей организации.

Минусы делегирования для руководителя:

- затрата времени на объяснение задачи;

- сомнение в качественном выполнении задачи;
- возможная потеря власти;
- сомнение подчиненных в компетентности руководителя (не успевает, не знает, как сделать, поэтому поручает сотрудникам, и т. д.);
- размывается ответственность за выполнение задачи (больше человек задействовано в выполнении задачи);

Минусы делегирования для подчиненных:

- приоритетность в выполнении задач руководителя, которые занимают время, отведенное на непосредственные обязанности;
- отсутствие мотивации к выполнению;
- возможные сложности, непонимание при выполнении задач, напрямую не связанных с непосредственными обязанностями сотрудника.

4. Ошибки при делегировании полномочий [90]

1. Руководители делают это «на ходу». Для того чтобы ваши распоряжения поняли, не нужно говорить второпях. Говоря быстро и сразу же уходя, вы рискуете оставить своих сотрудников сбитыми с толку, не уверенными в том, как нужно приниматься за дело. Помните: многим из них нужно дополнительное время, чтобы обдумать указания и удостовериться, что они поняли задачу. Если вы не даете им возможности осмыслить сказанное вами и задать вопросы, то повышаете вероятность ошибок при выполнении работы. Что еще хуже, они могут почувствовать, что вы относитесь к ним с пренебрежением, в спешке отдавая распоряжения, стремясь при этом успеть сделать что-то более важное.

2. Руководители не умеют импровизировать. Если вы не уверены в том, что конкретно должны сделать, не думайте вслух, пытаясь дать указание. Заранее определите все сложности, чтобы четко высказать цель и метод выполнения задания. Если вы оставите слишком много неясностей, то заставите подчиненных гадать, что вы имели в виду. А это почти гарантирует проблемы при выполнении поручения.

3. Руководители дают слишком много указаний. Безошибочный способ заставить служащих чувствовать себя неуверенно — это обращаться с ними как с детьми. Не отдавайте распоряжений с убеждением, что подчиненные слишком медлительны или глупы, чтобы понять вас. Если вы без нужды повторяете очевидные положения или говорите снисходительным тоном, можете настроить против себя весь персонал. Они могут потратить больше энергии на недовольство вашей манерой разговора, чем на усвоение сути ваших слов.

4. Руководители забывают убедиться в том, что их поняли. Опытные менеджеры знают, что некоторые сотрудники могут не желать признавать, что они чего-то не поняли. Вместо того чтобы сказать «Я не понял» или «Не уверен, что уловил вашу мысль», они могут кивать головой, демонстрируя этим, что им все ясно. Не позволяйте себе такого поведения. Пусть сотрудник словесно подтвердит, что понял указание. Реагируйте, давайте советы по ходу и оценивайте их способность успешно выполнить задание.

5. Руководители не обозначают крайних сроков. Вы не часто можете позволить себе сказать: «Сделайте это, когда вам будет удобно». В большинстве случаев необходимо определить для сотрудника дату окончания работы. В то же время, слишком концентрируясь на конечном сроке, вы можете дать сотруднику возможность тянуть с выполнением задания до последнего дня. В конце концов, если вы повторяете и подчеркиваете, что «эта работа должна быть закончена в течение трех месяцев, начиная с сегодняшнего дня», это может восприниматься сотрудником вечностью в условиях, когда он едва справляется со своими повседневными обязанностями. Разумнее будет определить дату, когда сотрудник должен начать работу. К примеру, скажите: «Эта работа должна быть окончена к 1 октября. Сегодня 5 августа. Вы можете представить мне график, где будет указана дата начала исследований, начала составления отчета и окончательный план работы?»

5. Упражнение «Кому поручить неприятные дела?» [44]

Разделите лист бумаги на три колонки. В первую запишите функции, выполняемые вами с удовольствием. Во вторую – дела, неприятные для вас, но важные для бизнеса. В третью – сотрудников, которым можно поручить дела из второй колонки. Для этого проанализируйте слабые и сильные стороны своих подчиненных, их интересы и личностные качества. После того как для каждой задачи будет составлен список потенциальных исполнителей, с ними можно провести индивидуальные беседы и принять окончательные решения.

6. Упражнение «Пошаговое делегирование» [44]

Составьте список всех выполняемых вами задач. Классифицируйте их по трем категориям:

А. Задачи, которые, по вашему мнению, решить можете только вы.

Б. Задачи, которые может выполнить кто-то другой – не так хорошо, как это сделали бы вы, но по крайней мере удовлетворительно.

В. Задачи, с которыми отлично справится кто-то из подчиненных.

Примите решение отдать часть ваших обязанностей подчиненным и постепенно наращивать объем делегируемых задач – от самых простых (относящихся к пункту «В») до самых сложных. Например, в течение трех месяцев поручить выполнение 20% ваших функций подчиненным. А за год – довести объем делегируемых задач до 50%.

Периодически просматривайте список задач. Возможно, вы увидите в своих подчиненных новые качества, и это позволит вам, к примеру, перевести некоторые дела из категории «А» в категорию «Б» и со временем делегировать их.

Упражнения на развитие способности воздействия в коммуникации:

7. Упражнение «Запоминание имён» [79]

Имя любого человека это способ идентификации, мы бы даже сказали, способ самоопределения, подогревающий Эго, что-то, что выделяет вас среди других людей.

Без сомнения, человек, произносящий ваше имя, относится к числу знакомых вам людей и, вероятно, он стоит вашего внимания. Кроме всего прочего, вам наверняка известно, сколько неудобств может вызвать необходимость обратиться с просьбой к человеку, с которым вы познакомились на днях, но забыли его имя. Таким образом, если вы хотите развить харизму, научитесь запоминать имена других людей. Вот несколько способов:

1) Встретились — повторите

Когда вы услышите чье-то имя, не просто кивайте в ответ и продолжайте разговор, а повторите это имя, включив его в свой разговор или спросив о чём-то нового знакомого. Например, если вашего нового знакомого зовут Михаил, вы можете сказать: «Привет, Михаил, приятно познакомиться», — или же задать ему вопрос: «Как долго Вы работаете в университете, Михаил?».

2) Записывайте

Сразу после встречи запишите имя человека и основную информацию о нём в свои контакты. Так вы сохраните всё самое главное и при случае легко вспомните собеседника. Записать можно как личную информацию, так и особенности его внешнего вида или тему последнего разговора.

3) Используйте ассоциации

Многие эксперты советуют в момент, когда вы слышите новое имя, создавать в воображении словесную связь или картинку для ассоциации. Это может быть любой факт, который вы знаете о человеке, — его увлечения, сфера деятельности, место проживания и т. п.

4) Создавайте связи

Ещё один способ запоминания имён — сопоставление человека с другим человеком с таким же именем, которого вы хорошо знаете. Например, с вашим другом или родственником.

8. Упражнение «Зеркалирование» [44]

Это простая техника создания раппорта, которая используется в Нейролингвистическом программировании, с целью установления с собеседником полнейшего взаимопонимания. В процессе этой техники вы копируете позу, жесты и мимику собеседника, в результате чего он подсознательно проникается к вам доверием.

Поскольку большинство людей относится к себе позитивно, «подражание», незаметное для взгляда вашего собеседника, должно вызывать позитивное отношение к вам. Кроме того, подражая своему собеседнику, вы настраиваетесь с ним на одну волну - входите в аналогичное психоэмоциональное состояние, в котором он находится, что на порядок упрощает установление контакта.

9. Упражнение «Доброжелательный вид» [44]

Ваша внешность должна полностью отражать доброжелательное отношение к вашему собеседнику, а потому, расслабьтесь, чтобы убрать любые зажимы, имеющиеся в теле, «сотрите» серьёзность или угрюмость и улыбнитесь. Выпрямите спину, голову поднимите чуть вверх, но не на столько, чтобы это выглядело слишком горделиво, а лишь отражало непоколебимую уверенность в себе. Помните: то, как вы предстаёте перед другими людьми крайне важно. И не забывайте про улыбку. Однако не улыбайтесь слишком навязчиво, это может смутить, особенно в нашей стране, где люди привыкли ходить с серьёзным видом. Особенное же значение следует придать улыбке при повторной встрече с вашими знакомыми, этим вы показываете, что вы рады их видеть, соответственно и реакция на вашу улыбку скорей всего будет положительной.

10. Упражнение «Уверенная речь» [44]

Это довольно простая вещь, но ваша манера говорить оказывает влияние на восприятие вас другими людьми. Авторитетный, уверенный в себе человек говорит медленно, но отчётливо и ясно. Его речь говорит сама за себя, показывая, что он уверен в себе, и окружающие люди чувствуют это. Медленная и отчётливая речь проста для восприятия. Человек, который чувствует, что его не слушают, старается говорить быстро, желая поскорее закончить сказанное, дабы не заставлять ждать, вынуждая выслушивать что-то, чего не стоит слушать. Постарайтесь говорить медленней, это поможет вам чувствовать себя более уверенно. Конечно, не следует входить в крайности, говорите спокойно и равномерно.

Упражнения для работы в аудитории: [62]

1. Упражнение «Поручение задания подчиненному»

Разыгрывание ситуации в учебной группе методом исполнения ролей. Цель задания - провести деловую беседу с подчиненным по поводу поручения производственного задания:

- а) задание традиционное, плановое;
- б) задание экстремальное, внеплановое.

Подготовка: в игре участвуют руководитель и подчиненный. Длительность беседы – 5-10 минут. Остальные участники выступают в роли наблюдателей. Их цель – анализ результатов проведения деловой беседы, инструктажа и использованных коммуникативных приемов. После разыгрывания ситуации проводится дискуссия, в которой задействованы все участники.

Исполняющему роль руководителя необходимо продумать возможное задание и выбрать должностное лицо (например, заместителя по учебно-воспитательной работе, заместителя по АХЧ, секретаря), которому оно будет поручено.

Затем следует подготовиться по содержанию деловой беседы:

- 1) объяснить задание и проинструктировать подчиненного;
- 2) довести задачу до стадии понимания подчиненным ее сути;
- 3) мотивировать подчиненного к добросовестному и качественному выполнению задания.

При доведении задачи до сознания подчиненного руководитель должен добиться, чтобы подчиненный четко себе представлял, что, когда, каким образом, в каких условиях, какими силами и какими средствами, к какому сроку, с какими конечными результатами нужно сделать порученное задание.

В ходе деловой беседы руководитель должен получить ответы на следующие вопросы:

1. Сможет ли данный подчиненный выполнить предлагаемое задание?
2. Желает ли он выполнять данное задание?
3. В каком инструктировании и в какой степени он нуждается?

Исполняющему роль подчиненного (из числа обучаемых) дается установка на отказ от выполнения задания. В качестве аргументов отказа используется недостаточная профессиональная компетентность. Это позволит исполняющему роль руководителя применить психолого-педагогические и коммуникативные приемы воздействия на подчиненного, формируя у него психологическую готовность к выполнению задания. Кроме того, признание подчиненного в некомпетентности, спровоцирует руководителя на инструктаж.

Инструкция:

Пригласите к себе подчиненного и объявите ему причину вызова. Объясните смысл работы, которую необходимо выполнить подчиненному, и спросите его, сможет ли он справиться с ней. Ответьте на все вопросы подчиненного относительно предстоящей работы; если необходимо, покажите ему, как он это может сделать. Объясните требования в отношении сроков выполнения данной работы и информирования вас о ходе ее выполнения. Попросите подчиненного повторить задание или спросите, с чего он собирается начать. Проявите доверие к способностям подчиненного, используйте прием «авансированная похвала». Используйте коммуникативные приемы с учетом психотипа подчиненного. В случае отказа подчиненного от выполнения задания выясните причины отказа, попытайтесь их устранить, мотивируйте специалиста с учетом его личных ожиданий, доведите беседу до конца.

Наблюдатели оценивают качество проведенной беседы:

Таблица Е.1 – Бланк оценки качества беседы

Вопросы для оценки качества беседы	Пра- вильно	Частично правильно	Непра- вильно
Четко ли сформулировал вопросы руководитель?			
Удалось ли руководителю сообщить подчиненному всю важную и необходимую информацию?			
Правильно ли задавал руководитель наводящие вопросы, не подсказывал ли он ими готовые ответы?			
Правильно ли провел руководитель инструктаж по заданию?			
Ясно ли руководитель представлял себе цель и задачи данной беседы?			
Правильно ли вел себя руководитель во время беседы, используя вербальные и невербальные сигналы?			
Проходила ли беседа в форме диалога, дослушивал ли			

руководитель аргументы и ответы подчиненного?

Удалось ли руководителю создать непринужденную атмосферу? Правильно ли он использовал с этой целью психологические приемы?

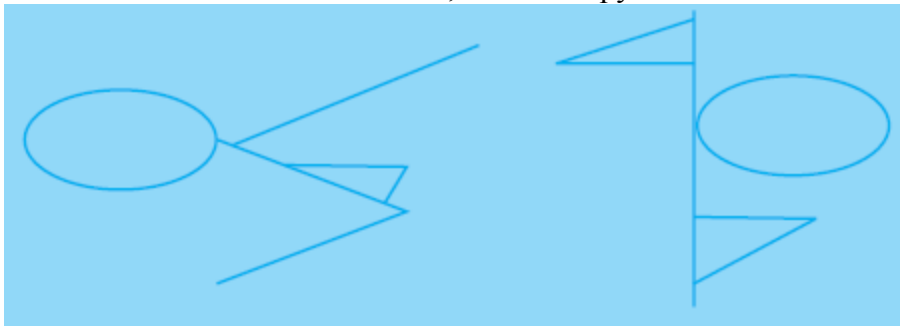
Грамотно ли руководитель реагировал на психотип подчиненного, использовал ли его особенности в коммуникативной стратегии?

Правильно ли выбрал руководитель модель общения?

Эффективно ли прошла деловая беседа?

2. Упражнение «Нарисуй эмблему» [54]

Вы являетесь руководителем образовательного центра. Вы находитесь в длительной командировке. Вам приходит в голову идея создать эмблему, и значки с этой эмблемой для детской летней площадки, работающей при вашем центре. Вам необходимо передать свои идеи подчиненному по телефону. Примерное графическое изображение перед вами. Опишите словами ваши идеи так, чтобы сотрудник смог как можно точнее его понять.



Пример ответа

Провести линию длиной 15 см. На одном конце - прямоугольный треугольник, где прямой угол - в 3-х см от начала линии. На другом конце - равносторонний треугольник. От прямого угла 1-го треугольника в правую сторону - овал.

Пример ответа

Возьмите лист бумаги А4, разделите пополам. Верхнюю половину разделите еще пополам. В центре 3-го и 4-го квадратов нарисуйте овалы размером 1 см на 2 см. К левому овалу справа по центру пририсуйте угол 45 градусов с равными лучами по 3 см. К нижнему лучу этого угла с внутренней стороны по центру - треугольник: левое ребро 1,5 см под углом 40 градусов, правое ребро - 1 см. Основание лежит на луче. От нижнего луча опустите влево луч 3 см под углом 45 градусов. Слева от центра правого овала нарисуйте прямоугольный треугольник с катетами: 1 см - верхний и 2 см - нижний. Верхний катет продлите вниз на 2,5 см. От конца этого отрезка вправо вниз нарисуйте равнобедренный треугольник.

3. Упражнение «Преодолей препятствия» [54]

Цель упражнения: показать участникам возможные ошибки при постановке целей для подчиненных.

Необходимые материалы: стулья, скотч, повязки на глаза.

Время проведения: 15 минут.

Инструкция тренера: «Для этой игры мне нужны 2 добровольца, которые будут выполнять роль руководителей. Их задача — набрать оставшихся участников себе в команду. В итоге должны получиться 2 равные по количеству игроков команды.

Итак, вы — 2 команды. Сейчас ваши „руководители“ завяжут вам глаза и подведут к „полосе препятствий“. Вы должны, ориентируясь на подсказки ваших „руководителей“, дойти до финиша, не задев преграды и не выходя на чужую полосу. Если хотя бы одно из условий не

выполняется — участника возвращают на старт. Задача „руководителя“ — провести свою команду до финиша за кратчайшее время. Помогать „подчиненным“ можно только словами». Ход упражнения: Выбираются 2 добровольца, которые набирают себе команду «подчиненных». Их задача — завязать участникам глаза и подвести к приготовленной «полосе препятствий», ограниченной веревками и скотчем. У каждой команды своя полоса с расставленными на ней препятствиями. За минимальное время необходимо провести «подчиненных» от старта до финиша. Возможны только устные комментарии к действиям участников. Если кто-то из команды задевает препятствие или выходит за «свою полосу», то его возвращают на старт, и он начинает заново. Выигрывает команда, выполнившая задание быстрее.

Более сложный вариант упражнения: «подчиненные» проходят «полосу препятствий» вместе, держась за руки.

Анализ упражнения.

Вопросы для «подчиненных»:

1. Легко ли было выполнить задание?
2. Что помогало? Что мешало?
3. Какие чувства возникали, когда инструкция была непонятна?
4. Что можно было изменить, чтобы достичь больших успехов?

Вопросы для «руководителей»:

1. Как давалась инструкция участникам?
2. За счет чего команда добилась успеха?
3. Всегда ли инструкции были понятны «подчиненным»?

4. Упражнение «Виды контроля» [54]

Цель упражнения: в игровой форме показать участникам, какие виды контроля над подчиненными существуют.

Необходимые материалы: скрепки, клей, бумага цветная, белая, скотч, ножницы, картинки, открытки, стикеры.

Время проведения: 15 минут.

Инструкция тренера: «Для этого упражнения нам будут нужны 10 человек. Разбейтесь на пары. Одного человека из каждой пары я попрошу выйти на 5 минут прогуляться. Каждый из пятерых оставшихся должен сделать из имеющихся материалов любую конструкцию. Через 5 минут каждому даем лист с одним из видов контроля (с описанием). Теперь задача каждого из участвующих — дать задание пришедшему напарнику построить точно такое же сооружение и контролировать его только в соответствии с тем методом, который указан на его листе».

Ход упражнения: из группы участников выбираем 10 человек, которые должны разбиться на пары. Один человек из каждой пары выходит на 5 минут, задача оставшихся — создать из имеющихся материалов любую пришедшую в голову конструкцию. Через 5 минут каждому выдаем лист с описанием одного из видов инструктирования-контроля:

- Первый уровень работает по принципу «ждите указаний». Сотруднику предоставляется минимум творческих возможностей для выполнения задания. В таком формате делегирования нет необходимости контролировать сроки и объемы выполнения работы.

- Второй уровень подразумевает, что работникам дают некоторую свободу выбора временных рамок для достижения результата, но их действия при этом жестко контролируются руководством. Есть возможность обсуждать с менеджером варианты выполнения задания, но конечное решение принимает руководитель.

- Третий уровень подразумевает принцип «получите рекомендации, и за работу». Исполнителям предоставлена определенная свобода выбора сроков и методов выполнения задания.

- Четвертый уровень дает возможность сотрудникам самим решить, как реализовывать тот или иной проект, но при этом обязательным условием является стабильная отчетность о своих действиях руководителю, чтобы он мог убедиться в правильности выбранного направления.

- Пятый уровень подразумевает полную свободу действий, которая ограничивается лишь плановым контролем со стороны менеджера. Данный вид передачи полномочий позволяет работнику максимально реализовать свой творческий потенциал. Каждый менеджер должен иметь ясное представление, в каком формате он собирается делегировать задачи подчиненным.

Пришедшие 5 человек должны повторить конструкции, контролировать их можно только с помощью того метода, который указан на листе.

Анализ упражнения:

Вопросы для участников.

1. Легко ли было выполнить задание?
2. В каком случае было труднее всего выполнить задание? Почему?
3. Какие трудности возникали?

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Комплекс упражнений на развитие способности убеждать в важности выполнения действия

Упражнения для домашней работы:

Упражнения на развитие навыков аргументации:

1. Принципы аргументации и убеждения [73]

Изучите основные принципы аргументации. Проанализируйте свою речь в ходе обсуждения каких-либо вопросов или дискуссии. Какие принцип вы используете интуитивно? Какие принципы стали для вас новыми?

1. Принцип встраивания (внедрения). Аргументы следует встраивать в логику рассуждений партнера, а не вбивать (ломая ее), не излагать их параллельно.
2. Принцип общности языка мышления. Если хотите, чтобы вас слышали, говорите на языке основных информационных и репрезентативных систем оппонента.
3. Принцип минимализации аргументов. Помните об ограниченности человеческого восприятия (пять-семь аргументов), поэтому ограничивайте число аргументов. Лучше, если их будет не более трех-четырех.
4. Принцип объективности и доказательности. Используйте в качестве аргументов только те, что принимает ваш оппонент. Не путайте факты и мнения.
5. Принцип демонстрации равенства и уважения. Подавайте аргументы, демонстрируя уважение к оппоненту и его позиции. Помните, что «друга» убедить легче, чем «врага».
6. Принцип авторитета. Ссылки на авторитет, известный вашему оппоненту и воспринимаемый им тоже как авторитет, усиливают воздействие ваших аргументов. Ищите им авторитетное подкрепление.
7. Принцип рефрейминга. Не отвергайте доводы партнера, а, признавая их правомерность, переоценивайте их силу и значимость. Усиливайте значимость потерь в случае принятия его позиции или уменьшайте значимость выгод, ожидаемых партнером.
8. Принцип постепенности. Не стремитесь быстро переубедить оппонента, лучше идти постепенными, но последовательными шагами.
9. Принцип обратной связи. Подавайте обратную связь в виде оценки состояния оппонента, описания своего эмоционального состояния. Принимайте на себя персональную ответственность за недоразумение и непонимание.
10. Принцип этичности. В процессе аргументации не допускайте неэтичного поведения (агрессия, высокомерие и т. д.), не задевайте «больные места» оппонента.

2. Классические правила убеждения собеседника [73]

Ознакомьтесь с классическими приемами убеждения собеседника. В ходе следующей дискуссии примените их на практике. Сделайте для себя выводы о их действенности и дальнейшем использовании в работе.

Правило Гомера. Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные — средние — один самый сильный (слабыми аргументами вообще не пользуйтесь, они приносят вред, а не пользу). Сила (слабость) аргументов должна определяться не с точки зрения выступающего, а с точки зрения лица, принимающего решение.

Правило Сократа. Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпоставив ему два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он наверняка без затруднения ответит вам «да». Собеседник подсознательно настраивается благожелательно и ему психологически легче сказать «да», чем «нет».

Правило Паскаля. Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо», сохранить достоинство. Ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции.

3. Упражнение «Подбери аргумент» [72]

Подберите 3-4 аргумента к тезисам:

- Алкоголь сокращает жизнь
- Школьная форма не нужна
- Каждый должен уметь водить машину или мотоцикл
- Все должны заниматься спортом
- Родители должны учитывать мнение детей при совершении больших покупок
- Дети должны использовать опыт и знания родителей
- Хорошо учиться необходимо для будущего
- Если к человеку хорошо относиться, он будет хорошо относиться и к вам
- Отдыхать надо в России
- Мобильный телефон нужен каждому
- Надо иметь дома собственную библиотеку
- Надо быть худым
- Обеспеченные люди – основа стабильности государства

4. Прием «Превращение в аргумент» [72]

Превратите фразы в аргумент: развейте мысль таким образом, чтобы исходная фраза стала аргументом к какому-либо тезису. Используйте следующие средства связи частей высказывания: поэтому, неудивительно, вот почему, отсюда следует, теперь становится понятным, теперь появляется возможность, именно из-за этого, а это приводит к тому, что и т.д.

Образец: Погода сегодня плохая. - Погода сегодня плохая, поэтому транспорт плохо ходит; чтобы не опоздать, надо выйти заранее.

- Вчера выпал снег
- Взрослые тоже могут ошибаться
- У самого опытного оратора могут быть неудачные выступления
- Мы купили маленький телевизор
- Люди стали значительно меньше читать
- В России заметно возросло потребление пива
- Муниципальный транспорт во всех городах испытывает финансовые трудности
- Молодежь стала более раскованной
- Школьникам негде проводить свободное время
- Мобильный телефон нужен каждому
- Компьютером должны уметь пользоваться все
- Покупки лучше делать по Интернету

5. Прием «опережающего обсуждения возражений» [72]

В ходе беседы попробуйте опередить собеседника и заранее предвидеть его возражения.

Например:

Сегодня я приду домой поздно, потому что.... Вы, конечно, скажете, что я обязан прийти рано, но ...

Преподаватели часто имеют любимых и нелюбимых студентов в группах... Конечно, преподаватели справедливо возразят, что.... , но...

Я прошу тебя не звонить мне после десяти часов вечера. Ты, конечно, можешь сказать, что бывают срочные дела, но....

Я считаю, что нам необходимо выбрать в качестве предмета по выбору риторика. Конечно, мне могут возразить, что этот предмет не такой важный, как информатика или экономика, но...

Представьте 5-6 вариантов использования этого приема в работе образовательного менеджера

6. Прием «Ссылка на авторитет» [62]

Используйте в ходе дискуссии наиболее действенный прием – ссылайтесь на авторитетные источники и абсолютно достоверную информацию. Отработайте прием на следующих примерах, используя высказывания и афоризмы известных людей:

Учеба - основа всей дальнейшей жизни человека.

Русский язык - один из самых красивых и богатых языков мира.

Вежливость - важнейшее качество современного человека, помогающее ему установить хорошие отношения с окружающими.

Представьте 5-6 аргументов с ссылкой на авторитет, которые образовательный менеджер может использовать в ходе выступления.

Упражнения на развитие умения слушать и чтение невербальных сигналов:

7. Невербальные сигналы [90]

Для повышения эффективности взаимодействия и понимания собеседников важно уметь своевременно заметить и учесть сигналы тела для типичных ситуаций и переговоров. Изучите основные из них:

1. Вовлеченность, интерес. Основное правило: чем больше тело «раскрывается» и чем больше голова и туловище партнера наклоняются к вам, тем более он вовлечен, и наоборот:

- Усиливающееся внимание к партнеру и активность: движение вперед головы и верхней части тела, т.е. наклон к партнеру, полностью выпрямленная голова, прямой взгляд при полностью обращенном к партнеру лице, увеличивающийся темп движений, «активная» посадка на краешке стула, внезапное прерывание какой-либо ритмической игры рук, ног или ступней, открытая жестикуляция рук и кистей, ускоряющаяся речь и жестикуляция рук и кистей.

- Более или менее не критическое отношение, полное согласие, доверительность, признание другого: расслабленная посадка головы, часто с наклоном назад, наклон головы вбок (посадка нога на ногу), широкая, удобная поза, спокойный, твердый, открытый и прямой взгляд в глаза партнера, открытая, свободная улыбка, на несколько мгновений закрываемые глаза, при этом чуть обозначенный кивок головой.

- Наступившая готовность к активным действиям, воля к работе: резкое вскидывание головы, ранее сравнительно расслабленное тело приобретает отчетливые признаки напряжения, например, верхняя часть туловища переходит из удобно откинутой на спинку кресла позиции в свободную, прямую посадку.

2. Отвлечение из-за убывающего интереса. Основное правило: чем больше партнер «закрывает» или «скрывает» части своего тела, чем более он отклоняется назад или отворачивается, тем сильнее отвлечение, если не отказ или защита. Бесцельное, пассивное состояние: движение назад, отклонение верхней части тела, а также головы, «закрытая» поза рук и кистей, замедленный темп движений, смена активного участия в разговоре какой-либо ритмической игрой рук, ног, ступней, то же — в демонстративно-ленивой позе, например, партнер барабанит пальцами по столу, наклон набок головы и (или) верхней части тела,

неясное, расплывчатое подчеркивание слов, или акцентирование; замедляющаяся скорость речи и жестикуляция.

3. Внутреннее беспокойство, неуверенность, сомнение, недоверие. Внутреннее беспокойство, наступившая нервозность, нервное напряжение: продолжающиеся ритмические движения пальцев, ног, ступней или рук, часто с очень малой амплитудой (тогда беспокойство и напряжение еще негативного рода), ритмически нарушенные движения повторяющегося характера (ерзание по сиденью взад-вперед, неравномерное постукивание пальцем, вращение сигаретной пачки и т. п., прищуривание).

4. Задумчивость, раздумья, обстоятельные размышления. Взгляд вдаль при известной расслабленности, руки, заложенные за спину, медленное потирание лба стирающим движением, приоткрытые пальцы касаются рта, при этом взгляд в неопределенное пространство, закрытые на несколько мгновений глаза, язык проводится вдоль края губ, малоподвижная, но относительно богатая мимика при неактивной установке.

5. Усиливающееся отвлечение, отвращение, защита активного или пассивного рода. Общее: отворачивание лица от партнера, отклонение тела назад, при этом вытягивание рук ладонями вперед. Удивление, нежелание, возбуждение, гнев: более или менее сильное напряжение, сильные удары ладонью или костяшками пальцев по столу, вертикальные складки на лбу, обнажение зубов, стискивание челюстей, неуместные сильные и монотонные движения, покраснения, повышение громкости голоса.

8. Развитие умения слушать [90]

Основное внимание в процессе совершенствования своего искусства слушать следует уделить положительным рекомендациям, однако полезно помнить и о типичных ошибках.

1. Не принимайте молчание за внимание. Если собеседник молчит, то это еще не означает, что он слушает. Он может быть погружен в собственные мысли. Встречаются и такие люди, которые могут одновременно пространно излагать, обрабатывать информацию и отлично слушать. В идеале нужно уметь переходить от высказывания к слушанию легко и естественно.

2. Не притворяйтесь, что слушаете. Это бесполезно: как бы вы ни притворялись, отсутствие интереса и скука, неминуемо проявятся в выражении лица или в жестах. Притворство обычно воспринимается как оскорбление. Лучше уж признаться в том, что в данный момент вы слушать не можете, сославшись, например, на занятость.

3. Не перебивайте без надобности. Большинство из нас в социальном общении перебивают друг друга, делая это подчас неосознанно. Руководители чаще перебивают подчиненных. Мужчины перебивают чаще, чем женщины. Если вам необходимо перебить кого-либо в серьезной беседе, помогите затем восстановить прерванный вами ход мыслей собеседника.

4. Не делайте поспешных выводов. Как мы уже выяснили, каждый неосознанно склонен судить, оценивать, одобрять или не одобрять то, о чем говорится. Но именно такие субъективные оценки заставляют собеседника занять оборонительную позицию. Помните, такие оценки – барьер для содержательного общения.

5. Не дайте «поймать» сами себя в споре. Когда вы мысленно не соглашаетесь с говорящим, то, как правило, прекращаете слушать и ждете своей очереди высказаться. А уж когда начинаете спорить, то настолько увлекаетесь обоснованием своей точки зрения, что подчас уже не слышите собеседника. А ведь он уже давно говорит вам: «Это и есть то, что я пытаюсь вам сказать!» Если возникнет настоящее несогласие, следует обязательно выслушать собеседника внимательно и до конца, чтобы понять, с чем именно вы не согласны, а уж после этого излагать свою точку зрения.

6. Не задавайте слишком много вопросов. Полезно задать вопрос для уточнения сказанного. Но закрытые вопросы, требующие конкретного, определенного ответа, необходимо сводить до минимума. Однако и открытыми вопросами, которые поощряют говорящего подробно высказать свои мысли, следует пользоваться осторожно. Чрезмерно большое количество

вопросов в известной степени подавляет собеседника, отнимает у него инициативу и ставит в оборонительную позицию.

7. Никогда не говорите собеседнику: «Я хорошо понимаю ваши чувства». Такое заявление служит больше для оправдания собственных (и безуспешных) попыток убедить собеседника в том, что вы слушаете. В действительности узнать, что и как именно чувствует собеседник, очень трудно. К тому же такое общение поставит под сомнение доверие к вам, и беседа, скорее всего, вообще прекратится. В таком случае следует дать собеседнику понять, что вы его слушаете, задав, например, такой эмпатический вопрос: «Вы чем-то разочарованы?» или «Я чувствую, что вас кто-то обидел», или любым другим замечанием, соответствующим обстановке.

8. Не будьте излишне чувствительными к эмоциональным словам. Слушая сильно взволнованного собеседника, будьте осторожны и не поддавайтесь воздействию его чувств, иначе можете пропустить смысл сообщения. Будьте критичны к эмоционально заряженным словам и выражениям, слушайте только их смысл. Ваши собственные чувства могут блокировать понимание того, что вам действительно необходимо узнать.

9. Не давайте совета, пока не просят. Непрошенный совет дает, как правило, тот, кто никогда не поможет. Но в тех случаях, когда у вас действительно просят совета, примените приемы рефлексивного слушания, чтобы установить, что собеседник хочет узнать на самом деле. Иначе можно допустить такую же ошибку, какую сделала молодая мать в разговоре со своим маленьким сыном. В ответ на вопрос сына: «Откуда я появился?» – она разразилась лекцией о воспроизводстве человеческого рода, и все это только для того, чтобы в конце услышать: «А Билли сказал, что он из Чикаго. Я хотел узнать, откуда появились мы».

10. Не прикрывайтесь слушанием как убежищем. Пассивные, неуверенные в себе люди иногда используют слушание как возможность избежать общения и самовыражения. Они не только не говорят, но на самом деле и не слушают. Они воздерживаются от высказывания своих мнений и чувств из-за боязни неодобрения или критики. Как ни парадоксально, но молчание тем самым мешает успешному общению.

9. Упражнение «12 барьеров общения» [21]

Подготовка к упражнению: Известный американский психолог, автор бестселлера о воспитании «Тренинг эффективного родителя» доктор Томас Гордон предостерегает от использования в коммуникации так называемых «барьеров общения». Он разделил их на 12 категорий. Если мы научимся контролировать себя, наша коммуникация приобретет большую эффективность, а конфликтность снизится.

От чего же предостерегает нас Томас Гордон? От сообщения, в котором воспринимающая сторона может услышать/ почувствовать:

1. Приказ, указание, команду:

- Повторите еще раз!
- Говорите медленнее.
- Не говорите со мной подобным образом!

2. Предупреждение, угрозу, обещание:

- Еще раз повторится – и с вами все кончено.
- Успокойтесь, и я вас охотно выслушаю.
- Вы пожалеете, если сделаете это.

3. Поучение, указание на целесообразность:

- Вам следует пойти первым.
- Это неправильно.
- Вам не следует так поступать.

4. Совет, рекомендацию или решение:

- Почему бы вам не сказать так?
- Я бы предложил вам обжаловать это!

- Попробуйте поступить так.
- 5. Нравоучения, логическую аргументацию:
 - Посмотрите на это иначе.
 - Это поручено вам, значит, это ваша проблема.
 - В вашем возрасте я и такого не имел.
- 6. Осуждение, критику, несогласие, обвинение:
 - То, что вы сделали, глупо.
 - Теперь вы на верном пути.
 - Я больше не могу спорить с вами.
 - Я ведь предупреждал вас, что это случится.
- 7. Похвалу, согласие:
 - Я считаю, что вы правы.
 - Это было замечательно.
 - Мы гордимся вами.
- 8. Брань, необоснованные обобщения, унижение:
 - Ну хорошо, господин Всезнайка!
 - Все женщины одинаковы.
- 9. Интерпретацию, анализ, диагностику:
 - На самом деле вы в это не верите, не так ли?
 - Вы говорите это, только чтобы расстроить меня.
 - Теперь мне понятно, почему вы это сделали.
- 10. Сочувствие, утешение, поддержку:
 - В следующий раз вы будете чувствовать себя лучше.
 - Я тоже испытывал такое чувство.
 - Все делают ошибки.
 - Мы все поддерживаем вас.
- 11. Выяснение, допрос:
 - Кто вас надоумил?
 - Что же вы сделаете в следующий раз?
- 12. Желание уйти от проблемы, отвлечение внимания, шутку:
 - Почему бы вам не выбросить это из головы?
 - Давайте поговорим о чем—нибудь другом!

Ход упражнения:

Предлагаем группе разбиться на пары. Каждая пара будет работать над одним из типов коммуникативных барьеров и подготовит миниатюры на одну - полторы минуты, в которых должен быть разыгран сюжет, включающий реплики из приводимого списка.

Группа просматривает миниатюры, оценивает точность и эмоциональную выразительность реакций, следит за тем, действительно ли подобные высказывания «закрывают» общение, дает общую оценку разыгрываемой ситуации.

Упражнения на развитие уверенности в себе:

10. Упражнение "Внутренняя осанка" [61]

Цель: Упражнение направлено на развитие имиджа уверенно говорящего человека.

Содержание:

Если вам для имиджа не хватает того, чтобы про вас говорили: "Вот человек, который знает, что он говорит, и говорит, что знает", попробуйте периодически делать следующее упражнение:

Встаньте перед зеркалом. Выпрямитесь, расправьте плечи, поднимите подбородок. Вспомните какой-нибудь короткий стих. А теперь... представьте, что внутри вас сидит неприятный, очень сутулый и очень неуверенный человек. И его голосом прочитайте это стихотворение.

Теперь наоборот. Скорчитесь чуть ли не до самого пола. Но представьте, что внутри вас засел статный, красивый, уверенный молодец. Прочитайте стихотворение его голосом. В этом упражнении важно поймать ощущение "внутренней осанки", те едва уловимые интонации, манеры, которые выдают уверенного в себе человека, вне зависимости от того как он выглядит и от того, видят ли его вообще.

11. Упражнение "Красивый низкий голос" [61]

С развитием возможностей электроники все шире и шире используются средства для аудио-видеозаписи: видеокамеры, фотоаппараты, сотовые телефоны, веб-камеры, диктофоны. Человек всё чаще имеет возможность слышать свой голос в записи, "со стороны". И очень часто он разочаровывается в своих голосовых способностях: своя речь кажется неприятной, противной. У некоторых неприятный осадок на душе может быть так силён, что может пострадать даже самооценка.

Со временем мы учимся говорить тем голосом, который нам кажется наиболее оптимальным, красивым. Однако окружающие люди слышат не наш "идеальный" голос, а нечто иное. Поэтому следует попробовать сделать ваш голос несколько ниже, чем он есть сейчас. Возможно, тем самым вы как раз и обретёте тот упущенный идеал.

Для этого упражнения вам понадобится только немного уединения и аппаратура для записи звука.

Встаньте прямо, ноги расставьте на ширину плеч, руки должны свободно висеть вдоль туловища. Начните счёт от одного до десяти. "Один" скажите своим обычным голосом, а "Десять" - самым низким басом, на который вы способны. Все числа произносите с плавным переходом от высоких к более низким интонациям.

С первого раза у вас, скорее всего, не получится равномерно распределить высоту тона. Например, на "Восьми" вы уже достигнете самой низкой интонации. Это не страшно. Пробуйте до тех пор, пока не получится равномерно распределить интонации от обычной к самой низкой. При этом очень важно говорить достаточно громко, так будто вы общаетесь с человеком, который стоит от вас метра в пяти.

Запомните интонации, которыми вы произносили числа "Пять" и "Шесть". Попробуйте их повторить уже вне остальных чисел: "Пять - шесть. Пять - шесть. Пять - шесть". Проговорите так около минуты.

Включите записывающую аппаратуру. Запишите под микрофон несколько раз то, как вы считаете от одного до десяти (от нормального тона к низкому), то, как вы произносите "Пять-шесть". Если вам понравился новый голос, запишите какое-нибудь знакомое стихотворение, всё внимание, обращая на то, чтобы не сбиться на свой обычный тон. Потом запишите кусок прозаического текста. Если вам не понравилось звучание "Пять-шесть" (кажется слишком низким и каким-то надутым), тогда попробуйте "Три-четыре" или "Два-три". Через несколько дней вернитесь к упражнению и попробуйте проанализировать свои успехи.

12. Развитие силы голоса [61]

Приведенные ниже рекомендации помогут вам передать силу посредством голоса.

1. Говорите медленно. Визуализируйте контраст между раздражительным и визгливым голосом подростка и неспешным и выразительным тоном судьи, зачитывающего приговор.
2. Делайте паузы. Люди, излучающие уверенность, часто сопровождают свою речь паузами. Они вставляют одну-две секунды между предложениями либо делают паузу даже в середине предложения. Это создает ощущение их абсолютной уверенности в своей силе. Такие люди считают, что их не станут перебивать.
3. Понижайте интонацию. Известно ли вам, как повышается тембр голоса в конце вопросительного предложения? Просто прочтите заново последнюю фразу и убедитесь в этом. Теперь представьте себе, как судья говорит: «Дело закрыто». Почувствуйте, как

понижается интонация в конце предложения – на слове «закрыто». Это передает силу. Если вы захотите казаться сверхуверенными, то попробуйте понижать интонацию в середине фразы.

4. Контролируйте дыхание. Убедитесь, что дышите глубоко животом, а вдыхаете и выдыхаете через нос, а не через рот. Дыхание через рот может придать голосу излишнюю взволнованность.

13. «Харизматичное» место [61]

В следующий раз, когда вы захотите установить с кем-либо теплые отношения, избегайте конфронтационного рассаживания и вместо этого садитесь либо рядом, либо под углом 90 градусов к партнеру. Это положения, в которых мы чувствуем себя наиболее комфортно. Приведенное ниже упражнение нужно выполнить с помощником.

- Начните беседу, усевшись, под углом 90 градусов друг к другу.
- По истечении пяти минут пересядьте друг напротив друга. Вероятно, вы почувствуете явную разницу в уровне комфорта.
- Еще через пять минут переместитесь под углом 90 градусов и ощутите разницу.
- Наконец, возвратитесь к своему первоначальному положению, усевшись рядом с партнером.

Обратите внимание на повышение и понижение чувства доверия и комфорта во время выполнения этого упражнения.

Упражнения для работы в аудитории:

Упражнения на развитие навыков аргументации:

1. Алгоритм аргументации и виды аргументов [72]

Изучите алгоритм аргументации:

- Сформулировать цель, для выполнения которой вы будете использовать процесс аргументации. То есть четко определить для себя, какой результат вы хотите получить.
- Определить свою аудиторию. Кто те люди, которых вам нужно убедить?
- Определить потребности вашей аудитории. Что для них важно, чего они хотят, чего ожидают от общения с вами?
- Сформулировать тезис – основную мысль, идею, которую вы будете доказывать.
- Подобрать аргументы, которые покажут аудитории истинность вашего тезиса.
- Выбрать способ доказательства, то есть способ связи аргументов с защищаемым тезисом.

Виды аргументов:

1. Сильные аргументы

Они не вызывают критику, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание. Это, прежде всего:

- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений, книг признанных в этой сфере авторитетов;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение, сделанные профессионалами-статистами.

2. Слабые аргументы

Они вызывают сомнения ваших оппонентов, клиентов, сотрудников. К таким аргументам относятся:

- умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;
- уловки и суждения, построенные на алогизмах;
- ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные вашим слушателям;
- аналогии и непоказательные примеры;
- доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;
- тенденциозно подобранные отступления, афоризмы, изречения;
- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений;
- выводы из неполных статистических данных.

3. Несостоятельные аргументы

Они позволяют разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их. Ими бывают:

- суждения на основе подтасованных фактов;
- ссылки на сомнительные, непроверенные источники;
- потерявшие силу решения;
- домыслы, догадки, предположения, измышления;
- доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;
- выводы, сделанные из фиктивных документов;
- выдаваемые авансом посулы и обещания;
- ложные заявления и показания;
- подлог и фальсификация того, о чем говорится.

Поэтому:

1. В ходе аргументации используйте только те доводы, которые вы и оппонент понимаете одинаково.
2. Если довод не принимается, найдите причину этого и далее в разговоре на нем не настаивайте.
3. Не преуменьшайте значимость сильных доводов противника. Лучше, наоборот, подчеркните их важность и свое правильное понимание.
4. Свои аргументы, не связанные с тем, что говорил противник или партнер, приводите после того, как вы ответили на его доводы.
5. Точнее соизмеряйте темп аргументации с особенностями темперамента партнера.
6. Излишняя убедительность всегда вызывает отпор, так как превосходство партнера в споре всегда обидно.
7. Приведите один-два ярких аргумента и, если, достигнут желаемый эффект, ограничьтесь ими.

Представьте несколько аргументов, которые можно отнести к сильным, слабым и несостоятельным аргументам по следующим темам:

Плюсы и минусы дистанционного обучения

Семейное образование: за и против?

Инклюзивное образование в России, есть ли перспектива?

2. Упражнение «Спор» [62]

Цель: развития умения и навыков аргументирования, упорства в отстаивании своей точки зрения.

Ведущий предлагает участникам свои заготовки - пары противоположных по смыслу высказываний, имеющих мировоззренческий характер (например "Мир беспощаден и несправедлив" - "Мир уже совершенен и безупречен").

Для подведения итогов понадобится доска (лист ватмана) и мел (маркеры).

Содержание:

Ведущий предлагает участникам упражнение на развитие умения и навыков аргументирования в споре, обретение некоторой настойчивости в споре. Можно рассказать про важность и того, и другого. Конечно, следует заметить, что в настойчивости следует знать меру, что настаивать надо не на своей правоте, а на важности аргументов, следовании логике. Очень важно подчеркнуть, что упражнение носит игровой характер, что не следует слишком серьёзно преследовать цель победить в мировоззренческом споре.

Ведущий предлагает следующие пары противоположных по смыслу мировоззренческих утверждений:

- 1) Мир беспощаден и несправедлив
Мир уже совершенен и безупречен
- 2) Никакого духовного искательства не существует
Духовный поиск – единственный смысл существования человека
- 3) Человек спонтанен и способен выбирать. Свобода воли – основа развития
Свобода воли – иллюзия. У человека нет выбора
- 4) Необходимо работать над собой и меняться
Развитие происходит само собой. Все совершенно и так
- 5) Без Учителя невозможно найти Путь и пройти его. Для развития необходима Школа
Учитель не обязателен, более того, он только помеха на Пути. Школа это тупик
- 6) Для развития необходимы строгие предписания и рекомендации
Делай, что хочешь и будет то, что будет
- 7) Нет ни меня, ни тебя, никого, а просто есть НЕЧТО
Это НЕЧТО и есть я, ты и все остальные
- 8) Описать мир невозможно и не нужно. Ум – главное препятствие для искателя
Без описаний невозможно Постигание. Ум и понимание – необходимые условия
- 9) Можно с уверенностью судить о том, что правильно делает человек, а что – нет
Нельзя однозначно судить о правильности поступков человека
- 10) Просветление - достойный ориентир для ищущего
Просветление не может быть ориентиром, надо стремиться соответствовать Судьбе
- 11) Главный девиз: "Профессионализм и Мастерство"
Главный девиз: "Любовь, Безумие, Жажда"
- 12) Существует жизнь после смерти
Никакой жизни после смерти нет .

Непосредственно перед тем, как вызвать к доске первую пару спорщиков, ведущий даёт "напутствия":

- бесполезно искать "золотую середину" между частями "а" и "б" каждого тезиса, а также пытаться их объединять;
- бессмысленны компромиссы "и то и другое верно", "смотря с какой стороны смотреть";
- не следует принимать одну и отвергать другую часть любого тезиса;
- прямо по ходу обсуждения спорщики могут прийти к какому-то важному для себя выводу, не следует пугаться каких-то новых ощущений и замыкаться в себе;
- помните, что один из лучших аргументом в споре - искренность, глубина переживаний.

Вызываются два спорщика. Если работа проводится в группе, где участники довольно робки, чтобы в одиночку отстаивать свою позицию, можно вызывать две группы спорщиков (по два или три человека в каждой).

После того, как закончили выступать последние спорщики, проводится небольшой мозговой штурм, целью которого является собрать мнения о тех приёмах, которые помогли спорщикам одержать верх в дискуссии.

3. Прием аргументации «Реальная польза» [72]

Обратите внимание на данный довольно результативный прием, представьте свой вариант использования данного приема по представленным темам.

Пример выполнения задания:

Надо внимательно слушать прогноз погоды

Дорогие товарищи! Прошу вас внимательно слушать прогноз погоды. Прогноз погоды - не мелочь, он касается каждого. Всегда нужно знать, какая будет погода, чтобы правильно одеться. Мы должны знать, будет ли дождь, чтобы решить, брать ли с собой зонтик, надевать ли плащ. Зачем надевать теплые вещи или целый день носить с собой зонтик, если дождя не будет или будет тепло? В прогнозах погоды передают также штормовые предупреждения и инструкции населению, как себя вести (закрыть форточки и окна, при сильном ветре не подходить к окнам, отключить в квартире электроприборы, проследить, чтобы маленькие дети были дома). Если заранее знать об урагане и соблюдать меры предосторожности, ущерб от урагана будет минимальный.

Материал для выполнения задания:

Надо установить на подъезд дверь с кодовым замком

Давайте сделаем детскую площадку

Проведем субботник в нашем дворе

Надо смотреть местные новости по телевидению

4. Прием вежливого несогласия в аргументации [72]

Представьте свой вариант использования данного приема по представленным темам

Образец: - Она очень умная девочка. - Да, я с вами согласен. Но, к сожалению, она не всегда проявляет свой ум - иногда начинает упрямиться и не слушает никаких аргументов.

Он хороший футболист.

Она очень хорошо играет на гитаре.

У них замечательный директор школы.

У моего брата прекрасная учительница английского языка.

Санкт-Петербург - очень красивый город

Самое вкусное осенью - это арбузы.

«Зенит» - лучшая футбольная команда.

Коррупцию победить невозможно.

5. Прием аргументации «за и против» [62]

Образец выполнения задания:

Хорошо, когда ты единственный ребенок в семье. - С одной стороны, хорошо, когда ты единственный ребенок в семье, все внимание родители уделяют тебе и все свои деньги тратят на тебя; с другой стороны, плохо, когда ты единственный ребенок в семье, потому что часто бывает дома скучно, тебе никто не помогает, никто не защищает тебя.

Примеры утверждений:

Хорошо, когда у родителей есть машина.

Хорошо, когда у родителей есть дача.

Хорошо, когда мама не работает.

Хорошо, когда у тебя много друзей.

Хорошо, когда у тебя есть младший брат.

Хорошо, когда у вас есть дома телефон.

Хорошо иметь мобильный телефон.

Хорошо, когда долгие праздники.

Хорошо, когда зима снежная.

Хорошо, когда весна ранняя.

Упражнения на развитие умения слушать и чтение невербальных сигналов:

6. Упражнение «Зеркало» [54]

Группа делится на пары. Участник под номером один получает задание в течение 5 минут рассказать партнеру о своем любимом виде спорта (книге, фильме, способе проводить свободное время.) и убедить своего собеседника в несомненных преимуществах любимого занятия перед другими. При этом, участник под номером два получает инструкцию, в соответствии с которой он должен посылать своему собеседнику постоянные невербальные сигналы о том, что тема разговора ему неинтересна, все доводы говорящего нелогичны, слабы и неэффективны. Он избегает зрительного контакта с говорящим, демонстрирует «закрытые позы», руки постоянно заняты – теребят волосы и края одежды, стряхивают с нее ворсинки. Нужно играть эту роль с максимальной естественностью, чтобы не давать собеседнику заподозрить вас в нарочитости поведения!

Затем роли меняются. Убеждать своего партнера придется участнику под номером два. Первый же игрок получает от тренера инструкцию пользоваться невербальными сигналами «позитивного слушания»: качать в знак согласия головой, поддакивать, податься корпусом вперед – к говорящему, следить за тем, чтобы не использовались «закрытые позы».

Вопросы к «рассказчику»:

- Удалось ли вам убедить собеседника в своей правоте?
- Как вы чувствовали себя во время разговора? Как вы можете оценить поведение своего партнера? Считаете ли вы, что он во время вашего монолога передавал вам сигналы, имеющие скрытый смысл? Какой?
- Была ли разница в результатах общения в первом и во втором случае? В чем она заключалась?

7. Упражнение «Сито» [54]

Цели:

- а) потренироваться в отборе необходимого материала из потока информации, в умении сконцентрироваться на партнере;
- б) развить память и аудиальное восприятие.

Время: 5-10 минут.

На площадку приглашается доброволец, который садится спиной к группе. По сигналу тренера игроки начинают разговаривать, петь, пересмеиваться... Через две минуты ведущий игрок должен повернуться к зрителям и рассказать об одном из товарищей, чей голос он, использовав «сито», различил в общем шуме.

8. Упражнение «Цепочка речи» [54]

Говори не так, как тебе удобно говорить, а так, как слушателю удобно воспринимать.

Цели:

- а) тренировка умения слышать и слушать – этих важнейших качеств хорошего собеседника;
- б) тренировка умения сконцентрироваться на партнере;

Время: 5-10 минут.

Ход упражнения: Это упражнение лучше проводить, когда группа сидит полукругом или кругом. Тогда все участники видят друг друга, что помогает сконцентрироваться на партнере.

Инструкция: концентрация и слушание – одни из ключевых умений в этом упражнении. Игра будет идти «с накоплением» – она предполагает, что информация будет накапливаться от игрока к игроку. Каждый следующий участник использует сказанное до него и передает эстафету дальше, добавляя к полученному ранее материалу свою информацию. В «Цепочке речи» это будет выглядеть следующим образом. Первый участник произносит любое предложение на заданную тренером тему. Второй буквально дословно повторяет услышанное предложение, добавляя к нему свою реакцию. Третий возвращается по смыслу к предыдущим двум предложениям и добавляет свое и т. д.

Предположим, тема, заданная команде, – «Погода»:

1– й: Как по—твоему, сегодня не холодно?

2– й: Ты спрашиваешь, не холодно ли сегодня. Я думаю, что сегодня теплее, чем вчера!

3– й: Игорь спросил, не холодно ли сегодня. Оказалось, что сегодня теплее, чем вчера. Значит, мы можем не надевать куртки.

4– й: Наша беседа началась с вопроса о том, не холодно ли сегодня. Мой товарищ ответил, что, по его мнению, сегодня теплее, чем вчера. Это обрадовало еще одного из собеседников, потому что он считает, что мы можем не надевать куртки. Я считаю, кроме того, что и зонтик нам не понадобится, потому что не будет дождя...

В этом примере видно, что лишь второй игрок должен дословно повторить фразу первого участника, чтобы закрепить тему в сознании членов команды. Дальнейшее же накопление идет максимально близко к тексту, с обширным цитированием, но, тем не менее, каждый следующий участник может использовать новые фигуры речи, вводные слова. Он подыскивает синонимы, чтобы придать разговору уровень красивой и эстетичной, а не только информативной, беседы.

Упражнения на развитие эмоциональности речи и силы убеждения:

9. Упражнение «Записка для вас» [54]

Цели:

а) развить умение пользоваться эмоционально окрашенной лексикой, интонацией, темпом речи, а также языком жестов, мимикой, телом для эффективной коммуникации и адекватной передачи переживаемых эмоций;

б) обсудить идеи, относящиеся к закономерностям передачи информации в процессе общения.

Ресурсы:

А. Карточки с названиями эмоций (по одной на каждой карточке): страх, стыд, гнев, беспокойство, радость, грусть, тревога, беспомощность, печаль, заинтересованность, раздражение, зависть, недоверие.

Б. На каждого участника – записка с текстом «Я У СЕРГЕЯ. ПРИДУ К 10 ВЕЧЕРА. ПОКА!»

Время: 5–10 минут.

Каждый из участников группы вытягивает «вслепую» карточку с названием одной из эмоциональных реакций. Вслед за этим ведущий раздает каждому записки, содержание которых просит не разглашать.

Инструкция: прочитать записку и представить себе, что ее содержание и человек, который передал ее, вызывают в участнике ту эмоциональную реакцию, которая указана на вытянутой им карточке. В течение 2–3 минут приготовить мини—монолог, тираду, свою оценку (в русле заданной роли). Спустя непродолжительное время ведущий просит группу собраться, и каждый (не называя «свою эмоцию» и не читая текст записки) отыгрывает «в роли» свое отношение к прочитанному. Группа пытается назвать максимально точно то чувство, которое выпало каждому из участников.

Когда все высказались, спрашиваем, догадались ли участники, каков был текст полученной записки? Оказывается, все получили одну и ту же записку:

«Я У СЕРГЕЯ. ПРИДУ К 10 ВЕЧЕРА. ПОКА!»

Обсуждение: необходимо обсудить, как и почему один и тот же текст вызвал различные эмоциональные состояния.

- Насколько адекватной была реакция на текст?
- Насколько мы умеем быть точными в передаче и в восприятии эмоций?
- Какие эмоции становятся для нас «привычными», что определяет наш эмоциональный тонус, какие сильные чувства мы тиражируем обычно?
- С чем связана наша привычка реагировать соответствующим образом (с темпераментом, воспитанием, пониманием ситуации, представлением о приличиях...)?

10. Упражнение «Эстафета чувств» [54]

Цели:

- а) развить умение пользоваться языком жестов, мимикой, телом для эффективной невербальной коммуникации и передачи переживаемых эмоций;
- б) обсудить идеи, относящиеся к закономерностям передачи информации в процессе общения;
- в) способствовать созданию атмосферы доброжелательности и концентрации на партнере.

Время: 5-10 минут.

Группа сидит в круге. Задание заключается в том, чтобы передать по кругу невербально (лишь с помощью мимики и жестов) заданное ведущим чувство, эмоцию. Ведущий демонстрирует первому играющему некую эмоцию. (Все остальные игроки не видят, какая эмоция загадана, так как сидят с закрытыми глазами.) Получив задание, первый игрок решает, как он может передать то же чувство другим способом, касается своего соседа рукой и, когда тот открывает глаза, демонстрирует ему пантомимически свой вариант того же самого чувства. Так исходная информация передается по кругу с помощью различных выразительных средств. Отыгравшие участники уже не закрывают глаза, они имеют право наблюдать за тем, как всякий раз трансформируется исходное чувство, где именно из—за непонимания возникает ситуация «испорченного телефона»... Пройдя круг, эстафета возвращается к ведущему.

Нередко за это время «любовь» превратилась в «ненависть», «доброта» – в «безразличие».

После финального аккорда – когда ведущий принимает от последнего участника его версию чувства, а затем сам продемонстрирует выполнение исходного задания участникам – происходит обсуждение увиденного. В случае «сбоя» при передаче эмоции группа пробует найти, где и по какой причине произошло «информационное замыкание»