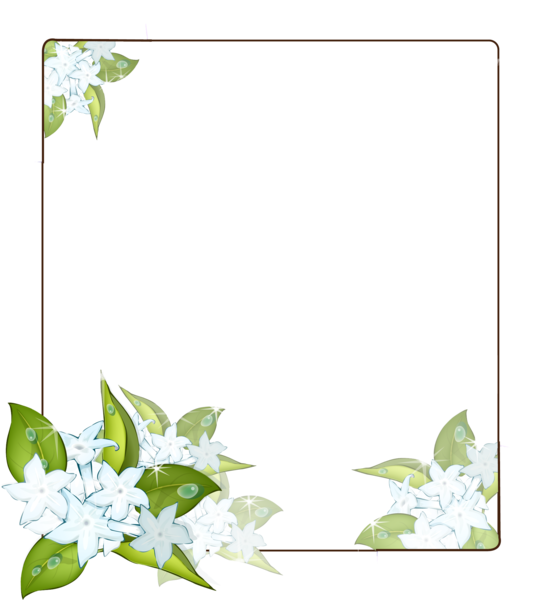
 **Страничка редактора**



***Дорогие читатели!***

*Создавая команду единомышленников, руководитель*

*надеется, что она будет достаточно сильной,*

*профессионально компетентной и конкурентоспособной.*

*Для успешного руководства необходимо знать свои сильные стороны, возможности сотрудников, которые разделяют вместе с руководителем «ответственность» управления.*

*Учитывать и развивать творческий потенциал каждого члена коллектива, давать возможность раскрыться и проявить свой талант – основополагающие принципы успешного управления.*

*Каждый член команды должен знать для чего он работает, видеть перспективу, каким будет результат его работы.*

*Посредством нашего журнала мы попытаемся помочь Вам обогатить свои знания и рассказать о современных подходах в управлении ДОУ. Желаем вам приятного прочтения!*

*Успехов в Вашей*

*творческой деятельности!*

*C:\Users\ONE\AppData\Local\Microsoft\Windows\Temporary Internet Files\Content.IE5\HKEKTQUZ\CAIZVHHA.gif*

**Управленческий ликбез**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

 **ДЕРЗКОВА Н.П.**, **УШАКОВ К.М.**

**РУКОВОДИТЕЛЬ И ПОДЧИНЕННЫЕ: СИСТЕМА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ.**

*Руководитель — та самая фигура, которая несет бремя власти. Он наделен особыми полномочиями, имеет и берет на себя формальную и неформальную ответственность, имеет право распоряжаться большими ресурсами по сравнению с другими сотрудниками, а значит, как принято говорить, наделен реальной властью. Что же такое власть?*

Это одно из самых древних понятий до сих пор не имеет всеми признанного однозначного определения. Существует определение власти *как возможности наказывать или вознаграждать.*

Американские же специалисты в области менеджмента М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури определили *власть как возможность оказывать влияние на поведение других людей.*

Власть не является атрибутом должности, а формируется как система взаимоотношений между руководителем и подчиненными.

У руководителя возможностей гораздо больше. Он может принять решение о повышении заработной платы, премировании, расширении полномочий, получении определенных льгот, продвижении по службе и т.п. Однако и подчиненный может обладать властью по отношению к своему начальнику. Например, педагог, который располагает информацией, недоступной руководителю. Или являющийся профессионалом в тех вопросах, в которых руководитель либо заместитель не слишком компетентны. Случается и так, что рядовой сотрудник добровольно берет на себя обязанности, которые руководитель не имеет склонности выполнять (хотя и должен), и это дает ему определенную власть. Руководитель не может выполнять свои функции без участия подчиненных, а значит, всегда зависит от них. Такое понимание противоречит еще одному устоявшемуся в сознании многих представлению о власти, как о возможности навязывать свою волю, не считаясь с чувствами и желаниями других людей. Даже если у руководителя есть вполне определенные полномочия направлять усилия подчиненных, это не всегда оказывается возможным, ибо власть лишь отчасти связана с положением человека в иерархической структуре организации и определяется степенью зависимости от другого лица.

Специалисты выделяют две группы основных источников и форм власти.

1. **На организационной основе**

Рассмотрим ***первую*** из них, к ней относят формы, имеющие организационную (формальную) основу, то есть связанные с конкретными должностными полномочиями руководителя.

***Власть, основанная на принуждении.***

Она осуществляется посредством различных наказаний: выговоров, освобождения от должности, увольнения, лишения льгот и т.п. Источник такой власти — страх подчиненного потерять место работы, лишиться премии, статуса, уважения коллег. Однако в современном образовательном учреждении возможности использования ее

**Управленческий ликбез**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

руководителем весьма ограничены. В условиях острой нехватки педагогических кадров страх, нагоняемый руководителем, чаще всего направлен не на материальные интересы педагога, а на его самолюбие.

Исследования показали, что страх может быть эффективным способом влияния лишь в

том случае, если в организации существует действенная система контроля, что само по себе требует больших затрат. Кроме того, если подчиненные испытывают страх, то все их усилия будут направлены на удовлетворение потребностей безопасности, что никак не способствует развитию потребностей более высокого уровня. Подчиненным данная форма власти мало доступна.

***Власть, основанная на вознаграждении.***

Это один из самых известных способов оказания влияния, выражающийся в положительном подкреплении и компенсации желаемого поведения подчиненного. Способы вознаграждения самые разные — от повышения в должности и материального поощрения до выражения благодарности, предоставлении дополнительного отпуска, установления более комфортного режима работы, некоторого попустительства. Основные ограничения в использовании такой формы связаны с тем, что все люди разные, и поощрение, воспринимаемое одним как ценное и адекватное его усилиям, для другого оказывается несущественным и даже обидным. Потому-то руководителю необходимо иметь очень точные представления о том, что именно хотел бы получить его подчиненный в обмен на затраченные усилия, не забывая при этом о том, какими именно ресурсами он, руководитель, располагает и в состоянии ли выполнить свои обещания. Николо Макиавелли был весьма откровенен относительно рецептов использования подобных форм власти. Он советовал вознаграждать постепенно, а вот наказывать залпом.

***Власть, основанная на традиции.*** Именно она долгое время господствовала в нашей стране. Признание подчиненными авторитета руководства, законности его власти было традиционным, да и поныне сохраняется, оставаясь распространенной и официальной формой влияния, обеспечивающей организации стабильность. Такая власть имеет ряд преимуществ. Она безлика, и поэтому недовольство подчиненного всегда связано с должностью, а не с личностью руководителя. Она предсказуема, и потому не вызывает чувства страха. Кроме того, в обмен на признание такой власти подчиненный получает ощущения принадлежности к определенной социальной группе и защищенности. В организациях с сильными традициями самые большие вознаграждения, как правило, получают люди, лояльные к организации и ее руководству. Это зачастую происходит в ущерб по-настоящему компетентным сотрудникам, особенно молодым. Еще одно негативное проявлением власти традиции — консервативность. Любые преобразования разрушают ее.

***Власть связей.*** В ее основе — способность и возможность руководителя ассоциировать себя с руководителями более высокого ранга или другими влиятельными людьми. При этом совсем не обязательно реальное существование такой связи, важно лишь, чтобы в это верили подчиненные. Создание подобного имиджа добавляет руководителю власти, однако положение его весьма неустойчиво. Его авторитет оказывается под угрозой всякий раз, когда он не может продемонстрировать своим подчиненным близость к влиятельным лицам.

**Управленческий ликбез**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Заметим, что такой источник власти может быть использован и часто используется подчиненными для оказания влияния на руководителя. Если вам приходилось иметь в

штате близкого родственника какого-либо вышестоящего руководителя, то вы поймете, что имеют в виду авторы.

***Власть над ресурсами.*** Доступность к различного рода ресурсам и возможность их распределять и контролировать, ограничивая доступ, сильно повышает властные

возможности. Объем власти в этом случае прежде всего определяется количеством ресурсов, имеющихся в распоряжении руководителя, но она слабеет, если отсутствует их дефицит. Не потому ли некоторые руководители (а иногда и подчиненные) создают его искусственно? Вспомните, к примеру, поведение вашего главного бухгалтера. Власть ресурсов доступна не только руководителям, но и подчиненным. В современных условиях все большее значение приобретают **информационные ресурсы.** Человек, имеющий доступ к информации, обладает большей властью, поскольку, контролируя ее распространение, получает возможность оказывать влияние на других. Руководитель, сосредоточивший в своих руках контроль за информационными потоками, обладает очень большой властью, но информацию могут использовать и подчиненные, если они имеют возможность получать ее по каналам, не доступным руководителю. Такой властью, к примеру, обладают педагоги, получающие информацию непосредственно от родителей, технический персонал, заместители руководителя и методисты, общающиеся с разными людьми вне образовательного учреждения.

**2. На личностной основе**

***Вторая группа источников власти*** имеет личностную основу. Это — власть примера (или харизма), экспертная власть, власть убеждения. В эту же группу можно включить уже рассмотренные нами такие источники как власть информации и принуждения, если их использование стало возможным благодаря личным усилиям, а не должностным полномочиям.

***Власть примера (или харизма)*** основана на силе личности человека, обладающего привлекательными качествами. Люди очень часто оказываются под его влиянием, стремясь, нередко даже подсознательно, походить на своего кумира. Тот, кто обладает харизмой, может легко привлечь других для участия в том или ином деле, вселяя в них уверенность в успехе. Очень часто именно такие личности, даже не будучи руководителями, становятся неформальными лидерами в организации. Еще одна форма — **компетентность или экспертная власть.** Она основана на заслуженном доверии к компетентному в определенных областях человеку, и ее иногда называют разумной верой, так как решение подчиниться специалисту, обладающему особыми знаниями, принимается в большинстве случаев осознанно. Власть компетентности настолько сильна, что, если группе специалистов, работающих над какой-то проблемой, скажут, что среди них есть эксперт, они будут безоговорочно следовать его рекомендациям. Но экспертная власть менее устойчива, чем харизма. Стоит эксперту ошибиться хотя бы один раз, и доверие к нему пропадает. К тому же необходимо довольно длительное время, чтобы добиться определенных достижений, приобрести авторитет, завоевать доверие. По мнению американских специалистов в области менеджмента (М. Мескон и другие), интеллектуальные, финансовые и социальные различия между руководителем и подчиненными постоянно сокращаются. Это приводит к тому, что руководителю все труднее использовать такие источники власти, как принуждение, вознаграждение, традиции или даже компетентность, и ему необходимо совершенствовать свои навыки в использовании двух других форм — убеждения и участия.

***Власть убеждения*** проявляется в стремлении человека передать другим свою точку

**Управленческий ликбез**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

зрения, которым он как бы «продает» свою идею, аргументируя все ее преимущества. Для

достижения этой цели он вполне сознательно может использовать другие формы (например, харизму или компетентность), но только убеждением может действовать тот,

кто не обладает формальной властью и не в состоянии предложить своим последователям никакого вознаграждения. К недостаткам этой формы власти можно отнести медленное воздействие и непредсказуемость результата. А к преимуществам — то, что человека, которого удалось убедить, не нужно активно контролировать.

***Участие в принятии решении*** и в других процессах, происходящих в организации, позволяет подчиненному обеспечить потребности более высокого уровня, такие, как потребность самовыражения или потребность во власти. Однако использование этого источника очень ограничено. Во-первых, делегирование руководителем части своих полномочий подчиненным часто воспринимается ими как потеря власти. Во-вторых, сами же руководители неохотно прибегают к этому из-за опасения утратить возможность удовлетворять потребности во власти. Самое же главное ограничение состоит в том, что эффективность использования этой формы очень зависит от ситуации.

\* \* \*

Отметим, что стремление к власти нельзя рассматривать как негативную характеристику человека, многие психологи даже рассматривают такую потребность как базовую.

Все формы власти в совокупности составляют тот инструментарий руководителя, который он может использовать для оказания влияния на подчиненных. Но даже самый опытный руководитель, потенциально имеющий возможность использовать как организационные, так и личностные источники власти, должен учитывать и множество других факторов. Недостаточно приобрести власть, важно ее удержать. Влияние эффективно только тогда, когда подчиненный высоко ценит ту потребность, на удовлетворение которой направлены усилия руководителя, и у него есть уверенность в том, что его работа оправдает ожидания своего начальника.

**Дерзкова Надежда Петровна,**

к.п.н, проректор по учебно-методической работе АПК и ППРО

**Ушаков Константин Михайлович,**

д.п.н., профессор кафедры теории и практики управленческой деятельности АПК и ППРО, главный редактор журнала «Директор школы»

(Журнал «Практика управления ДОУ» № 01 (2), 2011)

Практика управления ДОУ 
№ 01 (2), 2011 год

**Управленческий ликбез**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

.   **УШАКОВ К.М., КЛОЧКО П.А.**

**УПРАВЛЕНИЕ ПО РОЛЯМ. РОЛИ В БЛИЖНЕМ КРУГУ.**

Статья не носит оценочный характер. Нельзя сказать — хороший руководитель или нет. Единственный критерий — адекватность поведения руководителя и представление реальной ситуации в организации

Понятие «ближний круг» фундаментально для руководителя. У кого-то этот круг больше, у кого-то меньше, но он существует обязательно. Это значимые для вас люди. Вы

рассматриваете их как союзников, чье поведение, суждение, мнение для вас значимо, чью реакцию вы пытаетесь смоделировать с помощью вопросов типа: «Что сказал бы?», «Что подумает?», «Как поведет?» Этот круг может исчерпываться вашими заместителями, а может быть и шире (чаще всего так и бывает). Вам предстоит оценить ваш ближний круг, выяснить господствующие представления и уровень их согласованности.

Ближний круг состоит из нескольких людей вашей организации, к которым вы испытываете полное доверие и которые для вас референтны. Эта группа не должна быть очень велика — как правило не превышает 6 человек. Ближний круг руководителя в организации можно разделить на формальный, куда сотрудники входят по должности, например, заместители, и расширенный, куда, особенно если организация небольшая, входят еще и просто значимые для вас люди. Кто входит в Ваш ближний круг? Впишите ниже его состав.

1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Как долго существует ваш ближний круг? Часто ли меняются его члены? Какие причины изменений в его составе — внешние (увольнение) или внутренние (конфликты, потеря доверия)? Не возникало ли у вас мысли изменить что-то?

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Существует множество представлений, что в руководящей группе должен сохраняться баланс. В нашем рассмотрении баланс будет означать, что руководящей группой должны выполняться все функции управления: инновационая, интегративная, административная и производительная. Главная идея состоит в том, что вы, как руководитель, просто не в состоянии выполнять все эти управленческие функции. Хороший руководитель должен одну, максимум две функции выполнять очень хорошо, другие же исполнять удовлетворительно. Давайте попробуем разобраться: к выполнению каких функций вы лично более склонны, какую роль вы выполняете. Рассмотрим таблицу управленческих ролей.

**Управленческий ликбез**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Таблица 1. Управленческие роли.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Параметр** | **Как проявляется** | | | |
| **Производитель** | **Администратор** | **Инноватор** | **Интегратор** |
| Как он добивается результата | Выполняет работу | Организует и поддерживает порядок | Предлагает новые идеи и проекты | Ищет согласия и компромисса |
| Доминирующее поведение | Всегда занят | Контролирует исполнение | Создание новых проектов | Объединение разных идей |
| Фокус внимания | Что делается в настоящий момент | Как выполняется работа | Что делается нового и как это можно еще изменить | Чтобы сделанное было одобрено другими |
| Основные личностные качества | Абсолютно предан делу, усердный работник | Организован, осторожен, вдумчив, консервативен | Энтузиаст, стимулирует других, креативен | Мягкий, ориентирован на людей, понимающий |
| Критерии самооценки | Насколько много лично он работает | Насколько подконтрольно работает организация | Создание атмосферы энтузиазма и инновационности | Насколько с ним комфортно людям |
| Принятие решений | Вначале действует, потом думает и слушает | Следует существующим решениям | Решения упреждают проблему, но нередко не доводятся до конца | Только при условии согласия в группе |
| Если есть свободное время | Он найдет еще работу | Будет создавать новые механизмы контроля | Создаст новый проект | Пойдет в «народ» |

Для того, чтобы определить свою ведущую роль, вам необходимо, ознакомившись с

предложенными ниже утверждениями, примерить их к себе, выбрав для каждого из них один из четырех вариантов ответа, поставив в соответствующем квадратике любой знак (галочку, плюс и т.п.)

**Управленческий ликбез**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\* Таблица 2. Мне кажется, что я…**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***№*** |  | ***Да*** | ***Скорее да, чем нет*** | ***Скорее нет, чем да*** | ***Нет*** |
| 1 | Ориентируюсь, скорее, на результат, а не на людей |  |  |  |  |
| 2 | Имею склонность замечать детали |  |  |  |  |
| 3 | Достаточно рискованный человек |  |  |  |  |
| 4 | Могу объединять людей |  |  |  |  |
| 5 | Сторонник того, чтобы рабочая среда была продуманна и хорошо организованна |  |  |  |  |
| 6 | Знаю, что хотят клиенты (дети и их родители) |  |  |  |  |
| 7 | Всегда смотрю чуть вперед |  |  |  |  |
| 8 | Распознаю сказанное от того, что человек хочет сказать на самом деле |  |  |  |  |
| 9 | Очень организованный человек |  |  |  |  |
| 10 | Знающий и целеустремленный |  |  |  |  |
| 11 | Достаточно консервативный человек и не вижу в этом ничего плохого |  |  |  |  |
| 12 | Всегда стремлюсь достигнуть результата |  |  |  |  |
| 13 | Умею ловить изменения окружающей среды |  |  |  |  |
| 14 | Всегда настроен на взаимодействие |  |  |  |  |
| 15 | Ориентируюсь, скорее, на людей, а не на результат |  |  |  |  |
| 16 | Генератор новых идей |  |  |  |  |

Теперь проанализируем ваши ответы.

• Если вы ответили «Да» или «Скорее да, чем нет» на утверждения № 1, 6, 10, 12, то вы склоняетесь к позиции Производитель (производственная функция).

• Если вы ответили «Да» или «Скорее да, чем нет» на утверждения № 2, 5, 9, 11, то вы склоняетесь к позиции Администратор (администрирование).

• Если вы ответили «Да» или «Скорее да, чем нет» на утверждения № 3, 13, 16, 7, то вы склоняетесь к позиции Инноватор (новаторство).

• Если вы ответили «Да» или «Скорее да, чем нет» на утверждения № 4, 8, 14, 15 , то вы склоняетесь к позиции Интегратор (интеграция).

• Если вы ответили «Да» или «Скорее да, чем нет» на все предложенные утверждения, стоит еще раз попробовать поработать с таблицей, так как, уж извините, или вы просто идеальный руководитель, или… такого не может быть.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\*Опубликовано: № 4, 2007 «ДШ», Д.Е. Фишбейн «Трудно быть богом! А стоит ли?»

Аналогичное исследование можно провести с членами ближнего круга.

О чем же говорят полученные результаты? Надеемся, что вам удалось выявить те типы функций, которые, как вы полагаете, у вас получаются. На те функции, что «проходят мимо вас», следует обратить особое внимание. С одной стороны, эти функции не должны совсем оставаться без вашего внимания, несмотря на то, что у вас нет к ним склонности. С другой стороны, вам необходимо определить, кто из управленческой команды берет на себя эти функции и берет ли вообще. Хороший руководитель не пытается быть кем-то

**Управленческий ликбез**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

другим. Надо быть самим собой, но собирать вокруг себя тех, кто может нас дополнить, взять на себя то, что у нас не очень получается.

Заполните таблицу ролевого баланса в вашей организации (не забудьте вписать себя) — отметьте выполняемые каждым роли в организации под соответствующим названием.

**Таблица 3. Ролевой баланс.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ближний круг | Производитель | Администратор | Инноватор | Интегратор |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Ответьте, основываясь на полученных данных, на вопросы:

• выполняются ли в организации все функции, соблюдается ли баланс?

• доминируют ли какие-то роли?

• какая роль вам ближе (эта роль будет «выдавливаться» у других)?

• какие последствия может иметь дублирование ролей, например, у вас два интегратора?

• если у вас нет администратора, не вы ли будете выполнять эту роль?

• кем можно заполнить «вакансии»?

Вы можете поделиться с нами результатами своего исследования, выводами, которые вы сделали. Все вопросы, которые возникли в процессе выполнения работы, вы можете задать преподавателю ООО «Дистанционные технологии и обучение» Полине Клочко по адресу: [edu@direktor.ru](mailto:edu@direktor.ru)

(Журнал **«**Практика управления ДОУ» № 01 (5), 2012)

Практика управления ДОУ 
№ 01 (5), 2012 год

Управленческий ликбез

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

 **ГЕРГЕРТ С.Н.**

**УПРАВЛЕНИЕ – ПРОЦЕСС ТВОРЧЕСКИЙ**

Эффективное управление — дело увлекательное, трудное, и я поставила для себя цель: сделать так, чтобы дело, которым я управляю, шло успешно, без препятствий, чтобы каждый сотрудник был на своем месте.

Разрабатывая инновационную модель управления с целью повышения качества воспитательно-образовательного процесса, я выделила несколько составляющих эффективного управления. Каждый член команды должен знать, для чего он работает, видеть в перспективе, каким будет конечный результат его работы.

Что касается перспектив ДОУ, то они, несомненно, есть и у заведующего, и у воспитателей, и у воспитанников, и у каждого воспитательного мероприятия.

*Перспективы заведующего:*

— создание коллектива творческих единомышленников;

— создание комфортного психологического климата в коллективе;

— создание интеллектуальной и практической базы для совершенствования профессионального мастерства.

*Перспектива воспитателя:*

— создание сплоченного детского коллектива с учетом индивидуальных особенностей каждого воспитанника;

— привлечение родителей для совместной работы;

— профессиональное совершенствование (учеба в вузе, посещение семинаров, тренингов);

— реализация творческого, интеллектуального и эмоционального потенциала;

— установление комфортных отношений с коллегами, взаимопомощь.

*Перспективы воспитательного мероприятия:*

— реализация интеллектуальных и физических способностей воспитателей и воспитанников;

— формирование новых умений, навыков у детей;

— усвоение, переработка и воплощение детьми новых знаний;

— формирование дружеских отношений в коллективе;

— положительные эмоции, переживаемые взрослыми и детьми.

**Управленческий ликбез**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Мощным рычагом управления является стимулирование. Для каждого существует свой стимул, но все воспитатели ждут одобрения удачно проведенного мероприятия, профессиональной работы с родителями и детьми.

|  |  |
| --- | --- |
| ***Формы стимулирования*** | |
|  |  |
|  | Одобрение руководителя и коллег |
|  |  |
|  | Благодарность родителей и детей |
|  |  |
|  | Премия, которую ежемесячно распределяет совет ДОУ и комиссия |
|  |  |
|  | Публичное признание профессиональных успехов и оказание почета коллегами |

Если стимулирование можно рассматривать как признание заслуг и аванс на будущее, то благодарность — ежедневная дань уважения нелегкому и благородному труду коллег. Благодарность в ДОУ — огромная составляющая успешного управления.

Моделируя ситуации, в которых коллеги должны прий­ти на помощь друг другу, я как заведующая наблюдаю за их действиями, направляю и корректирую их в случае необходимости. Очень важно благодарить коллег, родителей, детей. Благодарность свидетельствует об отношении к человеку, о своевременной оценке его мыслей, поступков, деятельности, повышает его самооценку.

Труд воспитателя, безусловно, облегчает бремя многих людей, но и они сами нуждаются в том, чтобы кто-то облегчил их бремя.

Для каждого существует свой стимул, но все воспитатели ждут одобрения удачно проведенного мероприятия, профессиональной работы с родителями и детьми

Кто и как может оказать помощь и поддержку в ДОУ:

• родителям,

• воспитателям,

• заведующему ДОУ,

• детям?

Наши родители взаимодействуют с участниками педпроцесса, принимают активное участие в праздниках, мероприятиях; помогают в косметическом ремонте групп, благоустройстве детских площадок.

**Управленческий ликбез**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

*Помощь воспитателей родителям* заключается в информировании о жизни ребенка, его самочувствии, успехах и достижениях, а также рекомендациях по образованию и воспитанию.

*Специалисты оказывают* интеллектуальную, эмоциональную, физическую *поддержку воспитателям, родителям, детям*. В нашем ДОУ работают: музыкальный руководитель, руководитель изостудии, психолог, логопед, массажист, инструктор по физкультуре, инструктор по плаванию.

*Воспитатели помогают и мне,* предоставляя информацию о детях, проблемах, возникающих в группе; свое­временно предлагая идеи по оптимизации деятельности ДОУ.

*Помощь заведующей воспитателям:*

— своевременно реагировать на все сигналы от воспитателей о проблемах, возникающих в группе, с коллегами, детьми, родителями;

— приглашать различных специалистов;

— поощрять и конструктивно критиковать воспитателей;

— доверять воспитателям, признавать их профессионализм;

— предоставлять возможность воспитателям совершенствоваться.

Тактичность, как и благодарность, — очень тонкий и значимый компонент управления. Под тактом в управлении ДОУ подразумевается не столько вежливое обращение с коллегами, детьми, родителями, сколько:

— умение выслушать и обсудить возникшую проблему;

— помощь в проведении мероприятий, если в этом возникает необходимость;

— одобрение удачных действий коллег;

— конфиденциальность;

— деликатность.

Я не практикую делать замечания, повышать тон в присутствии коллег, родителей, детей; хвалю и поощряю всегда публично, порицаю наедине.

Любая работа в ДОУ — моя, воспитателя, помощника воспитателя, повара, медсестры — огромная ответственность. Каждый должен определить для себя меру личной ответственности за участок деятельности, и тогда общая ответственность возрастет многократно.

*Ответственность сотрудников ДОУ выражается в следующем:*

— создание и поддержание достойной репутации ДОУ;

— отбор профессиональных сотрудников;

— установление позитивных контактов с родителями;

— наблюдение, изучение, анализ поведения детей;

— коллегиальное решение возникающих проблем;

— оптимальное распределение обязанностей, взаимозаменяемости друг друга;

— привлечение специалистов разного профиля к работе ДОУ;

— организация мероприятий для воспитателей и родителей, способствующих единению коллектива, воспитанию и образованию детей;

**Управленческий ликбез**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

— анализ деятельности ДОУ и каждого сотрудника, совершенствование профессиональных знаний, умений, навыков.

В любой работе, если делать ее по-настоящему, не обойтись без ошибок. Но поскольку считается, что сотрудники ДОУ, как врачи и учителя, не имеют права на ошибки, эти ошибки следует прогнозировать, анализировать, свое­временно исправлять.

|  |  |
| --- | --- |
| ***Недопустимые ошибки*** | |
|  |  |
|  | Грубость по отношению к детям, родителям |
|  |  |
|  | Физические наказания |
|  |  |
|  | Высмеивание физических недостатков ребенка |
|  |  |
|  | Сокрытие информации о травме или заболевании ребенка |
|  |  |
|  | Принуждение ребенка к приему пищи |

Все мы разные. У каждого свой характер и темперамент. Дети тоже разные: шумные, задиристые, обидчивые. Только от взрослых зависит, будут ли дети им доверять, слушать, выполнять их требования. Чтобы избежать ошибок, мы организуем психолого-педагогическое сопровождение ребенка, начиная от вхождения до выпуска в школу.

Ошибок в общении между коллегами стараюсь избегать, постоянно формируя благоприятный психологический климат в коллективе, оказывая живое участие, так необходимое каждому человеку. Воспитателю оно необходимо вдвойне. Люди, работающие с детьми, впечатлительны, ожидают одобрения своих действий, эмоциональны. Живое участие выражается в знании сотрудников: особенностей характера, взаимоотношений, проблем. Повышенное внимание уделяю воспитателям старшего возраста, для них ходатайствую о путевках в санаторий, об обследовании врача. Молодым воспитателям помогаю получать образование. Доверительные отношения в коллективе — залог комфортного психологического климата и сохранности кадров.

Каждый член команды должен знать, для чего он работает, видеть в перспективе, каким будет конечный результат его работы

Конструктивная критика — неотъемлемая часть успешного управления. Признавая право сотрудника на ошибку, тактично указываю на нее и предлагаю варианты исправления,

**Управленческий ликбез**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

чтобы избежать ошибок в дальнейшем. Я всегда придерживаюсь правила — «критиковать следует действия, а не личность».

*Конструктивная критика предполагает:*

— своевременное выявление ошибки;

— анализ причин ошибок;

— аккумуляцию предложений по коррекции ошибки;

— коллегиальное решение, позволяющее понять, как исправить ошибку;

— помощь в исправлении ошибки.

Качественное управление инновационными процессами в ДОУ невозможно без внедрения новых моделей управления, без обновления самой системы управления. В этих целях в саду созданы инновационные структурные подразделения:

— совет ДОУ;

— совет педагогов;

— творческие группы по проблемам.

Характерным является привлечение к управленческой деятельности самих педагогов, специалистов. Мы включаем родителей в учебно-воспитательный процесс как равноправных и равноответственных партнеров.

Для участия в анализе деятельности, определении цели развития ДОУ, планировании и организации деятельности коллектива, укреплении материально-технической базы планируем создать попечительский совет ДОУ.

Каждое предприятие существует до тех пор, пока его услуги нужны людям, и то предприятие, которое лучше других будет удовлетворять запросы своих клиентов, будет иметь несомненные преимущества перед конкурентами. Поэтому-то дошкольное учреждение, которое будет более качественно выполнять свою работу, будет иметь больше шансов сохраниться.

Созданная модель управления в нашем ДОУ помогает нам выжить в сложных кризисных условиях, повышая качество работы, сохраняя психофизическое здоровье стабильного квалифицированного педагогического коллектива.

Гергерт Светлана Николаевна, руководитель МДОУ

«Детский сад № 122 “Родничок”» комбинированного вида,

г. Искитима Новосибирской област.

(Журнал «Практика управления ДОУ» № 02 (6), 2012)

Практика управления ДОУ 
№ 02 (6), 2012 год

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Представляем серию статей - Кандидата Психологических Наук, доктора философии**

 **ВЕРЕСОВ Н.Н.**

**1. ТИПИЧНЫЕ УПРАВЛЕНЧИСКИЕ ОШИБКИ И СПОСОБЫ ИХ УСТРАНЕНИЯ**

Если вы хотите сделать свой стиль управления более эффективным, то найдете здесь ряд стоящих практических рекомендаций.

Спору нет, сильная (доминантная, креативная, уверенная, целеустремленная) личность — непременное условие профессионального успеха руководителя. Формирование в себе качеств сильной личности — одно из обязательных условий работы управленца над собой. Но как соотносятся между собой «сильная личность» и «сильный руководитель»? Можно быть сильной личностью и при этом не быть сильным руководителем, а вот сильные руководители, как правило, являются сильными личностями. Проблема, следовательно, в том, чтобы руководитель включал в свою работу над собой развитие чисто управленческих качеств.

**С чего начинается работа над собой?**

С чего начинается работа над собой? Во-первых, с осознания своих сильных и слабых сторон, во-вторых, с преодоления некоторых стереотипов сознания, мешающих строить эффективные отношения с людьми и блокирующих возможности для собственного развития, для творческого отношения к профессии и жизни

|  |  |
| --- | --- |
| ***Основные качества хорошего, «сильного» руководителя*** | |
|  | Имеет высокую сопротивляемость фрустрации, то есть состояниям, возникающим при столкновении с препятствиями, которые кажутся непреодолимыми |
| Умеет общаться с людьми |
| Способен отказаться от своей точки зрения, если подчиненные докажут, что она неоптимальна |
| Обсуждает свои качества, принимает критику, но при этом сохраняет уверенность в себе |
| Сдержанно принимает и победы и поражения |
| Проигрывает без чувства поражения, немедленно принимаясь за новые проблемы |
| Энергичен |
| Компетентен в проблемах управления |
| Любит управлять, организовывать дело |
| Умеет расположить к себе |
| Видит изменения и внутри и вне организации |
| Готов к изменениям и к тому, чтобы их начать |
| Способен нести ответственность за решения |
| Умеет продуктивно использовать свое время |

Некоторые из этих признаков непосредственно связаны с личностными качествами, происходят из них (сопротивляемость, общительность, выдержка, уверенность в себе и **Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

т.д.). А другие (способность видеть изменения, компетентность, умение использовать время и т.д.) — чисто управленческие, для выработки которых нужны специальные усилия. Отдельные из этих качеств, например, компетентность в управленческих проблемах, приобретаются в процессе специального обучения. Таким образом, сильная личность и сильный руководитель — явления близкие, но не идентичные. Для того чтобы организовать работу коллектива по достижению поставленных целей, одной силы, даже силы принуждения, явно недостаточно.

**Управление — специфическая деятельность**

Управление — специфическая деятельность, предъявляющая к человеку специфические требования. К примеру, в корпорации «Дженерал моторс» они такие:

*1. Компетентность.* Каждый управленец должен знать, что делать и как делать свою работу наилучшим образом. Это, конечно, не исключает того, что каждый работает в своей, только ему присущей манере. Компетентность культивируется достаточно оригинальным способом — исходя из идеи о том, что руководитель не может позволить себе учиться на собственных ошибках. Знания по управлению можно получать либо в результате специального обучения, либо в результате тщательного анализа ошибок других и собственного опыта.

*2. Достоинство и ответственность.* Требование подходить ко всем делам с достоинством и ответственностью — это больше, чем просто деловая этика. Каждый руководитель точно знает: за какую работу и по каким критериям он несет абсолютную ответственность. Эта ответственность никогда, ни при каких обстоятельствах не может быть передана кому-то другому (подчиненному), даже в тех случаях, когда руководителя нет на рабочем месте. Отсюда и достоинство, ведь оно определяется постоянным кругом ответственности.

3. Чувство нового и умение рисковать*.* Чувство нового развивается в результате постоянного изменения, улучшения способов выполнения старых, стандартных задач. Чувство нового — это устойчивый результат постоянного поиска нового, что, конечно, связано с риском. Это поощряется в деятельности каждого руководителя. Но важно не просто желание и способность идти на риск — важно умение рисковать. Руководитель, умеющий рисковать:

— готов эффективно использовать все имеющиеся у него ресурсы;

— готов к риску;

— способен планировать свои действия (планирование не исключает риска, скорее наоборот: хорошее планирование вооружает тех, кто способен рисковать).

*4. Чувствительность и подвижность.* Чувствовать происходящее, основные тенденции в развитии дела и подчиненных, своевременно улавливать настроение людей, их нужды, потребности — значит, еще и уважать мнение других (имея свое собственное), и быть готовым к изменениям. Такое качество культивируется путем поощрения новых идей, стратегических решений на любом уровне подчинения. Предвидение проблемы позволяет справляться с ней задолго до того, как она встанет в полный рост. В результате экономятся и время и деньги.

*5. Высокая работоспособность.* Работоспособность — это не только способность долго и качественно работать. Это умение оптимально организовать свой труд, что измеряется количеством решаемых важных вопросов в единицу времени. Это и терпение, без которого невозможна длительная напряженная работа.

Даже этот беглый обзор управленческих требований показывает, что сильная личность не всегда может быть сильным руководителем. Специфика управленческой деятельности такова, что исключительно важно то, на что и куда направлена сила. В компании «Дженерал моторс» названные требования предъявляются к руководителям любого ранга. В равной степени стимулируется и то, чтобы все руководители сами себе предъявляли эти

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

требования. Но едва ли можно представить себе управленца, в равной мере обладающего всеми перечисленными качествами. Речь здесь, скорее, об идеале, к которому надо стремиться. В реальности каждый руководитель ищет и находит свой стиль, собственное сочетание личностных качеств, управленческих способностей и умений. И вряд ли найдется хоть один, «на все 100» соответствующий этим требованиям. Вместе с тем любой руководитель «на все 100» должен не соответствовать характеристикам слабого управленца. Знать, каким быть не надо, — это первый шаг к тому, чтобы найти свой путь и свой стиль в управлении.

**Типичные черты слабого руководителя**

Каковы же общепризнанные типичные черты слабого (плохого) руководителя?

Слабый руководитель:

•*Всегда сталкивается с массой неожиданных, непредвиденных обстоятельств*, тратя на устранение их колоссальное количество времени и сил. «Вот тебе и раз!», «Все у нас не слава Богу!», «Где тонко — там и рвется», — так или примерно так можно охарактеризовать обычные неприятности, которые ежедневно, а то и ежечасно

преследуют его. Потому, во-первых, что он не может предугадать, почувствовать приближение проблем и подготовиться к их появлению заранее. Во-вторых, все время постоянно занимается второстепенными вопросами, выпуская из вида главное — стратегические задачи, которые, если пустить их на самотек, порождают эти самые злополучные «непредвиденные обстоятельства».

•*Убежден, что знает дело и умеет его делать лучше всех*, поэтому все старается делать сам. В основе этого — непонимание по крайней мере двух важнейших аксиом управления, а именно: ежедневно руководитель должен решить гораздо больше задач, чем он физически способен. Поэтому профессионал распределяет часть задач среди своих подчиненных, делегируя им также и соответствующие полномочия. Он просто вынужден это делать и хорошо знает, как это делать правильно; многие работники знают свое дело не хуже, а лучше, чем шеф. Кто производит, тот не управляет, кто управляет, тот не производит. Дело руководителя — управлять, то есть производить нечто руками других людей, а не собственными. Профессиональный управленец организует людей на труд и знает, как делать это максимально эффективно.

•*Старается вникать во все, поэтому практически не имеет времени*. Зачастую гордится своей занятостью. Принимая посетителей, одновременно разговаривает по телефону, подписывает приказ и дает устные распоряжения подчиненным. Если этот стиль работы не является имитацией бурной деятельности (что, конечно же, встречается), я назвал бы его принципом Юлия Цезаря. Как известно, этот римский император славился своей способностью делать несколько дел одновременно. Думаю все же, что для современного руководителя это не самый лучший пример для подражания — ведь Юлий Цезарь плохо кончил, и в этом смысле никто не может быть исключением.

•*Заваливает бумагами письменный стол*. При этом совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие вообще не нужны. При таком «порядке» на рабочем столе руководитель не только зачастую не может найти нужный ему в данный момент служебный документ, но и демонстрирует окружающим — прежде всего сотрудникам — неумение или нежелание организовать свой труд, установить приоритеты в делах.

•*Работает с раннего утра до позднего вечера, порой даже ночами*. Часто имеет вид человека, загруженного до предела, «не дающего спуску ни себе, ни подчиненным». Ничего, кроме сожаления, такой руководитель не вызывает. Почему? Потому что он явно игнорирует некоторые основные заповеди эффективного управления, а именно:

— каждое дело занимает все время, которое отпущено для его выполнения;

— работа дольше 8 часов крайне непродуктивна, и за нее платится слишком высокая цена.

•*Его портфель «раздут» от бумаг, которые он носит с работы домой и назад*.

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Единственная реальная польза этого занятия в том, что перетаскивание портфеля может в некотором смысле заменить физические упражнения. (Так, знаменитый русский борец Иван Поддубный ходил с пудовой тросточкой для поддержания спортивной формы.) Папка для бумаг, легкий дипломат — вот к чему нужно стремиться.

•*Решение любого, а тем более важного, вопроса старается отложить*. Надеется, что вопрос либо решится сам, либо его решит кто-то другой. Если берется за проблему, то никогда не решает ее до конца. В результате груз нерешенных проблем все больше и больше давит на него, вынуждая совершать управленческие ошибки.

•*Обладает «черно-белым» мышлением*. Все видит только белым и только черным, его оценки всегда однозначны, категоричны, не имеют оттенков. Это приводит к тому, что он теряет возможности для компромисса. «Пан или пропал!» не лучший девиз для руководителя.

•*Придает слишком большое значение случайным, незначительным деталям*, не умея отличить главное от второстепенного, важное от неважного, существенное от несущественного. Раздувает детали, склонен «из мухи делать слона»

•*Старается принять наилучшее решение вместо выполнимого*. И забывает, что ни одно решение, тем более управленческое, не может устраивать абсолютно всех, абсолютно всем нравиться. Искусство управления, кроме всего прочего, заключается еще и в том, чтобы выбирать решение не из множества возможных (идеальных), а из реально имеющихся, реально выполнимых. Максимально эффективное решение при минимальном ущемлении интересов — главный ориентир современного управленца.

•*Желает иметь репутацию хорошего руководителя и делает это оригинальным образом*: либо фамильярничает с подчиненными (вариант «рубаха-парень»), либо использует принцип открытых дверей, когда в его кабинет идет кто хочет, когда хочет и по какому угодно вопросу.

•*Стремится избегать ответственности, склонен валить вину на других*, короче говоря, ищет «козла отпущения».

•*Присваивает себе успехи своего коллектива и отдельных сотрудников*, следуя принципу «их успехи были бы невозможны без моего чуткого руководства».

Слабый руководитель обнаруживает свою слабость вопреки своему грозному виду, поскольку совершает множество управленческих ошибок, порой элементарных. Рассмотрим некоторые из них.

**Семь типичных управленческих ошибок и способы их устранения**

•*Перенос решения на завтра, на неопределенный срок, откладывание*.

Основой этой ошибки может быть:

— надежда на то, что вопрос каким-то образом решится сам собой или его решит кто-то другой;

— отсутствие ясного и четкого представления о том, чего руководитель на самом деле хочет добиться.

У откладывания как метода решения задач есть некоторые реальные основания. Говорят ведь, если проблему не решать, то через некоторое время она решится сама. Но следует помнить и другое: маленькие проблемы, если их не решать, имеют тенденцию превращаться в большие.

Что делать для устранения этой ошибки? Психологи рекомендуют несколько способов в зависимости от причин, ее вызывающих.

Если у руководителя нет ясного понимания своих целей и представления о том, чего же он хочет, то хорошо помогают следующие действия:

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

— письменная формулировка ближайших задач;

— обсуждение проблемы с ближайшими сотрудниками;

— установление жестких сроков решения проблемы;

— разделение задачи на части и ее поэтапное решение.

Если откладывание связано с неуверенностью в себе, с нерешительностью и страхом, то можно воспользоваться рекомендациями американского исследователя Нормана Пила. Надо выделить в задаче тот компонент, который более всего «напрягает», и преодолеть его. Для этого сделайте следующее:

— спросите себя: «Каков должен быть мой первый шаг?» В этом вопросе заключается «энергия движения»;

— представьте ярко, в деталях, в картинках, что будет, если медлить, тянуть, и назовите эти последствия вслух. Это действует как кнут;

— вспомните о том, что если бы люди ждали или собирали всю информацию и ресурсы, нужные для дела, то 80% дел не были бы сделаны. Нужно начать, а все, чего не хватает, появится на пути к цели. Даже если вы думаете, что готовы к работе на 100%, то стоит только начать и станет ясно, что это не так.

Установите очередность дел по степени их важности. Сфокусируйте внимание на одной проблеме и занимайтесь ей до тех пор, пока она не будет решена, а затем перейдите к следующей.

Установите сроки выполнения, и пусть о них знают, попросите кого-то контролировать ваше продвижение к сроку.

В первую очередь делайте самую сложную часть работы. Иначе наиболее тяжелая работа останется на то время, когда накопится усталость.

Для начала дела достаточно, чтобы были ясны начальные детали и конечная цель.

•*Выполнение работы наполовину*. Психологи рекомендуют заниматься только теми делами, которые вы можете решить сегодня. Если задача слишком объемная и сложная, то ее следует разбить на части так, чтобы ежедневно можно было решать одну из них целиком. Это будет гораздо полезнее и для деятельности, и для вашей нервной системы.

•*Стремление все сделать сразу*. Переходить к решению новой задачи можно только тогда, когда предыдущая уже решена или хотя бы получено ясное представление о характере решения и о том, кто будет ее решать. Задача руководителя заключается в том, чтобы создать условия для эффективного функционирования системы, а не принимать участие во всех деталях или в ликвидации каждого сбоя в работе.

•*Стремление все сделать самому*. Дело руководителя — управлять, а не производить. Профессиональные менеджеры говорят: «Коллектив занимается развитием производства, руководитель — развитием коллектива». Управленец, работающий эффективно, занимается решением только тех задач, которые никто, кроме него, решить не может.

•*Убеждение, что руководитель знает все лучше всех*. Нельзя быть компетентным во всем. Какой смысл в старании узнать работу подчиненных лучше, чем они знают ее сами? Каждый должен заниматься своим делом. Если перед вами встает новая, нестандартная задача, то НУЖНО, отбросив ложный стыд, обратиться за помощью к коллегам. Авторитет от этого не пострадает.

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

•*Неумение разграничить полномочия*. Одна из основных бед организации — отсутствие четкого разграничения задач, служебных функций сотрудников. Зачастую бывает так, что сотрудники знают свои должностные обязанности лишь в общих чертах. Это приводит к тому, что возникают соблазны переносить ответственность за невыполнение работы на

чужие плечи и неоправданно дублировать управленческие действия. Чтобы избежать этих неприятностей, необходимо четко определить круг обязанностей и ответственности каждого работника, создать ясные и недвусмысленные должностные инструкции.

•*Сваливание вины на других*. Поиск «козла отпущения» — дело совершенно непродуктивное. Ваша энергия при этом направлена в прошлое, хотя исправить уже ничего нельзя. Гораздо продуктивнее нацелить деятельность на будущее. Задача руководителя состоит в том, чтобы установить объективные причины неудачи и найти пути к их устранению, а не искать «козла отпущения».

Обсуждение типичных управленческих ошибок я хотел бы закончить следующим вопросом. Почему, несмотря на их очевидность, несмотря на достаточно простые способы их устранения, эти ошибки все равно совершаются? Может быть, есть нечто, что вопреки очевидности заставляет человека действовать не лучшим образом? Такое, действительно, есть. Но об этом — в следующей статье.

(Журнал «Практика управления ДОУ» № 01 (5), 2012)

**ВЕРЕСОВ Н.Н*.***

**2. Признаки эффективной управленческой команды**

С психологической точки зрения команды характеризуются следующими признаками.

*Работа вместе.* Существует разница между работой вместе и работой рядом. Физическое присутствие товарища создает сильное поле, заряжает или расхолаживает. Взаимная поддержка, если она есть, достигается много быстрее и без особых просьб со стороны нуждающегося. Но главное состоит в том, для чего все работают. И если не очень понятно, «во имя чего», команда может превратиться в «группу заложников» ситуации, цель которых — спастись или просто выжить — вовсе не общая, а просто одинаковая.

*Регулярное взаимодействие.* На мой взгляд, этот признак становится несущественным, если главное внимание уделяется регулярности и полному кворуму собраний, тусовок, встреч. Руководители, стараясь сплотить команду, иногда слишком много времени отводят на систематическое и обильное взаимодействие всех со всеми, рассчитывая еще и на создание чувства всеобщей любви и привязанности. В какой-то момент из-за этого обильного общения все всем надоедают и у руководителя опускаются руки — команда развалилась.

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Но представим себе другую картину: люди в разных концах планеты делают свою часть работы, оперативно связываются с другими членами команды по электронной почте или телефону. Таких мобильных команд достаточно много. Некоторые участники даже не всегда знают друг друга в лицо. Почему же мы их называем командой? Потому что они

чувствуют сильнейшую поддержку — не себя, это не сразу и не всегда бывает, а своих действий — кем-то с другой стороны. У работающего в команде главное чувство — он не один и всегда может рассчитывать на оперативную помощь. Во всем? Нет. Именно в том, ради чего они в эту команду собрались, — в деле достижения их общей цели. А остальная помощь? Это уже к личным друзьям. Согласитесь, мы часто путаем наши ожидания: если уж команда, так это и есть мои главные друзья. После эмоционально сложных работ, когда, как говорят, пуд соли вместе съели, такое действительно происходит часто. Однако для «сплочения» людей и улучшения их командной работы не обязательно их этой солью насильно потчевать.

*Координация своих действий.* Плохо, если изо дня в день, из месяца в месяц львиная доля рабочего времени уходит на координацию хаотичных совместных работ. Члены команды должны быть уверены в возможности оперативной коррекции, если будет в этом необходимость. А еще важнее, чтобы они разработали договоренности и освоили

слаженную работу в соответствии с этими договоренностями, а не постоянно преодолевали трудности, связанные с координацией своих действий.

*Отработанные процедуры взаимодействия.* Это очень существенный признак команды. Ведь команда не просто группа настроенных на общение между собой людей. Команда — это уже сработавшаяся группа. Что есть «сработавшаяся»? Узнавшая сильные и слабые стороны каждого, опирающаяся на первое и смирившаяся со вторым? Частично да. Но не в этом суть. Сработавшаяся группа уже перестала быть суммой, коллекцией или мозаикой из пестрых характеров входящих в нее людей. Она стала единым целым, системой или организмом, в которых органы не противоречат друг другу, не соревнуются, а каждый делает свое дело, при необходимости компенсируя слабости одного усилением остальных. Здесь вполне уместно вспомнить известную формулу, показывающую магический «синергетический» эффект команды: 1+1+1=5.

*Участники продуманно позиционированы.* И это позиционирование происходило с их участием. Если же вначале были определены ячейки, а потом в них более или менее удачно подобраны люди, то это признак линейно-функциональной системы управления — очень эффективной, но только в свое время и на своем месте. В командах обычно думают все. И разделение труда на думающих и исполняющих не воспринимается там как

облегчение или как благородство руководителя, снявшего головную боль с подчиненных и перенесшего всю ее на себя.

*Члены команды взаимозаменяют друг друга.* Этот признак часто понимается ошибочно. Речь идет не о том, что все равны по возможностям, социальному статусу и тем более по профессиональной квалификации. Взаимозаменяемость в команде — это такое распределение ответственности, информации и полномочий, при которой каждый член команды владеет всей полнотой информации о целях и ходе совместной работы и может в любой момент взять на себя ответственность за руководство командой. Навыки такой

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

взаимозаменяемости формируются в том случае, если каждый участник имеет возможность побыть командиром и научиться полноценно отвечать за все.

*Направленность на достижение общей цели*. Очевидно, что этот признак наиболее существенный, но лишь тогда, когда цель находится за пределами группы (цель

организации). Если же цель группы — «узнать друг друга получше», провести совместный уикенд, то это уже не команда, а дружеская компания, что само по себе вполне хорошо.

*Общее видение ситуации.* Имеется в виду именно ОБЩЕЕ видение, а не одинаковое; причем общее не на все, а только на ситуацию, непосредственно связанную с целью. Ведь единомышленники — это не те, кто думает одинаково, а те, кто думает об одном и том же. Что полезнее для команды — убедить всех в своей правоте или продвинуться вперед в понимании сути вещей? Если в команде наблюдается борьба амбиций, значит, внешняя цель пока еще слаба и сплачивать людей нужно именно вокруг этой цели, а не вокруг них самих. Поехали за город, чтобы сплотиться? Да, на природе хорошо и групповые поездки бывают полезны и приятны. Однако команда от этого еще не образуется, хотя общее эмоционально-положительное прошлое ей необходимо.

Следует подчеркнуть, что команды создаются для решения не текущих производственных проблем (для этого есть соответствующие структуры), а для проблем, имеющих многоцелевой, межфункциональный характер, а также в критических ситуациях. Одно из главных назначений команды — интегрировать внутренние интеллектуальные, организационные и другие ресурсы; использовать те внутренние резервы, которые никакими административными методами не вовлечь в управление.

Каждой команде необходимо иметь то, без чего ее создание теряет смысл. Это комплекс конкретных и общих целей; ограниченное количество участников; сильные индивидуальные и групповые стимулы; высокая степень автономии (в том числе самостоятельный бюджет и возможность влиять на структуру школьной организации). Формируя команду, надо учитывать также неформальные отношения между сотрудниками, но, в отличие от управления в обычных условиях, здесь это далеко не главное.

Руководители, стараясь сплотить команду, иногда слишком много времени отводят   
на систематическое и обильное взаимодействие всех со всеми

*Главная задача команды* — эффективно решить проблему. Для этого в нее часто вводят сотрудников с противоположными (асимметричными) личностными характеристиками,

компетентность и квалификация которых необходимы для решения задач. В эффективной команде полностью отсутствует конформизм и допустимы любые противоречия — лишь бы они вели к результатам.

Обратимся теперь к внутренним отношениям и стилю руководствав команде. По этому признаку команды делятся на несколько типов; коротко они представлены ниже.

*«Асфальтовый каток».* Основные особенности команды данного типа: руководитель подминает под себя всех других членов; свобода суждений, мнений и критика недопустимы; никто в команде не имеет права превосходить руководителя даже по

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

отдельным качествам; главная задача — выполнять жесткие указания руководителя. Такая команда крайне ограниченна в своих возможностях и дает эффект только при решении примитивных вопросов. Но она наиболее распространена и отражает низкий уровень управления. Может дать эффект лишь в одном случае — если личные качества

руководителя, его квалификация, опыт чрезвычайно высоки, значительно выше, чем у других. Но чаще всего это оркестр одного человека. Собственно, команда-то и не нужна, а нужен вспомогательный персонал. В решении сложных проблем этот тип команды крайне неэффективен.

*«Карлик среди великанов», или «флюгер».* Руководитель этой команды, по существу, подмят микрогруппировками и отдельными личностями, которые находятся в непрерывных конфликтах и конфронтации друг с другом. Общую цель они осознают, но стремятся достичь ее разными путями. Казалось бы, такой руководитель не соответствует занимаемой должности: он вынужден подстраиваться под чужие интересы, непрерывно менять свою позицию. Парадокс, но случается, что результативность этой команды оказывается на порядок выше, чем у команды типа «асфальтовый каток». В «карлике» включается мощный фактор внутренней конкуренции; но общие результаты.

непредсказуемы и могут привести эту команду как к победе, так и к краху. Положительный эффект возможен только в том случае, если руководитель окажется под влиянием микрогруппировок или личностей, способных привести команду к успеху.

*«Броуновское движение».* Каждый участник, включая руководителя, стремится прежде всего к своим личным интересам, а общим задачам следует формально. Это негативный тип команды. Обычно такие команды получаются, когда их создают принудительно-административно из людей с не сочетаемыми индивидуальными характеристиками. Этот неуправляемый конгломерат характерен для бюрократических структур. Внешне все — и рядовые члены, и руководитель — создают видимость работы в направлении общей цели, но фактически эту же работу и проваливают, поскольку реально в ней не заинтересованы.

*«Равные среди равных».* Это также один из наихудших типов команд. Он получается, когда в команду объединяют сотрудников, не способных или не имеющих возможности проявить свои индивидуальные черты, или не обладающих данными для решения поставленных задач. Главный признак таких команд — конформизм. Они лишь имитируют свою деятельность, фактически не продвигая дело вперед ни на шаг. Для такой команды характерны боязнь риска, точное выполнение только того, что указано

сверху, уход от риска за коллективную ответственность или, правильнее сказать, безответственность.

В эффективной команде полностью отсутствует конформизм и допустимы любые противоречия — лишь бы они вели к результатам

*«Интеллектуальный менеджмент».* Объединяет в себе лучшие характеристики всех типов команд. Основана на принципиально ином подходе к управлению: на понимании руководителем своей приоритетной роли в раскрытии внутреннего потенциала участников; использовании эффекта групповых усилий — синергии; создании условий для эффективной деятельности. Эта команда выстраивает многоцелевое пространство; руководитель создает наилучшие условия для работы каждого, не препятствует никаким

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

проявлениям личностных качеств, стремится использовать их для развития конкуренции, выявления микролидеров, для получения максимального общего эффекта. Подобно серверу в компьютерной сети, он объединяет все потоки информации, идущие от отдельных лиц и микрогрупп, сравнивает и прогнозирует ожидаемые результаты. В

отличие от административного подхода, разрушающего команду, его принципы управления — индикативное (методологическое) руководство, выдержка, уважение к любой точке зрения, координация деятельности, сглаживание личностных конфликтов, не способствующих решению проблемы. Такая команда способна привести организацию к поразительным результатам, но от ее руководителя требуется высокая управленческая культура, специальная подготовка для работы с командой, высокий интеллектуальный уровень и умение налаживать коммуникации.

(Журнал «Практика управления ДОУ» № 02 (6), 2012)

 **ВЕРЕСОВ Н.Н.**

**3. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ - «СЕКРЕТНОЕ ОРУЖИЕ» РУКОВОДИТЕЛЯ**

*Доказано практикой, что умение делегировать полномочия повышает эффективность управленческой работы. Существуют определенные правила делегирования; основные из них представлены в этой статье.*

Это управленческое действие многие руководители небезосновательно считают самым главным управленческим секретом. Кто им владеет, тот чаще других достигает успеха. Управленческое действие, о котором идет речь, называется делегированием.

Делегирование — это такая организация работы, при которой руководитель распределяет между подчиненными конкретные задания. Можно сказать иначе: передает подчиненному задачи или действия вместе с необходимыми полномочиями.

Хочешь или не хочешь, нравится или нет, умеешь или не умеешь — делегировать вынуждает жизнь. Можно сказать, что это — объективная необходимость. Почему? По меньшей мере по двум причинам:

1. Ежедневный объем работы руководителя всегда превышает его физические и временные возможности: каждый день он должен делать больше, чем может, и это нормально. Справиться с таким количеством работы позволяет поручение заданий своим подчиненным.

2. Подчиненный способен выполнить какую-то работу или задачу лучше, чем шеф. Этого следует не бояться, а поощрять и культивировать. Хороший руководитель не тот, кто

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

может делать любое дело лучше своих подчиненных, а тот, кто управляет так, что каждый подчиненный делает свое дело наилучшим образом.

Если руководитель умеет распределять между подчиненными конкретные задания, значит, он владеет одной из основных заповедей управленца: «Не я должен подчиняться работе, а работа — мне».

*Делегирование — одна из ключевых задач управления.* Но, несмотря на это, есть руководители, которые стараются по возможности избегать делегирования. В основе такой позиции лежат чисто психологические причины, стереотипы сознания, а иногда опасения. В чем они состоят?

*1. Делегирование — способ избавиться от лишней неинтересной работы.* *Стыдно навязывать другому работу, которую я могу сделать сам.* Это, конечно, заблуждение. Если руководитель умеет ставить цели и планировать, то понятие «лишняя работа»

вообще перестает существовать. Навязывать работу плохо, но если вы мотивируете сотрудника к этому труду, то о навязывании не может быть и речи.

2. *Делегирование — способ уйти от ответственности, свалить ее на подчиненного.* Это неверно! Делегирование есть форма разделения труда, а следовательно, и ответственности, причем не всегда в сторону уменьшения. Подумайте сами: в любом случае за положение дел в подразделении отвечает руководитель, и при делегировании его ответственность не понижается, а возрастает. Ведь теперь он отвечает уже не только за решение задачи, но и за того человека (а точнее, за правильность своего выбора), которому поручено выполнение задачи. Так что делегирование не снижает ответственности и не избавляет от нее, а, напротив, повышает ответственность и руководителя, и сотрудников. Кстати, в этом и кроется одна из причин сопротивления делегированию обеих сторон.

3. *Делегирование — это новые обязанности. Нужно подобрать подходящего сотрудника, стимулировать и контролировать его действия, инструктировать, разъяснять, причем без всякой гарантии, что работа будет выполнена. Гораздо быстрее и надежнее сделать все самому.*

Конечно, делегирование требует времени. Но если оно осуществляется эффективно, то выиграете вы больше времени, чем потратите. Всякие опасения — это следствие неумения делегировать, и не более того. Эффективно организованное делегирование дает очень многое:

— мотивирует сотрудника;

— выявляет его способности, уровень квалификации;

— экономит время для решения стратегических задач, не выпуская из поля зрения остальные.

Словом, умение делегировать — это и есть умение делать что-то руками других, то есть руководить.

Психологические условия  
успешного делегирования

Сначала выясним, что можно делегировать, а что — нет.

*В любом случае делегировать надо:*

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

1) рутинную работу;

2) специализированную деятельность (ту самую, в которой ваши сотрудники превосходят вас).

3) решение частных вопросов;

4) подготовительную работу.

Вообще всегда проверяйте любое из предстоящих вам дел на возможность делегирования. Руководствуйтесь предельно простым принципом: все, что могут делать сотрудники, должны делать именно они. Для начала попробуйте оценить возможность делегирования таких работ, как:

— предварительная формулировка (но не окончательное утверждение!) целей, планов, программ и проектов, по которым вы должны принимать решения;

— участие вместо вас в совещаниях, где будут излагаться ваши проекты и предложения.

Никогда не подлежат делегированию такие функции руководителя, как:

1) постановка целей, окончательное решение по стратегическим вопросам; контроль результатов;

2) мотивация сотрудников;

3) задачи особой важности;

4) задачи высокой степени риска;

5) необычные, исключительные дела;

6) актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснений или перепроверки;

7) конфиденциальные задачи.

Итак, начиная рабочий день, рассмотрите возможность делегирования каждой имеющейся задачи, выделите те, которые подлежат делегированию, и действуйте.

*Когда делегировать?* В ежедневных рабочих ситуациях — всегда, так часто и так много, как и сколько позволяет рабочая обстановка. Кроме того, делегирование должно быть использовано в случае, когда рабочая ситуация существенно изменилась и возникла необходимость перераспределить функции и полномочия. Такое бывает:

• при изменении в составе персонала (новое назначение, повышение по службе, увольнение и т.д.);

• при реорганизации или структурной перестройке учреждения, подразделения;

• в кризисных ситуациях;

• в случае появления новых сфер деятельности или при изменении компетенции.

Само собой разумеется, что делегирование есть не простое поручение или перепоручение задачи, а такое поручение, которое соотнесено с возможностями и способностями, а также с загруженностью (!) подчиненных. Загруженность сотрудников — важнейший регулятор вашей активности при делегировании.

Правила делегирования

1. *Передавайте свои полномочия не из соображений престижа, а исключительно для пользы дела*. Дело, его польза, а не амбиции являются критериями делегирования.

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

2. *Используйте делегирование как средство усиления уверенности подчиненных в своих силах*. Это не менее, если не более важно, чем решение самой поручаемой задачи.

3. *Будьте готовы поддержать того, кому вы делегировали задачу*. Даже самый самостоятельный и компетентный сотрудник нуждается в поддержке руководителя хотя

бы для того, чтобы быть уверенным в том, что тот все еще считает его самостоятельным и компетентным.

4. Учитывайте, что, получив задание, *подчиненный может принять не самые точные, а порой и ошибочные решения*. Конечно, есть задачи, которые должны решаться безошибочно, но как раз их и не следует поручать другим.

5. *Делегируйте непосредственно, не используя передаточные звенья*, чтобы избежать эффекта «испорченного телефона».

6. В случаях когда сотрудники совершают ошибки в выполнении делегированных функций, *объективно разбирайте существо дела, суть ошибки, а не личностные качества, недостатки и просчеты подчиненного*. Ведь, в конце концов, именно вы выбрали его для решения данной задачи. Так что критикуйте осторожно, требуйте не извинений, а объяснения причин, которые привели к ошибке, и конструктивных предложений по исправлению положения.

7. Передав подчиненному задачу и соответствующие полномочия, *не вмешивайтесь в ход ее решения без веских оснований*, то есть до тех пор, пока не увидите, что могут возникнуть серьезные осложнения.

8. *Принимайте на себя ответственность за все решения, которые приняты вашими подчиненными*, получившими от вас необходимые полномочия. В случае успеха отдайте его подчиненному — непосредственному исполнителю задания; в случае неудачи возьмите ответственность на себя. Можете быть уверены, что это оценят по достоинству.

И последнее: если вы не хотите ошибиться, когда выбираете, кому делегировать задачу, действуйте по принципу «делегировать не тому, кто хочет, а тому, кто может и способен эту задачу решить».

Перечисленные рекомендации, несмотря на их важность, носят все-таки достаточно общий характер. Поэтому обратимся к известным в психологии управления правилам эффективного делегирования, сформулированным зарубежными исследователями.

Двадцать критериев успешного делегирования:

1. *Делегируйте заблаговременно.* Решение о том, что и кому вы хотите или должны поручить, принимайте сразу после составления рабочего плана на день.

2. *Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.*

3. Помните: *делегирование без мотивации и стимулирования невозможно!* Мотивируйте сотрудников во время делегирования.

4. *Делегируйте задачу или работу по возможности целиком*, а не в виде частичных изолированных заданий.

5. Каждый раз при делегировании *объясняйте, о чем идет речь*: о единичном случае или о постоянном делегировании.

6. *Решение однородных задач лучше поручать одному и тому же сотруднику.*

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

7. *Убедитесь в том, что сотрудник может и хочет взяться за работу*.

8. *Остерегайтесь «для надежности» поручать одну и ту же работу двум сотрудникам*, не знающим об этом.

9. *Передавайте сотруднику вместе с задачей полномочия* — вплоть до права подписи документов, если это необходимо.

10. *Учитывайте закон «неопределенности отклика»*. Как можно точнее и полнее инструктируйте сотрудников при делегировании. Удостоверьтесь, что порученное задание понято правильно. Помните: подчиненный может сделать только то, что вы ему скажете, а не то, что вы себе представляли или имели в виду, излагая задание.

11. *Инструктируя, объясняйте не только суть* (самое главное) *задания, но и его цель и смысл* (разумность, целесообразность).

12. *Крупные и важные задания поручайте приказным путем в письменной форме.* Это, естественно, не снимает необходимости мотивировать и тщательно инструктировать сотрудника.

13. Поручая сложное и новое задание, *применяйте пятиступенчатый метод*.

|  |  |
| --- | --- |
| ***Пятиступенчатый метод. Психологические шаги:*** | |
|  |  |
|  | подготовить сотрудника (мотивировать) |
|  |  |
|  | объяснить задачу (подробно проинструктировать) |
|  |  |
|  | показать, как делать работу (дать образец) |
|  |  |
|  | доверить сотруднику выполнение работы под наблюдением с корректированием его действий |
|  |  |
|  | передать работу целиком, оставив за собой только контроль |

14. *Предоставляйте подчиненному возможность дальнейшего профессионального обучения и даже служебного роста* в целях лучшего выполнения порученных задач.

15. *Обеспечьте доступ к любой необходимой информации.* О важности задачи сотрудники судят во многом по тому, насколько полно и своевременно они получают информацию.

16. *Избегайте того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс.*

17. Вместе с тем *создайте у подчиненного уверенность в том, что при возникновении трудностей он всегда может попросить у вас совета или поддержки*.

18. Договоритесь с сотрудником о том, когда, *как часто и в какой форме он будет сообщать вам, как продвигается дело*.

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

19. *Контролируйте конечные результаты порученного* и немедленно информируйте сотрудника об итогах контроля.

20. *Конструктивно хвалите успехи и конструктивно критикуйте недостатки* в выполняемой работе.

Таковы критерии (принципы) успешного делегирования. Их не так просто использовать на практике.

Но есть список вопросов, ответы на которые помогают давать подчиненным конкретные и квалифицированные поручения.

|  |
| --- |
| 1. Что? Что вообще надо делать? Какие частичные задачи надо выполнить отдельно? Каким должен быть конечный результат? Какие отклонения от него могут быть приняты во внимание? Каких трудностей следует ожидать? |
| 2. Кто? Кто является наиболее подходящей кандидатурой для выполнения этой задачи? Кто должен помогать при ее выполнении? |
| 3. Почему? Почему мы должны заняться данной задачей или деятельностью? Какой цели она служит? Что произойдет, если работа не будет сделана полностью или частично? |
| 4. Как? Как следует подходить к выполнению задачи? Какие методы и способы применять? На какие нормативные документы (предписания, инструкции) следует обратить внимание? Какие инстанции и подразделения надлежит проинформировать? Какими могут быть затраты? |
| 5. С помощью чего? Какие вспомогательные средства могут и должны быть использованы? Какие документы могут понадобиться? |
| 6. Когда? Когда следует начать работу? Когда нужно ее завершить? Какие промежуточные сроки должны быть соблюдены? Когда сотрудник должен проинформировать меня о положении дел? Когда я должен проконтролировать ход выполнения задачи? |

Ошибки делегирования:

В заключение остановимся на анализе некоторых типичных ошибок при делегировании. Знание их поможет вам выработать свой собственный эффективный стиль делегирования.

1. Неумение инструктировать. От того, как подчиненный понял указание, зависит, справится ли он со своей задачей. Инструктирование:

• показывает значимость, важность и ответственность поручаемого дела и тем самым настраивает сотрудника на качественное решение, на серьезное отношение к делу;

• позволяет избежать соблазна объяснить неудачу тем, что «меня плохо проинструктировали».

2. Фиктивное делегирование. Это ситуация, когда делегируются те задачи, функции и полномочия, которые подчиненный имеет в силу своих должностных обязанностей. Чтобы не дискредитировать себя, прежде чем делегировать, ознакомьтесь с

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

должностными обязанностями сотрудника. А если их нет, то разработайте их. Это полезно и даже необходимо со многих точек зрения. Удивительно, но факт: нередко сотрудники

плохо знают, знают лишь в общих чертах свои должностные обязанности. Об организации труда в таком коллективе едва ли можно говорить всерьез.

3. Ошибка в выборе делегата. От нее никто не застрахован, однако соблюдение правил делегирования сведет возможность и последствия от нее к минимуму.

4. Ориентация не на дело, а на личности. Ворчливость, несдержанность, излишняя эмоциональность в таком деликатном деле, как делегирование, недопустимы. А хладнокровие и ровные отношения с подчиненными необходимы.

5. Делегирование группе сотрудников без определения индивидуальной ответственности.

6. Боязнь «уронить авторитет». Если вы чего-то не знаете, то проконсультируйтесь у специалиста. А сотрудникам можно правдиво признаться, что вы не знаете, как решить данную задачу. Это не нанесет сильного удара по вашему авторитету.

7. Перепоручение объединяющей функции руководства. Это наиболее опасная ошибка. Основным координатором деятельности подчиненных является именно руководитель.

Итак, делегирование — это не способ уйти от ответственности, а форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. Делегирование облегчает работу руководителя, но не снимает с него обязанности принимать окончательное решение, а именно эта обязанность и делает работника руководителем.

(Журнал «Практика управления ДОУ» № 03 (7), 2012)



**ВЕРЕСОВ Н.Н.**

**4. НУЖНА ЛИ ВАМ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА?**

*В статье проводится аналогия между управленческой и спортивной командами, и это хорошо раскрывает смысл понятия «управленческая команда». Автор не дает рецептов — он заставляет размышлять*

В последние годы тема команды стала очень популярной среди управленцев. Сложилось мнение, что команда — это мощнейшая организационная сила. Часто приходится слышать, что руководители, которые смогли это прочувствовать, кардинально меняют свой стиль управления, всю систему работы и это позволяет их организации сделать ощутимый скачок вперед.

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Но на самом деле в управлении нет панацеи, нет и не может быть универсального средства решения всех проблем. Команда руководителя — это, безусловно, мощное управленческое средство. Но, как любое средство, оно имеет плюсы и минусы, достоинства и недостатки, сильные и слабые стороны. Как и любое другое средство, командный способ решения управленческих задач имеет свои границы.

Есть мнение, что лучший способ научиться работать в команде — это самому поработать в ней, желательно под руководством опытного наставника. Вероятно, так оно и есть. Но, с другой стороны, чтобы эффективно работать в команде, а уж тем более чтобы создать собственную команду, следует все-таки иметь некоторые знания — как минимум о том, в каких именно случаях командная организация управления эффективна, а в каких — нет. В мире существует просто огромное количество литературы по этой теме. Наверное, не зря.

Итак, что же такое команда? В каких случаях она необходима, а в каких — нет? Ответ почти очевиден. Для легкости управления нужна четкая иерархия власти и ответственности, а для слаженности работы — ясные правила взаимодействия и распределения полномочий. Развитие бюрократических процедур — прекрасное лекарство против хаоса. Но только в мире стабильном и предсказуемом. А в мире, который динамично меняется, все выглядит иначе. Четкое исполнение инструкций оказывается не всегда адекватным — в инструкции всего не предусмотришь. Более того, это тормозит принятие решений, снижает гибкость и оперативность реагирования, сокращает вероятность творческих и нестандартных действий. Строгая иерархия может какое-то время поддерживать внутреннюю стабильность организации, но тем не менее иерархичность в значительной степени противоположна саморазвитию и быстрой реакции на изменения.

Понимая эту проблему, руководители ищут выход. Одни сокращают уровни управления, что достаточно часто приносит успех. Другие внедряют «командные методы работы» или переходят к «проектной системе управления». А кто-то пытается сплотить своих управленцев в команду единомышленников и «заразить командным духом» весь коллектив.

Таким образом, команда — это средство спасения в ситуациях высокой неопределенности. В этом случае четкие должностные полномочия и даже границы профессиональных компетенций размываются, ответственность берут на себя все, решения принимаются оперативно и творчески на стыке различных знаний, опыта и возможностей. В ситуации же определенности, стабильности, командные методы работы, напротив, не столь эффективны, а иногда и неуместны.

Однако в реальности все не так просто. В реальной жизни стабильность и неопределенность не противостоят друг другу — они существуют одновременно. В одно и то же время в любой организации есть ситуации — следовательно, и задачи — стандартные, рутинные, т е. предсказуемые. Простейший пример: ежемесячные коммунальные платежи. И есть ситуации и задачи нестандартные, требующие немедленного гибкого и оперативного реагирования. Отсюда понятно, что выбор

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

управленческого средства, включая командную работу, зависит прежде всего от ситуации. Организовать командную работу для поиска решения стандартной задачи так же нелепо, как и стрелять из пушки по воробьям. Необходимость в командной работе возникает

тогда, когда вы сталкиваетесь с проблемами нестандартными, требующими новых решений в условиях неопределенности. Так что команда как средство управления нужна далеко не всегда, а потому и не является панацеей.

Перейдем теперь к вопросу наименее исследованному: что такое «команда» с психологической точки зрения? Но прежде уточним, как вообще появляются управленческие команды.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Пути создания команды | | | | |
| руководитель приходит в  организацию со своей командой (внешняя команда) |  | руководитель самостоятельно или с помощью экспертов создает команду из сотрудников организации (внутренняя команда) |  | руководитель создает команду из тех, кто пришел вместе с ним, и тех, кто уже работал в организации (комбинированная команда) |

Какая группа людей может называться командой? Слово «команда» вызывает ассоциации со спортом, со спортивными командами. И ведь, действительно, небесполезно рассмотреть управленческую команду сквозь призму организации и функционирования эффективной спортивной команды.

|  |
| --- |
| Признаки эффективной команды: |
| — мотивация на достижение единой цели; |
| — четко определенные роли; |
| — четко определенные коммуникации; |
| — высокий уровень совместимости; |
| — равенство возможностей и однородность; |
| — наличие тренера; |
| — высокий профессионализм игроков; |
| — использует высокий уровень специализации; |
| — признанный лидер; |
| — налажена система обратной связи; |
| — эффективно преодолеваются кросс культурные барьеры; |
| — слаженные действия в экстремальных условиях; |
| — устоявшиеся и принятые каждым членом команды нормы, традиции, ценности |

Вполне закономерен вопрос: почему бы не перенести эти прекрасные качества, скажем, в управленческую команду ДОУ? Ответ такой: это возможно при том условии, что характеристики вашей командной работы в наибольшей степени соответствуют выбранному виду спорта. Но давайте попробуем глубже вникнуть в перечисленные выше эффективные свойства спортивных команд.

МОТИВАЦИЯ: команда всегда получает командное вознаграждение. Этот момент часто упускается из виду руководителями при постановке задачи и оценке результатов. У команды должен быть общий значимый мотив, превосходящий по своей силе личные интересы и цели. Любой спортсмен в командном виде спорта ассоциирует свой результат с результатом команды. Ему важны имя, победа и престиж команды. У него с командой общий приз, общая награда, общий чемпионский титул. Мотивом является и церемония награждения. Руководителю управленческой команды стоит задуматься, получают ли похожее вознаграждение за свой успех члены его команды.

ЧЕТКО ОПРЕДЕЛЕННЫЕ РОЛИ И ФУНКЦИИ: идентификация спортсмена с ролью и четкое понимание ее смысла способствуют эффективному исполнению функций. Каждый член спортивной команды имеет четко определенную роль, которую он ясно осознает. Максимальное соответствие спортсмена функциональным требованиям — основополагающее условие при распределении ролей в спортивной команде. Функциональная определенность команды не всегда влечет за собой общую эффективность.

КОММУНИКАЦИИ И ОБЩИЙ ЯЗЫК: у сработавшейся команды есть свой язык общения. Ее коммуникации точны, четки, эффективны. Перед началом игры ставится ясная задача, а по окончании — проводится детальный анализ и разбор ошибок. Коммуникации в спорте ограничены, но эффективны. Например, в футболе это серия команд, реплик, восклицаний: «Седьмой, пасуй!», «Готов!», «Принял!» и т. д. В самых напряженных ситуациях коммуникации сжимаются до еле заметных телодвижений, жестов, мимики. Дополнительный пример — команды в морском флоте, великолепно владеющие языком морских команд. Все сказанное не означает, что руководитель управленческой команды должен стремиться к минимизации и локализации общения. Однако он должен понять, что коммуникации имеют большое значение и что все

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

взаимодействие, как и в спорте, должно проходить при необходимых и достаточных коммуникациях.

СОВМЕСТИМОСТЬ: в спортивной команде выделяют физиологическую, психологическую и социальную совместимость. Учитывать этот параметр необходимо для достижения поставленного результата. Немаловажно, что совместимость на более высоком уровне (общая цель, общие моральные или духовные ценности) способствует игнорированию несовместимости на более низком уровне. К сожалению, ситуации совершенно несовместимых участников часто встречаются как в спорте, так и в других сферах деятельности.

ОДНОРОДНОСТЬ: для спортивных команд характерна однородность по квалификации, профессиональному уровню игроков. Это дополнительный объединяющий фактор, его необходимо учитывать и в проектировании управленческой команды, чтобы хоть по одному значимому признаку она была однородной.

РАВЕНСТВО: если руководитель создает команду из людей, говорящих на разных языках, разного возраста, образования и опыта работы в данной сфере, ему надо постараться создать для каждого равные возможности участия и реализации. Как в спортивной команде. Равенство в ней — основное свойство: вратарь не может быть главнее нападающего. Об этом важно помнить при определении статуса участников команды.

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ И ПРОФЕССИОНАЛИЗМ: в спортивных командах высока роль специализации. Твою работу там никто за тебя не выполнит.

ЛИДЕРСТВО: в спортивной команде формальный и неформальный лидер существуют чаще всего в одном лице. Единогласное подчинение и выполнение решений лидера являются безусловными правилами. В спорте лидера принято называть капитаном команды. Считается, что капитан не может преследовать иных целей, отличных от целей команды. В силу постоянного и тесного общения дистанция между капитаном и членами команды сведена до минимума. Почему бы такой опыт не использовать в управлении?

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ — замечательная черта спортивной команды. Ее называют «разбором полетов», или «анализом спортивной деятельности». Для роста результатов обратная связь имеет решающее значение. Специалисты считают, что анализ ошибок, проведенный в первые 10 минут по окончании выступления, способен на 80% раскрыть причины ошибок и определить «секреты» дальнейшего развития. Трудно найти профессионального спортсмена, который не использует эффект обратной связи. Каждый ежедневно ведет дневник, где анализирует свою психологическую, техническую и физическую подготовку. Без сомнения, обратная связь — это сильное средство для раскрытия потенциала сотрудников. Но эта связь должна быть достоверной, своевременной, открытой, предметно направленной, позитивно ориентированной.

ЭКСТРЕМАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ: спортивная команда всегда действует в условиях ограниченного времени. По степени сложности условия варьируются от напряженных до

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

экстремальных. Команда должна мобилизовать силы, у нее нет права на ошибку. Члены команды постоянно взаимодействуют и наиболее трудные и напряженные минуты переживают вместе. Состояние бодрости сменяется усталостью, иногда подавленностью, угнетенностью, разочарованием. В команде знают об этом и владеют методами регуляции и преодоления психологических проблем, сознательно блокируя их влияние на достижение главной общей цели.

Итак, есть нечто общее в спортивных и в управленческих командах. Однако принципы организации и функционирования спортивных команд нельзя непосредственно и прямо перенести в другие сферы деятельности. Специфика управленческих команд связана прежде всего со спецификой решаемых задач.

**Николай Николаевич Вересов**, *доктор психологических наук,  
профессор университета Монаш (Мельбурн, Австралия)*

(Журнал «Практика управления ДОУ» 04 (8), 2012)



**Вересов Н.Н.**

**5. Принципы мудрого отношения к профессии**

Б

локирующие установки, или стереотипы, сознания мешают ясно и точно оценивать ситуацию, а значит, эффективно управлять. Работа по преодолению стереотипов сознания — дело не одного дня. Избавляясь от ложных представлений, их нужно компенсировать. Чем? Хотел бы предложить несколько позиций для обдумывания. Вслед за Л.П. Гримаком и Р.Л. Кричевским, исследователями в области психологии управления, я назову их принципами мудрого отношения к профессии. Главное в них то, что они вполне реализуемы в повседневной жизни.

*1. Уметь отличать главное от второстепенного.* Этот достаточно ясный принцип применим как к делу, так и ко взаимодействию с людьми. Он ориентирует на поиск основной линии жизни и предостерегает от погони за сиюминутными случайными целями. Очень часто в стремлении достичь именно их незаметно проходит вся жизнь. Этот принцип можно и нужно использовать, выстраивая отношения с людьми. Часто за внешними второстепенными деталями, особенно если они нам не нравятся, раздражают нас, мы упускаем главное в человеке — достойное, его суть, определяющую его поступки. Чтобы избежать этой ошибки, надо выработать в себе принцип неокончательности оценки. Дело это непростое, но выполнимое. Здесь важно не поддаться соблазну принять видимое, явное за существенное, которое не всегда бросается в глаза.

*2. Знать меру воздействия на события.* Этот принцип призывает к реалистичности в оценке собственных возможностей. «С какой бы жизненной ситуацией вы ни столкнулись, подумайте сначала, стоит ли сражаться» (Г. Селье). Но при этом нужно

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

помнить, что недооценка собственных возможностей («Я человек маленький, это от меня не зависит») зачастую блокирует реально имеющиеся возможности. Поэтому, если вы решили сражаться и это того стоит, сначала сделайте все, что от вас зависит. Лишь после этого вы получите право говорить о том, что от вас что-то не зависит. Очень часто это

решает исход дела, хотя, повторяю, действие не всегда лучше бездействия. Впрочем, не зря говорят: сильный человек сомневается до того, как принял решение, а слабый — после.

*3. Умение подходить к проблеме с разных сторон.* Во многих случаях одно и то же событие, явление или проблема приобретают разные значения — в зависимости от позиции, с которой о них судят. Так, жизненную неудачу одни воспринимают как катастрофу, крах, а другие — как временное явление, как передышку. Или, например, трудности в карьере, ведущей вверх, многие расценивают как потерю перспективы, однако это не так. Ведь существует еще так называемая горизонтальная карьера, то есть рост профессионального мастерства руководителя. А если есть мастерство — должность приложится. Односторонность в оценках и позициях вредна. При любых обстоятельствах можно и нужно оценивать все стороны предмета своих интересов. От всестороннего анализа вы только выиграете.

*4. Готовность к любым неожиданным событиям.* Неожиданные, зачастую весьма неприятные события время от времени происходят. Никто не застрахован от неожиданностей. Парадокс в том, что события эти вполне естественные, но их невозможно предсказать, предвидеть. Поэтому, чтобы они не выводили из равновесия, следует быть готовым к превратностям судьбы. Настраивая себя на непредвиденные повороты, мы тем самым проявляем гибкость, реалистичность, избавляемся от однозначных, односторонних суждений, от иллюзий, готовимся к малоприятным новостям. Д. Карнеги говорил по этому поводу: «Вместо того чтобы переживать из-за неблагодарности, будьте готовы к ней». Перефразируем это высказывание так: «Вместо того чтобы расстраиваться из-за неудач, будьте готовы к ним».

*5. Умение извлекать положительный опыт из всего происходящего.* Говорят, на ошибках учатся. Это верно, но только отчасти. По наблюдениям исследователей, многие руководители вообще не извлекают уроков из своих ошибок — возлагают вину на судьбу. Идеальный управленческий вариант — анализ ошибок других, но это только идеальный вариант. Негативный опыт — хороший учитель. Слабый управленец расстраивается из-за ошибки, сильный извлекает уроки. Но есть и другая сторона медали — опыт положительный. Слабый радуется успеху, сильный тоже, но он еще и анализирует, что привело его к успеху. Жизнь — хороший учитель, и от нас зависит, станем ли мы хорошими учениками.

Жизнь испытывает нас, и одни ломаются, а другие закаляются в этих испытаниях, извлекая уроки из своих ошибок. Эти другие уверены в том, что не обстоятельства должны управлять нами, а мы обстоятельствами. Профессиональный управленец именно таков: он активно влияет на внешние события, актуализируя свои способности управлять собой и подчиненными в любой ситуации. Самоактуализация — это ядро, основа любого действия руководителя-профессионала. Думаю, что современное управление невозможно без самоактуализирующихся управленцев. Поэтому остановлюсь на краткой характеристике самоактуализации с тем, чтобы вы могли увидеть собственные слабые места и начать работу над их устранением. Итак, самоактуализация — это полная реализация способностей, адекватно развитых. Самоактуализация — это не результат, а процесс. Приведу список наиболее важных черт самоактуализирующихся людей (по А. Маслоу).

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

*Эффективное восприятие реальности и верные отношения с ней.* Обратите внимание, А. Маслоу говорит не о правильном или неправильном восприятии реальности, но об эффективном. Почему? Потому что восприятие реальности всегда субъективно и в этом смысле всегда неправильно, неточно, неполно. Эту неправильность, неточность

невозможно преодолеть, но эффективное восприятие позволяет в любой ситуации увидеть возможность ее изменения или управления ею. Что такое эффективные отношения с реальностью? Вот что пишет А. Маслоу: «…самоактуализирующиеся личности много лучше других отличают свежее, конкретное, непосредственное, индивидуальное в каждой жизненной ситуации от общего, абстрактного, стереотипного. Поэтому они способны жить в реальном мире, а не в той искусственной массе понятий, абстракций, убеждений, стереотипов, которую большинство людей принимают за реальность. Именно поэтому они намного более способны воспринимать сам объект, а не собственные желания, надежды, страхи и тревоги по поводу этого объекта, явления или события… Самоактуализирующиеся личности не боятся неизвестного, а принимают его. Часто неизвестное даже более притягательно для них, чем известное. Они не только терпят неопределенное, неконструктивное — они стремятся к нему, они не отвергают незнакомое, не бегут от него, когда общая объективная ситуация требует этого, они могут хорошо себя чувствовать в неупорядоченном, анархическом, хаотическом, сомнительном. Колебания, сомнения, неопределенность, которые для большинства кажутся опасной угрозой, для этих людей являются приятно стимулирующим вызовом».

*Принятие себя, других и мира.* По мнению А. Маслоу, многие личностные качества — это проявления единого фундаментального отношения к миру, наличия или отсутствия чувства вины, стыда и тревоги. Люди, одержимые этими чувствами, беспрестанно ощущают свою вину, ответственность за слишком большое число дел, тревогу за не относящиеся к ним ситуации. Самоактуализирующиеся люди принимают человека и мир такими, как есть, — с достоинствами и недостатками. Они принимают слабости и пороки, зло и грех с тем же чувством, с каким мы принимаем явления природы. Никто же не жалуется на воду за то, что она мокрая, а на небо за то, что оно голубое или серое. Это, конечно, не проявление безразличия к недостаткам или удовлетворенности собой, самодовольства. Вовсе нет, просто самоактуализирующиеся люди не будут излишне беспокоиться и тревожиться по поводу этих недостатков. И «…в конце концов, они воспринимаются уже не как недостатки, а просто как нейтральные свойства личности», — пишет А. Маслоу. Что дает нам спокойное, без тревоги и беспокойства принятие себя, других и мира? Во-первых, оно освобождает от необходимости защитных реакций, масок, поз, то есть помогает сохранить себя. Во-вторых, избавляет от «искусственных» поведенческих штампов, например хитрости, лицемерия, стремления произвести впечатление, изнуряющих личность. В этом случае я всегда вспоминаю фразу из песни Стинга: «Be yourself — no matter what they say...» (Будь самим собой, что бы о тебе ни говорили.)

*Спонтанность, простота и естественность.* Поведение самоактуализирующихся людей отличается простотой и натуральностью, отсутствием искусственности, желания произвести эффект. Но это не означает, что их поведение неконвенционально, то есть что они не следуют правилам и условностям. Чтобы не приводить своим нестандартным поведением в замешательство, не шокировать, чтобы избежать непонимания или неприятия, не желая бороться по пустякам, они выполняют «правила игры» с добрым юмором и максимальным изяществом. Но при этом конвенциональность остается для них одеждой, которую легко сбросить: уступая по пустякам, они не позволят принудить себя

**Наука - практика**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

отказаться от важного. Эта их внутренняя неконвенциальность — результат собственного осознанного выбора.

*Проблемная центрация.* Это отношение к жизни, к делу характеризуется тем, что человек сфокусирован на проблемах, внешних по отношению к себе. Говоря психологическим языком, они не эгоцентрированы, а проблемноцентрированы. Не очень озабоченные

собой, они ориентированы на некоторую внешнюю цель и никогда «не приближаются к деревьям настолько, чтобы не видеть леса». Следствие такого отношения — умение видеть проблемы и смотреть поверх мелочей, не застревая на них, что облегчает жизнь не только самим этим людям, но и всем, кто с ними связан. Самоактуализирующиеся люди выделяются также своей автономностью (независимость в суждениях и оценках); непосредственностью оценок; демократичностью; чувством юмора.

Итак, работа руководителя по развитию личностных качеств предполагает:

1. Расширение собственного сознания путем отказа от блокирующих стереотипов.

2. Овладение принципами рационального (мудрого) отношения к профессии и жизни и применение их на практике.

3. Развитие в себе черт самоактуализующейся личности.

(Журнал «Практика управления ДОУ» № 03 (4), 2011)



**Я - Руководитель**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 [**ЗЕНКИНА Маргарита Альбертовна**](http://festival.1september.ru/authors/231-307-105)

**заведующий ДОУ**

**"АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ТВОРЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА ДОУ"**

**Статья отнесена к разделу:** [Работа с дошкольниками](http://festival.1september.ru/articles/subjects/16)

Трудно найти более многогранное и сложное явление, чем управленческая деятельность.

Многие из руководителей не раз задумывались над тем: “Как пробудить чувство инициативы у сотрудника учреждения, дать начало инновационным преобразованиям? При каких условиях педагоги будут полностью увлечены идеей развивающего обучения дошкольников? Что может способствовать единению сотрудников в команду единомышленников?” Кто-то из руководителей уже нашел ответ на подобные вопросы и смог достичь определенных успешных результатов в управлении педагогическим коллективом, а кто-то находится ещё в поиске.

Предлагается рассмотреть некоторые аспекты управленческой деятельности конкретного учреждения.

Так уж случилось, что нам “посчастливилось” стать руководителями в непростое время – время активных организационных и содержательных преобразований в сфере образования, время изменения технологии организации педагогического процесса.

Понятно, что в связи с переориентацией процесса обучения с конечного результата (ЗУНы) на сам процесс получения детьми знаний (личностно-ориентированная модель взаимодействия взрослого с детьми), нам требовалось изменить и подходы к организации методической работы. Процесс этот длительный, связан с разрушением стереотипов, преодолением противоречий и недостатков, введением новшеств.

Без “команды единомышленников” здесь не обойтись. Однако, “команда” подразумевает “избранный круг”, ведь не каждый педагог готов к участию в экспериментальной работе (с точки зрения, как мотивационной готовности, так и уровня профессионализма). Чтобы не провоцировать конфликтные ситуации в коллективе, мы пришли к решению о создании творческих групп по основным направлениям работы ДОУ: здоровьесбережение, познавательное и художественно-эстетическое развитие детей, работа с семьей. При формировании групп учитывалось желание, профессиональные интересы самих педагогов. Руководителей творческих групп выделили из числа

высококвалифицированных педагогов, имеющих организаторские способности, хорошую теоретическую и практическую базу.

**Я - Руководитель**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Цель перед каждой группой была поставлена одна: творчески освоить новое содержание образования, новые формы и методы обучения, тем самым коренным образом преобразовать образовательную среду.

Деятельность каждой из групп направлена на поиск, изучение и апробацию инновационных программ, методик, технологий; создание на их основе собственных авторских или комплексно-целевых программ, их реализацию, оформление и описание результатов работы, распространение педагогического опыта, внедрение инноваций в деятельность ДОУ.

Работу всех групп координирует Методический совет. Так же Методический совет курирует поисково-исследовательскую деятельность каждого педагога, проводит мониторинговые исследования.

Администрация ДОУ призвана создать условия для творческой самореализации каждого педагога (помочь обрести неповторимую индивидуальность, раскрыть творческое начало, найти свой образ).

На примере творческой группы “Апельсин” раскроем суть организационно-методической работы по созданию творческого коллектива ДОУ.

Творческая группа “Апельсин” была создана 3 года назад. Перед членами этой группы была поставлена глобальная цель –*обеспечить интеграцию и координацию специалистов, педагогов в рамках художественно-эстетического развития ребенка.*Педагоги студии уверены, что художественно-образное познание мира – наиболее естественное средство развития личности ребенка-дошкольника. А синтез трех видов искусства: живописи, музыки, литературы может стать основой воспитания высококультурной и развитой личности.

Название выбрано неслучайно. В ее составе, как дольки апельсина:

* **Театральная труппа** педагогов “Сказка в сказке”;
* **Детская театральная студия,** где занимаются дети старшего дошкольного возраста. Целью работы студии является развитие у детей диалогических форм общения средствами театрального искусства.
* **Кружок “Вернисаж**” создан для детей старших и подготовительных групп. Цель: формирование эстетического отношения к искусству и окружающему миру через знакомство с живописью русских художников.
* **Хореографическая студия “Смайлики”**. Целью работы студии является развитие способности активного двигательного переживания музыкальных образов, красоты и плавности движений.
* **Кружок “Творим для души”**. Руководитель кружка развивает креативность дошкольников посредством нетрадиционных изобразительных техник.

Все студии и кружки действуют на базе студии для апробирования новых методик и технологий, которые выбираются, обсуждаются во время заседаний группы.

Заседания группы проходят по-разному: живо, шумно, если педагоги обсуждают выявленные проблемы в работе ДОУ, обосновывают их актуальность, предлагают

**Я - Руководитель**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

варианты решений, весело, если разрабатывается план проведения досуговых мероприятий, обсуждается сценарий, проходят репетиции. Бывают и очень напряженные

заседания, если коллективно разрабатывается комплексно-целевая программа, готовится отчет о деятельности группы, обсуждаются результаты проведенной работы.

Ежегодно сами члены группы расширяют поле своей деятельности. Педагоги, по мере приобретения знаний и опыта, стараются этим багажом делиться с коллегами. В прошлом учебном году годовой план был составлен совместно с руководителями творческих, проблем групп. Данная группа не только предложила, но и самостоятельно организовала, провела такие мероприятия, как:

* **Семинар**“Развитие социальных (коммуникативных) навыков детей в игровой деятельности” (все педагоги творческой группы);
* **2 практикума:** “Гимнастика маленьких волшебников и “Театральные этюды в работе с детьми”;
* **3 занятия Школы молодых педагогов:**“Развитие диалогической формы общения в театрализованной деятельности”, “Чтение художественной литературы как форма совместной партнерской деятельности педагога с детьми”, “Восприятие живописи дошкольниками, как средство развития у них образной речи”
* **Годичный мастер-класс** “Нетрадиционные изобразительные техники, как средство развития детской креативности”.

В рамках Недели педагогического мастерства было проведено **открытое интегрированное нравственно-патриотической направленности** по ознакомлению с военной жанровой живописью.

Руководителям групп делегирована и контрольная функция. Данной группой были проведены **смотры-конкурсы:** “Театральная игрушка”, “Лучшая мастерская Деда Мороза”, “Лучший музыкальный уголок”.

В детском саду традиционно проводятся такие тематические недели, как “Неделя игр и забав”, “Неделя книги и театра”.

Педагоги этой группы несут ответственность за проведение масштабных мероприятий – “Театрального фестиваля”, “Праздника-безобразника”, музыкальных спектаклей: “Новогодние приключения Маши и Вити”, “Кошкин дом”, “Зайка-Зазнайка”.

Логическим завершением и результатом работы всех творческих групп являются:

* Творческие отчеты педагогов – это “Площадки радости” в День открытых дверей, взаимопосещения.
* Методические отчеты (у нас он называется Аукцион педагогических идей), на которых руководители ТГ рассказывают о результатах реализации научно-методической работы, делятся своим опытом, говорят о возникающих проблемах, предлагают внедрить инновации. Руководителями групп впервые был подготовлен материал для издания буклетов, в которых этот опыт описан.

**Я - Руководитель**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

На первый взгляд, все очень просто, понятно, легко. Создать методическую службу по внедрению инноваций одно, а управлять ею – совсем другое.

Если говорить о системе управления творческим коллективом ДОУ, необходимо иметь ввиду то, что сам коллектив является частью системы образования, и то, что каждый член коллектива – это отдельная система.

Проводить инновационную политику непросто. Это сопряжено с рядом противоречий. Одно из них – стремление системы к сохранению стабильного положения, а именно, желание работать в определенном, годами установившемся режиме. Закономерно, что при внедрении новшеств происходит разрушение стереотипов, сложившегося порядка вещей, традиций.

Мы на себе ощутили сопротивление системы, когда некоторые сотрудники предприняли тактику “бегства” и ушли на пенсию, другие проявляли пассивность, игнорировали перемены (скрытый уход). Другие занимали оборонительную позицию, отказывались от внедрения новаций, объясняя это разными причинами: “Детям это неинтересно”, “Нас этому не учили” и т.п.

Не сдались мы только потому, что на теоретическом уровне знали закон S-образного развития системы (*1 этап – зарождение;* *2 этап – замирание в развитии, спад, период адаптации;* *3 этап – развитие, здесь происходит встреча с проблемами, противоречиями, которые являются источниками развития*; *4 этап – система достигает наивысшей точки развития*; *5 этап – система начинает отмирать)* и были готовы к тому, что инновационные преобразования будут протекать неравномерно, проходить через перечисленные этапы, где возможны периоды спада, адаптации, даже сопротивления.

Поддерживать и укреплять дух новаторства, оказывать влияние на подчиненных удается с помощью использования “мягких” методов управления, таких как:

1. **Убеждение** (обращаемся к разуму и здравому смыслу людей, приводя логически обоснованные факты, тезисы и аргументы).
2. **Внушение** (обращаемся к эмоциям и чувствам людей).
3. **Подражание** (стараемся быть образцом для подражания; демонстрируем стиль работы, умение держаться, вести разговор, отношение к работе, манеру поведения). Отсюда важный вывод – управлять творческим коллективом должен творческий руководитель.
4. **Заражение** (учитываем, что эмоциональное состояние руководителя передается подчиненным на психофизиологическом уровне контакта).
5. **Стимулирование**. Это и материальное вознаграждение и психологическое поощрение. Люди редко устают от похвалы, внимания и признания. Поэтому психологический вид поощрения мы считаем наиболее действенным.

Стараемся обеспечивать рекламу работников, добившихся значительных результатов как внутри детского сада, так и за его пределами. Формы презентации достижений педагогов различны: через информационные стенды, средства массовой коммуникации, открытые показы, рассказ о достижениях педагогов на родительских конференциях.

**Я - Руководитель**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Как ни покажется странным, но очень действенно такое поощрение работников, как повышение их ответственности и самостоятельности. Работа, дающая возможность более свободно принимать решения и организовывать свой труд, ценится сотрудниками очень высоко. Мы на примере работы творческой группы “Апельсин” постарались доказать, что при таком стиле руководства педагоги, решая текущие задачи, используют часто

непроторенные пути, прибегая к выдумке, инициативе, проявляют большую заинтересованность в работе. Главное, чтобы педагогам была понятна цель коллективной деятельности, задачи конкретны, а заинтересованность руководителей неподдельна. Воспитатели – люди творческие, обладающие тонким интуитивным чутьем, поэтому с легкостью разоблачат “работу для галочки”.

В качестве тезисов представляем “секреты” создания творческого коллектива нами апробированные и признанные наиболее действенными:

1. **Забота о положительном психологическом климате.** Для этого мы продумали систему психологического сопровождения инновационных преобразований (Изучение психолого-педагогического портрета образовательного пространства: потенциальные возможности педагогов, степень психологической готовности к инновациям, выявление препятствующих и стимулирующих факторов, программа проведения тренингов и деловых игр).
2. **Сочетание контроля с само- и взаимоконтролем.**Любой контроль всегда волнителен и неприятен, даже если он объективен и доброжелателен.
3. **Предоставление свободного пространства для инициативы** работника, его самовыражения (в плане дизайна группы, желание применять конкретную технологию и т.п.). Каждый на своем участке работы должен быть самому себе шефом.
4. **Помощь в реализации любой идеи сотрудников**, будь то проведение внепланового досуга, выставки, либо написание научного труда.
5. **Порционное введение инноваций.** Постоянное введение новшеств хоть и обеспечивает развитие образовательного учреждения, но выводит его сотрудников из здорового равновесия. Невозможно постоянно бежать, необходимо дать возможность пройти, даже постоять, отдышаться.
6. **Поддержка традиций.** В нашем коллективе традиционно проводятся: “Посвящение в пенсионеры”, “Празднование юбилеев”, “Новогодние посиделки”, “Веселые весенние старты”, “Празднование Дня воспитателя”, “Празднование Дней рождений детского сада”. У нас есть даже специальная группа по организации корпоративных вечеринок. Совместные походы на природу, выезды на каток в г.Норильск, коллективные посещение концертов и спектаклей тоже способствуют чувству единения.

Самое главное – быть энергичным и уверенным в своих действиях и решениях. И никогда не унывать!

© 2012 [Издательский дом «Первое сентября»](http://1september.ru/)

Адрес: ул. Киевская, 24, Москва, Россия, 121165, ИД «Первое сентября», Оргкомитет фестиваля «Открытый урок»

Эл. адрес: [festival@1september.ru](mailto:festival@1september.ru)

**Из опыта работы**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Программа развития и поддержки творческих инициатив педагогов (из опыта работы ДОУ № 93 Выборгского района Санкт-Петербурга)**

 **ШЕЙКО Н.Г., ВИНОГРАДОВА Н.В.**

**ОТ ГРУППЫ СОТРУДНИКОВ К КОМАНДЕ ЕДИНОМЫШДЕННИКОВ:**

Разговор о креативности педагога как способности переосмысливать собственный опыт, творчески использовать и преобразовывать известное, созидать качественно новое, следует начать с одной из метафор. В одном небольшом зоопарке медведя долго держали в тесной клетке. Он мог сделать лишь четыре шага в одну сторону, развернуться и пройти четыре шага обратно. Посетители жалели зверя и говорили: «Как, наверное, он был бы счастлив, если бы ему удалось оказаться на свободе». Время шло, зоопарк стали ремонтировать, и всем животным сделали большие просторные вольеры. И медведь получил свою новую большую клетку. Когда зверя выпустили в нее, он огляделся, осторожно сделал шаг, другой, третий, четвертый… А потом повернулся и снова сделал четыре шага обратно. Он так и не смог понять, что теперь прутья клети, ограничивавшие свободу, существуют только в его воображении[[1]](http://www.erono.ru/art/?SECTION_ID=84&ELEMENT_ID=379" \l "_ftn1" \o ").

Приведенная метафора может служить прекрасной иллюстрацией к профессиональному поведению многих российских педагогов. Несмотря на произошедшие в образовании кардинальные перемены, связанные с трансформацией его целей и задач, некоторые воспитатели и учителя продолжают жить своими старыми убеждениями, воспроизводя однажды усвоенные «правила» взаимодействия с детьми и методики обучения. Доказательством этого служит тот факт, что несмотря на предпринимаемые методическими службами усилия по распространению передового педагогического опыта, инновационные подходы и методики с трудом адаптируются педагогическим сообществом: учителя школ и воспитатели ДОУ, побывавшие на научных конференциях и семинарах, посетившие открытые занятия педагогов-победителей ПНПО или обучившиеся на курсах повышения квалификации, используют в своей повседневной практике новые образовательные технологии лишь эпизодически.

Консерватизм как одну из существенных профессиональных деформаций педагогов отмечают многие исследователи (И. В. Бестужев-Лада, Л. М. Ванюшкина, Е. Г. Муромова, Э. Э. Сыманюк, Е. И. Пискарева, А. В. Хуторской и др.). Причины инертности их сознания большинство авторов объясняют объективными обстоятельствами – систематическим «повтором одних и тех же типовых профессионально-педагогических задач»[[2]](http://www.erono.ru/art/?SECTION_ID=84&ELEMENT_ID=379" \l "_ftn2" \o "). Вырваться из круговорота ставших традиционными норм поведения, и*скоренить в себе консерватизм, сформировать собственные творческие способности учителю школы или воспитателю ДОУ в одиночку крайне сложно. Ведь личностное и профессиональное саморазвитие напрямую связано с возможностями, которые предоставляет педагогу «родной коллектив» и зависит от того, стало ли стремление к инновациям внутренней потребностью всех сотрудников образовательного учреждения. Как известно, в среде единомышленников, то есть людей близких по духу, убеждениям, интересам, человеку легче «двигаться вперед» в своем развитии в силу поддержки со стороны не только администрации, но и коллег. В этом контексте важнейшей задачей является согласование внутри коллектива ценностно-смысловых установок – важнейшего условия профессионального роста сотрудников. Решение обозначенной*

**Из опыта работы**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

*проблемы лежит в области проектирования и реализации «внутришкольной» комплексной программы саморазвития педагогического коллектива.*

*Подобная программа, получившая название «Программа развития и поддержки творческих инициатив педагогов», была разработана в ДОУ № 93 Выборгского района. Ее цель – создание условий для превращения коллектива сотрудников в эффективную команду единомышленников, готовую действовать в условиях инновационных процессов, происходящих в образовании.*

*Прогнозируемыми результатами реализации Программы является развитие у воспитателей личностных качеств и способностей, а также профессиональных установок и умений, необходимых для продуцирования и продвижения в практику ДОУ инноваций, а именно*

*· стремление изменить систему образования к лучшему;*

*· развитие уверенности в себе, умения видеть собственные профессиональные успехи и неудачи;*

*· стремление к самообразованию и самосовершенствованию;*

*· ориентация на творческий подход;*

*· расширение опыта выдвижения и реализации творческих инициатив;*

*·*приобретение умения планировать свою деятельность в контексте общей научно-методической деятельности коллектива и т.д.

*«Программа развития и поддержки творческих инициатив педагогов» предполагает организацию психологической и методической помощи педагогам ДОУ по нескольким взаимосвязанным направлениям:*

*1. Профессиональное самопознание, поиск педагогами собственных внутренних резервов и «точек роста» («Открой себя для себя»).*

*2. Осознание педагогами возможных ориентиров профессионального творчества в контексте единой, принятой всем коллективом, методологии образования.*

*3. Взаимообучение инновационным приемам и технологиям, отвечающим методологическим основам образования, принятым в ДОУ.*

*4. Расширение опыта группового креативного поиска решений, связанного с созданием инновационных образовательных проектов и учебно-методических материалов, необходимых для наиболее эффективного построения учебно-воспитательного процесса в ДОУ.*

*5. Создание системы «внешнего» стимулирования педагогических инициатив.*

*Остановимся на данных направлениях подробнее.*

*Необходимость включения первого направления («Открой себя для себя») в Программу поддержки и развития творческих инициатив педагогов обусловлено тем, что в основном воспитатели слабо владеют навыками профессиональной саморефлексии, не видят в себе креативного начала, остро нуждаются в средствах выявления и развития их индивидуальных способностей. Ведь любому человеку для того, чтобы начать изменяться, необходимо осознать, что происходит с ним в данный момент: чего он достиг в профессии? Какие затруднения испытывает? Каковы его профессиональные ориентиры? Живет ли он своими старыми убеждениями, которые в новых социокультурных условиях уже ему не служат? Готов ли он что-либо менять в своей деятельности и меняться сам?*

Данное направление Программы реализуется через комплекс мер, среди которых:

· *анкетирование «Мои горизонты»* (анкета ежегодно заполняется самим педагогом в начале учебного года; сравнение и анализ данных, зафиксированных в анкетах нескольких лет, позволяет осознать свои реализованные и нереализованные возможности, наметить вектор самосовершенствования);

**Из опыта работы**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

· *групповые психолого-педагогические тренинги личностного и профессионального роста*, проводимые в рамках педагогических советов, и нацеленные на стимулирование внутренней мотивации к творчеству;

· *индивидуальные видеотренинги*, представляющие собой психолого-педагогический разбор записи одного из занятий, проведенного воспитателем, что позволяет педагогу «взглянуть на себя со стороны», увидеть свои профессиональные ошибки, наметить пути их устранения.

*Второе направление* Программы развития и поддержки творческих инициатив сотрудников ДОУ связано *с осознанием единых методологических оснований*, позволяющих воспитателям наметить возможные ориентиры для личного профессионального творчества. Важность реализации данного направления обусловлена тем, что сегодня педагог, освоивший определенные инновационные технологии, нередко увлекается только ими, забывая о том, что каждая методическая инноватика, помимо явных достоинств, имеет свои ограничения и риски. Кроме того, он не задумывается – а как сочетаются, «увязываются» применяемые им приемы и подходы с общей научно-исследовательской или методической проблемой, над которой работает ОУ. Оценить те или иные инновации с точки зрения их приоритетности для решения общих для учреждения задач, позволит согласование взглядов на образование, выработка единых методологических основ организации учебно-воспитательной деятельности ОУ.

Как показал опыт, наиболее эффективным средством выработки единых методологических основ является *постоянно действующий обучающий семинар*, в работе которого участвует весь педагогический коллектив детского сада. Занятия проводятся в активных формах (игра, тренинг, фасилитированная дискуссия, мастер-класс и пр.) и организуются таким образом, чтобы педагоги, познакомившись с современной философией образования, смогли переосмыслить свои профессиональные установки. Поскольку тема опытно-экспериментальной работы ДОУ № 93 связана с развитием исследовательских и творческих способностей дошкольников средствами природного и культурного наследия Санкт-Петербурга, постоянно действующий семинар нацелен на знакомство педагогического коллектива с современными теоретико-методологическими основами краеведческого образования (Ермолаева Л. К., Ванюшкина Л. М., Шейко Н. Г.). Темы каждого занятия формулируются в виде проблемы, которую педагогам предстоит решить, или в форме «провокации», «вызова». Например, «Можно ли увидеть город глазами ребенка? (психолого-педагогические особенности освоения старшими дошкольниками городского пространства)», «Город: дурное влияние или среда развития дошкольника?», «Я против экскурсии! Недостатки экскурсионного метода освоения культурного наследия в свете современных целей и задач образования», «Как превратить простую прогулку в городское путешествие?» и т.д.

*Третье направление* Программы – *взаимообучение внутри коллектива инновационным приемам и технологиям – реализовывается через систему методических декад, в рамках которых проводятся открытые занятия и мастер-классы. В течение одной недели в октябре, феврале и апреле воспитатели ДОУ, работающие на разных площадках (Б. Самсониевский пр., 17; ул. Есенина, 12/2; Гданьская ул., 9), имеют возможность продемонстрировать освоенную инновацию коллегам и при необходимости обучить их тем или иным современным методическим приемам, взяв на себя тьютерские функции. Круг инновационных технологий, представляемых на методических декадах, связан, прежде всего, с тематикой опытно-экспериментальной работы ДОУ «Развитие исследовательских и творческих способностей старших дошкольников средствами природного и культурного наследия Санкт-Петербурга». Это – метод образовательного путешествия по городу, работы с вещью в контексте культуры, фасилитированная*

**Из опыта работы**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

*дискуссия, технологии организации детской экспериментальной деятельности в городской среде и пр.*

*Четвертое направление* – расширение у педагогов *опыта группового креативного поиска решений, связанного с созданием инновационных образовательных проектов и учебно-методических материалов. Его реализация осуществляется посредством формирования творческих групп – добровольных временных объединений воспитателей и других специалистов (психолог, логопед, музыкальный работник, врач и пр.), которые совместными усилиями ищут возможные варианты решения тех или иных методических проблем, имеющихся в реальной практике ДОУ. Так, например, в контексте реализации темы ОЭР в 2010 г. в ДОУ № 93 были организованы 5 творческих сообществ. Два из них работают над созданием рабочих тетрадей для воспитанников старшей и подготовительной группы, позволяющих организовать исследовательскую деятельность детей в пространстве микрорайона. Третья группа разрабатывает маршруты семейных образовательных путешествий по городу и его музеям, дающих возможность детям и их родителям интересно и с пользой провести выходной день в историческом центре Петербурга. Четвертый творческий коллектив проектирует систему занятий по развитию у дошкольников художественных способностей на основе рефлексии впечатлений, полученных в ходе исследования городской среды («Арт-площадка “Город на ладошке”»). Пятая – «сочиняет» праздники и массовые мероприятия краеведческой направленности, способные объединить всех участников образовательного процесса – детей, педагогов, родителей.*

Коллективный поиск решений имеет массу достоинств. Он позволяет не только быстро и эффективно найти нужный «путь», но помогает каждому участнику группы развить собственное креативное начало: научиться видеть сущность проблемы, выдвигать возможные альтернативы решения, повысить внутреннюю мотивацию к творчеству.

*Пятое направление – создание системы внешнего поощрения творческих инициатив педагогов. Помимо традиционного материального поощрения (премии), в ДОУ организуются конкурсы педагогического мастерства, один из которых – «Минута славы», проводится в мае и выявляет лучших по профессии за данный учебный год.*



**Из опыта работы**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Конкурс «Минута славы» имеет несколько номинаций. Приведем некоторые из них:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п\п | Название  номинации | Главный критерий оценки | Аннотация |
| 1 | «Знак качества» | За четкость и надежность в работе | Вручается, как правило, педагогам, имеющим значительный стаж работы за умение сохранить в условиях огромного накопленного профессионального опыта интерес к новациям; за поддержку молодых педагогов и наставничество |
| 2 | «Дебют» | За самый удачный профессиональный дебют | Вручается молодым специалистам за инициативность, изобретательность и умение вызвать интерес и доверие у детского коллектива; за уникальную способность «влиться» в педагогический коллектив с первых дней работы |
| 3 | «Шаг вперед» | За педагогическую изобретательность и открытие | За особый вклад в развитие ДОУ, эффективную работу в статусе педагога-экспериментатора |
| 4 | «От всей души» | За доброту, отзывчивость и внимание | За любовь к детям и своей профессии; умение использовать личностно ориентированную модель взаимодействия с ребенком |
| 5 | «I.Q.» | За стремление к профессиональному самосовершенствованию | За повышение квалификации, успешное освоение и применение новых подходов в дошкольном образовании |
| 6 | «Домовенок» | За создание комфортных внешних условий для развития дошкольников | За грамотный подход в создании развивающей среды ДОУ; креативность в оформлении помещений, инновации в использовании дизайнерских решений |
| 7 | «Евровидение нашего сада» | За лучшие музыкальные праздники | Награждаются музыкальные работники. За умение разглядеть скрытые таланты в детях; за уникальные авторские сценарии; использование новых подходов в развитии музыкальных способностей дошкольников |
| 8 | «Супер Стар» | За активное, творческое участие в детских праздниках и массовых мероприятиях ДОУ | За актерский талант и умение перевоплощаться в сказочных героев; за поддержку всего коллектива в организации сюрпризных моментов для детей |

Победители в номинациях определяются по результатам голосования родителей воспитанников детского сада. Проголосовать можно двумя способами:

· в печатном бланке с перечнем номинаций отметить фамилию того или иного педагога и опустить бланк в запечатанный ящик;

· зарегистрироваться на Интернет-форуме сайта учреждения (aimaster.ru/gdou93) и сделать свой выбор там.

**Из опыта работы**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Победителей ожидают почетные грамоты от Отдела районного образования и администрации ДОУ, ценные призы и денежные премии.

*В завершении следует отметить, что «Программа поддержки и развития творческих инициатив педагогов» позволяет каждому члену педагогического коллектива выстраивать индивидуальную траекторию развития своих творческих способностей, поскольку ряд ее направлений предполагает добровольность участия педагогов в тех или иных мероприятиях, свободу выбора форм и способов самовыражения.*

Шейко Наталия Геннадьевна,

к.п.н., доцент кафедры культурологического образования СПбАППО,

научный руководитель ГДОУ № 93 Выборгского района

Виноградова Наталья Валерьевна,

к.п.н., заместитель заведующей по УВР высшей ГДОУ № 93 Выборгского района

[[1]](http://www.erono.ru/art/?SECTION_ID=84&ELEMENT_ID=379" \l "_ftnref1" \o ") Павлов М. А. Интенсивный курс повышения грамотности на основе НЛП. – М., изд-во «Совершенство», 1997 (Серия «Практическая психология в образовании»).

[[2]](http://www.erono.ru/art/?SECTION_ID=84&ELEMENT_ID=379" \l "_ftnref2" \o ") Сыманюк Э. Э. Профессионально обусловленные деструкции педагогов // Мир психологии. – 2004. – N 3. – С. 202 – 207.

Электронный журнал

Выпуск № 16 «Школа и социум в условиях современного этапа развития образования (октябрь, 2012г).



**Это интересно**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

 **Тест Белбина**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тест Белбина cостоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться. На каждый блок у Вас есть 10 очков. Присваивать очки можно не больше, чем 3-м или 4-м утверждениям в блоке. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, Вы можете отдать ему все 10 очков. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **БЛОК 1.   ЧТО  Я  МОГУ  ПРЕДЛОЖИТЬ  КОМАНДЕ:**   |  |  |  | | --- | --- | --- | | 10 | 2 | Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности | | 11 | 2 | Я легко кооперируюсь с людьми разных типов | | 12 |  | Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи | | 13 |  | Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей | | 14 | 3 | Мои личные способности эффективно доводить дело до самого конца | | 15 |  | Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли | | 16 |  | Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно | | 17 | 3 | Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости |     **БЛОК 2.     ЧТО ХАРАКТЕРИЗУЕТ МЕНЯ КАК ЧЛЕНА КОМАНДЫ:**   |  |  |  | | --- | --- | --- | | 20 |  | Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы | | 21 | 4 | Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена | | 22 |  | Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить | | 23 |  | Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом | | 24 | 4 | Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно | | 25 |  | Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы | | 26 | 2 | У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг | | 27 |  | Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено |     **БЛОК 3.   КОГДА  Я   РАБОТАЮ  С  ДРУГИМИ  НАД  ПРОЕКТОМ:**   |  |  |  | | --- | --- | --- | | 30 | 3 | Я могу хорошо влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления | | 31 | 3 | Мое «шестое чувство» подсказывает  и  предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности | | 32 |  | Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения | | 33 |  | От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального | | 34 |  | Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем | | 35 | 2 | Я постоянно отслеживаю  последние идеи и новейшие достижения | | 36 |  | Я думаю, что мои способности к  суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений | | 37 | 2 | На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы |     **БЛОК 4.       МОЕ ОТНОШЕНИЕ И ИНТЕРЕ К ГРУППОВОЙ РАБОТЕ:**   |  |  |  | | --- | --- | --- | | 40 |  | Я искренне желаю узнать моих коллег получше | | 41 | 4 | Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве | | 42 |  | Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения | | 43 |  | Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана | | 44 | 4 | Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы | | 45 | 2 | Я стремлюсь все что я делаю доводить до совершенства | | 46 |  | Я готов использовать контакты вне группы | | 47 |  | Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений |   **БЛОК 5.     Я  ЧУВСТВУЮ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОТ РАБОТЫ, ПОТОМУ ЧТО:**   |  |  |  | | --- | --- | --- | | 50 | 4 | Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности | | 51 | 4 | Мне интересно находить практические пути решения проблемы | | 52 |  | Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе | | 53 |  | Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения | | 54 |  | Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое | | 55 | 2 | Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий | | 56 |  | Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию | | 57 |  | Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение |     **БЛОК 6.    КОГДА  ЗАДАНИЕ  ТРУДНОЕ  И НЕЗНАКОМОЕ:**   |  |  |  | | --- | --- | --- | | 60 |  | Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой | | 61 |  | Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим  энтузиазмом относятся к проблеме | | 62 |  | Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы | | 63 | 3 | Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания | | 64 |  | Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие | | 65 | 3 | Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели | | 66 | 2 | Я готов взять лидерские обязанности на себя, если я чувствую, что группа не прогрессирует | | 67 | 2 | Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы |     **БЛОК 7. ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ РАБОТЕ В ГРУППАХ:**   |  |  |  | | --- | --- | --- | | 70 | 3 | Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают) | | 71 |  | Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию | | 72 | 2 | Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке | | 73 |  | Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес | | 74 | 5 | Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели | | 75 |  | Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе | | 76 |  | Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить | | 77 |  | Я затрудняюсь выражать собственное мнение, когда я нахожусь в очевидной оппозиции к большинству |     **ПОДСЧЕТ   БАЛЛОВ**   Перенесите свои очки из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.  **РЕАЛИЗАТОР**  **Характеристика.** *Реализаторам* присущи практический здравый смысл и  хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени *Реализаторы* являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями Компании. Они менее сконцентрированы  на преследовании собственных интересов. Тем не менее, им может не хватать спонтанности и они могут проявлять жесткость и непреклонность.  **Функциональность.** Они очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Говорят, что многие исполнители делают только ту работу, которую хотят делать и пренебрегают заданиями, которые находят неприятными. *Реализаторы*, наоборот, будут делать то, что необходимо делу. Хорошие *Реализаторы* часто продвигаются до высоких должностных позиций в управлении благодаря своим хорошим организаторским способностям и компетентности в решении всех важных вопросов.  **КООРДИНАТОР**  **Характеристика.** Отличительной чертой *Координаторов* является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный и уверенный, *Координатор* охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их  используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.  **Это интересно**  **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **Функциональность.** Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами  равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких  уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем. В некоторых компаниях *Координаторы* могут вступать в конфликты из-за разности во взглядах с *Творцами*.  **ТВОРЕЦ**  **Характеристика**. Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жаждой достижений. Обычно, это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель – победа. Им нравиться вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.  **Функционирование.** Они, обычно, становятся хорошими руководителями, благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду, и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. *Творцы* способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, не считаясь с ними. Они могут легко провести необходимые изменения и не отказываются от нестандартных решений. Отвечая названию, они пытаются навязывать группе  некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.  **ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ**  **Характеристика.** *Генераторы идей* являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых  прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя  нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами и сильно реагируют  как на критику, так и на похвалу. Часто их идеи имеют радикальный характер, и им  не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.  **Функциональность**. Основная функция *Генераторов* *идей* – создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество *Генераторов* *идей* в одной компании может привести к контр-продуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя свои  **Это интересно**  **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.  **ИССЛЕДОВАТЕЛЬ**  **Характеристика.** *Исследователи -* часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами оригинальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.  **Функциональность.** Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи  и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.  **ЭКСПЕРТ**  **Характеристика**. Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть проницательными в суждениях, принимая во внимания все факторы. *Эксперты* редко ошибаются.  **Функциональность.** *Эксперты* наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими, *Эксперты* кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удается стать руководителями. Тем не менее, многие *Эксперты* занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга. Очень редко удача или срыв дела зависит от принятия спешных решений. Это идеальная «сфера» для *Экспертов*, людей, которые редко  ошибаются и, в конце концов, выигрывают.  **ДИПЛОМАТ**  **Характеристика.** Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. *Дипломаты* очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.  **Функциональность.** Роль *Дипломатов* состоит в  предотвращение межличностных проблем, появляющихся в команде, и поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам.  Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того чтобы обойти  **Это интересно**  **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется *Творцу*. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу не для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. *Дипломаты* служат своего рода «смазкой» для команды,  а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.  **ИСПОЛНИТЕЛЬ**  **Характеристика.** Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование из вне, или побуждения. Они не терпят случайностей.  Не склонны к делегированию, предпочитают  выполнять задания самостоятельно.  **Функциональность.** Являются незаменимыми   в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.  **СПЕЦИАЛИСТ**  **Характеристика.** Это посвященные личности, которые гордятся приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Их приоритетами являются предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Проявляя  профессионализм в своем предмете, они редко интересуются делами других. Возможно, они станут экспертами, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем. Вообще, немного людей, беззаветно преданных своему делу  и стремящихся стать первоклассными специалистами.  **Функциональность.** *Специалисты* играют свою специфическую роль в команде, благодаря своим редкостным навыкам, на которых и базируется сервис или производство компании. Будучи руководителями, они пользуются уважением, так как  знают намного больше о своем предмете, чем кто-либо еще и обычно вынуждены принимать решение, опираясь на свой глубокий опыт.  **Роли в команде по Белбину**   |  |  | | --- | --- | | **Роли и описание вклада в работу команды** | **Возможные слабости** | | **Генератор идей:** креативность, воображение,  своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы. | Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией. | | **Исследователь:** экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты. | Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм. | | **Координатор:** зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия. | Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу. | | **Творец:** поиск, динамичность, преодоление давления.  Напористость и смелость в преодолении препятствий. | Склонность к  провокациям. Обижает чувства других людей. | | **Эксперт:**  рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет  дать точную оценку. | Недостаток напористости, неумение воодушевлять других. | | **Дипломат:** сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить, и предотвращать трения. | Нерешительность в спорных ситуациях. | | **Реализатор:** дисциплинированность, надежность, консерватизм, практичность.  Превращает идеи в практические действия. | Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности. | | **Исполнитель:** старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя. | Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия. | | **Специалист:** целеустремленность, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам. | Делает вклад только в узкой сфере.  Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела. |   **НЕСОВЕРШЕННЫЕ ЛЮДИ МОГУТ СОЗДАТЬ СОВЕРШЕННУЮ КОМАНДУ** |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | **Термин** | **Возможная должность** | **Личные характеристики** | **Роль в команде и вклад в эффективную работу группы** | **Имеющиеся недостатки** | | Реализатор,  рабочая пчелка | Оптовый торговый агент | Консервативный, дисциплинированный, надежный | Организованность. Превращение планов и идей в практические действия | Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности | | Координатор,  председатель | Председатель правления | Зрелый, уверенный, верящий в дело | Объяснять цели и приоритеты. Мотивировать коллег.  Продвижение при принятии решений. | Недостаток креативности и гибкости ума | | Творец,  оформитель | Менеджер среднего звена | Взвинченный, динамичный,  преуспевающий | Подвергать сомнению и оспаривать.  Оказывать давления. Искать обходные пути. | Склонен к провокации, легко вспыльчив | | Генератор идей | Основатель компании | Умный,  с развитым мышлением, неординарный | Создавать оригинальные идеи. Решать сложные проблемы. | Не достаточно гибок в общении и в управлении людьми | | Исследователь,  добытчик | Начальник отдела поставок | Экстраверт, любознательный энтузиаст, общительный | Использовать новые возможности. Развивать контакты. Проводить переговоры. | Теряет интерес, как только проходит энтузиазм | | Эксперт,  критик,  аналитик | Эксперт | Рассудительный, умный, сдержанный | Видеть все варианты. Анализировать. Проводить тщательную оценку. | Недостаток энергии и способности воодушевлять других | | Дипломат,  опора команды,  душа группы | Менеджер по связям с общественностью | Общительный, доброжелательный, восприимчивый | Слушать, строить,  Предотвращать трения. Находить подход к трудным людям. | Нерешителен в «скользких» ситуациях | | Исполнитель,  завершитель,  доводчик | Старший торговый агент | Старательный, щепетливый, неравнодушный | Находить ошибки,  упущения и оплошности. Концентрироваться на целях самому и помогать это сделать другим. |  | |  |  |  |  |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Реализатор** | **Коорди-натор** | **Творец** | **Генератор идей** | **Исследо-ватель** | **Эксперт** | **Дипломат** | **Испол-нитель** |
| **1**  **блок** | 16 | 13 | 15 | 12 | 10 | 17 | 11 | 14 |
| **2**  **блок** | 20 | 21 | 24 | 26 | 22 | 23 | 25 | 27 |
| **3**  **блок** | 37 | 30 | 32 | 33 | 35 | 36 | 34 | 31 |
| **4**  **блок** | 43 | 47 | 41 | 44 | 46 | 42 | 40 | 45 |
| **5**  **блок** | 51 | 55 | 53 | 57 | 54 | 50 | 52 | 56 |
| **6**  **блок** | 65 | 62 | 66 | 60 | 67 | 64 | 61 | 63 |
| **7**  **блок** | 74 | 76 | 70 | 75 | 73 | 71 | 77 | 72 |
| **Итого** |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Это интересно**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

 **ПОНОМАРЕНКО В.В.**

**Методика «7 радикалов» не тестового распознавания характера и управления поведением.**

Данная методика позволяет по отдельным (как правило, наблюдаемым воочию, в режиме «реального времени») фрагментам поведения, получить целостное объективное представление о психологическом потенциале индивида.

Прежде всего:

• о наиболее перспективных направлениях профессиональной самореализации;

• о целях и задачах во всех сферах социального взаимодействия, достижимых и решаемых с максимальной эффективностью;

• об индивидуально-психологических основах мировоззрения, системы социальных установок, ценностей и предпочтений;

• о ведущих содержательных тенденциях индивидуального стиля деятельности и общения.

Полученная точная, объемная и достоверная информация даёт возможность индивиду и его социальному окружению создавать оптимальные условия для реализации этого потенциала. Условия, в которых деятельность и общение протекают наиболее результативно, с наименьшими энергетическими и иными ресурсными потерями, на комфортном эмоциональном фоне.

В основе методики "7Радикалов" – так называемый клинический или, иначе, феноменологический подход к описанию форм и результатов поведения человека.

Этот подход, как явствует из названия, возник и сформировался в психиатрической практике. Было замечено, что разнообразные поведенческие феномены, оцениваемые психиатрами, как симптомы (признаки) душевного заболевания, отчасти наблюдаются и у здоровых людей – адекватных, социально успешных.

Разумеется, у здоровых они не достигают маргинальной степени выраженности, они как бы «смазаны» по сравнению с болезненными проявлениями. И по своей сути феномены поведения больных и здоровых не тождественны, но аналогичны. Тем не менее, клинические наблюдения дали возможность утверждать: психическая болезнь не рождает новых качеств характера – она лишь усугубляет, доводит до крайности свойства некогда здоровой личности. "Болеет личность" – так говорят психиатры, анализируя своих пациентов. Из этого последовал и другой вывод: если болезнь не привносит ничего принципиально нового, значит, наблюдение за её симптомами – яркими, выпуклыми – может дать очень много информации о психической норме, о поведении психически здорового человека. И патологическая модель, в этом аспекте, даже более информативна: ведь то, что у больного очевидно, детализировано, неприкрыто – у здорового надо еще отыскать, выделить и очистить от наслоений других, присущих его личности, постоянных свойств и сиюминутных реакций. Эта гипотеза была подтверждена многолетней практикой. Клинический подход действительно позволил на основе информации,

**Это интересно**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

полученной при изучении душевнобольных, делать выводы о целях и средствах, характерных для поведения здоровых людей.

В рамках клинического подхода было накоплено множество данных об особенностях социального поведения.

Сформировалось представление о различных поведенческих тенденциях – устойчивых, определенных в своей сути, использующих характерные психологические инструменты и преследующих конкретные цели.

Примером может служить демонстративная тенденция. По сути – это стремление выдавать желаемое за действительное (особенно, когда получение настоящих результатов проблематично).

Инструменты, реализующие эту тенденцию, – всё, что служит привлечению внимания, впечатляющей демонстрации себя, своих достоинств и достижений. Например, яркая (модная, эксклюзивная) одежда, похвальба, вызывающие реплики и поступки.

Цель демонстративной тенденции – получение реального вознаграждения за иллюзорный результат, за имитацию деятельности.

Для клинического подхода было важно показать содержательную связь между тенденцией здорового поведения и той патологической моделью, на которой аналогичные проявления (феномены) изучались в клинике. Эта связь отразилась в названии тенденций. Так, описанная выше демонстративная тенденция в рамках данного подхода получила название истероидной, поскольку изучена была на пациентах, страдающих истерией.

Греческий суффикс "ид" в названии означает "подобие". Истероидная тенденция – не истерия, но «подобие истерии» в поведении здорового человека.

Больные истерией – "истерики" – отличаются стремлением имитировать симптомы различных заболеваний (выступают "в ролях" псевдоастматиков, псевдопаралитиков, псевдоинфарктников и т.д.). Здоровые носители данной тенденции – "истероиды" – тоже склонны к имитации. В этом аналогия между этими двумя поведенческими моделями. Но истероиды имитируют не симптомы болезней, а социальные достижения и выдающиеся способности (они – псевдоаристократы, псевдоталанты, псевдомастера, псевдогерои).

Кроме демонстративной (истероидной) тенденции, клиницистами были выявлены и подробно описаны и другие. Например, агрессивно-взрывная (эпилептоидная), отталкивающе-оригинальная (шизоидная) и т.д.

Совокупность поступков, в которых отчетливо проявляется та или иная тенденция, получила название "тип поведения" или "тип характера". Стремление описать максимальное число возможных тенденций, причем каждую – в формате самостоятельного «типа», привело к возникновению "типологии характеров".

До появления методики "7Радикалов" заинтересованные специалисты (управленцы, психологи, педагоги и др.) имели возможность, в целях распознавания характера индивида, пользоваться исключительно подобными "типологиями". При этом исходили из принципа: если индивид поступает так, как свойственно поступать носителям одной из

**Это интересно**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

описанных клиницистами тенденций, следовательно, он принадлежит к соответствующему данной тенденции типу характера.

На этом пути возникало (и существует до сих пор) серьезное затруднение: поведение реального человека, ставшего объектом управленческого (психолого-педагогического) интереса, не вписывается в рамки одного типа. А иного "типология" не предполагает.

Указанное затруднение не случайно. Оно связано с условиями формирования клинического подхода. Как правило, наблюдателя-психиатра интересовала лишь основная причина страдания пациента, поэтому его занимало изучение и описание лишь тех феноменов, которые непосредственно связаны с этой причиной.

К примеру, больной истерией мучает себя и других имитациями болезненных симптомов, беспрерывно жалуется, стремясь завладеть исключительным вниманием врача, придумывает несуществующие обстоятельства, оправдывающие его поведение и т.д. Для понимания того, что с ним происходит, врачу вполне достаточно знать, что собой представляет истерия. И врач пытается лечить истерию, а не что-либо другое.

Поэтому для клиники типологический подход вполне приемлем. Всё, что в структуре личности пациента, в его поведении остается за рамками «типа», врачу знать не обязательно, ведь к болезни это «прочее» прямого отношения не имеет.

Однако, поведение здорового человека – иное дело. Здесь нельзя ничего игнорировать, поскольку каждое явление – не случайно, всё имеет значение для определения индивидуального психологического потенциала и оптимальных условий его развития.

К примеру, в характере (стиле поведения) одного психически здорового индивида обнаруживается истероидная и, скажем, эпилептоидная тенденции, а в характере другого – истероидная и шизоидная. Это вполне реально. Так бывает в жизни.

Если придерживаться "типологии", то следует, выяснив, какая из этих тенденций превалирует, отнести конкретного индивида к соответствующему типу характера. Представим, что у обоих индивидов в данном примере превалирует истероидная (демонстративная) тенденция. Значит, по правилам "типологии" оба должны быть отнесены к "истероидному типу".

Следовательно, при разработке стратегии социально-психологического развития этих индивидов (например, в целях их профессионального роста), описывая их актуальное и перспективное поведение, определяя круг профессиональных задач и адекватных им инструментов, придется исходить из их принадлежности исключительно к данному типу.

Может ли это удовлетворить запросам управленца, психолога, педагога, учитывая, что индивид – обладатель одновременно истероидной и эпилептоидной тенденций (с истероидной доминантой, как мы условились) склонен не просто демонстрировать свои реальные или вымышленные способности, а делать это агрессивно, навязчиво, расчетливо? В то время как индивид, реализующий истероидную и шизоидную тенденции, проявляет себя излишне ярко, сугубо оригинально, нешаблонно, инфантильно, иногда – восхищая окружающих, а подчас – создавая отталкивающий образ там, где он надеялся на благосклонность. Можно ли игнорировать эту несхожесть, эти психологические подробности?

**Это интересно**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Управленческая практика могла бы существенно выиграть, научившись распознавать характер индивида не грубо, в рамках "типа", а более тонко, дифференцированно, с учётом не только превалирующих, доминирующих тенденций поведения, но и иных поведенческих целей и инструментов, свойственных индивиду. Это могло бы стать "тонкой настройкой" на человека, позволило бы воспринять его во всех содержательных нюансах индивидуальной стилистики поведения. Эту задачу решает методика "7Радикалов".

Базовым понятием методики является "радикал" (слово, производное от лат. radix – корень).

Радикал – структурно-функциональный элемент характера индивида, устойчивая совокупность черт (качеств поведения), имеющих одинаковое происхождение (однородных, однокоренных).

Автор методики исходит из общепринятого и научно обоснованного представления, что в основе тех или иных поведенческих феноменов (явлений) лежат врожденные особенности темперамента и интеллекта.

Темперамент – это обобщенное название свойств нервной системы человека, обеспечивающих динамику психической деятельности: её скорость, силу, реактивность. В частности, количество энергии, которое человек может расходовать на свои поступки, не истощая себя; скорость переключения с одного информационного потока на другой; степень яркости эмоциональных переживаний и проявлений; способность улавливать органами чувств то, что происходит вокруг.

Интеллект – это набор психических инструментов, позволяющих человеку познавать окружающий и собственный внутренний мир. Воспринимать форму и осознавать существо происходящего, понимать взаимосвязь событий, делать выводы прогностического характера из полученной информации и т.д. К инструментам интеллекта относятся, прежде всего, внимание (способность сосредоточивать сознание на потоке информации), память (способность закреплять полученную информацию «внутри головы» и извлекать ее, когда это нужно), мышление (способность выделять в получаемой информации нечто главное, стержневое, сущностное, отбрасывая все случайное и второстепенное) и речь (способность устанавливать информационные контакты с окружающими).

Радикал – это, по сути, проявление конкретных особенностей темперамента и интеллекта в поведении. Но радикал – элемент характера, а не, скажем, темперамента. Следовательно, его базовые свойства проявляются не непосредственно. Они опосредуются адекватными им технологиями (способами) поведения.

Темпераментную (или интеллектуальную) основу радикал получает от природы. Она, чаще всего, генетически детерминирована. А способы поведения, ей соответствующие, радикал обретает в процессе социализации, интеграции в общественные отношения.

Общество, воздействуя на индивида средствами обучения и воспитания, предоставляет ему на выбор целый спектр технологий (способов, образцов) поведения. Эти технологии сформировались за многотысячелетнюю историю развития социума и остались в его культуре, в его традициях, как наиболее результативные приспособительные

**Это интересно**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

инструменты, обеспечивающие выживание. Индивид избирательно усваивает предоставленные ему образцы поведения – не все, а только те, которые воплощают его природный темперамент и интеллект. Так формируются радикалы.

Радикал, таким образом, это совокупность технологий (способов, образцов) поведения, усвоенных индивидом, благодаря особенностям его природного темперамента и интеллекта.

Важно понимать, что темпераментно-интеллектуальная основа поведения индивида сложна, мозаична. Она может парадоксально включать в себя, казалось бы, взаимоисключающие свойства темперамента. Например, сила (работоспособность) и слабость (истощаемость) нервной системы; подвижность (быстрое переключение сознания между потоками информации) и ригидность ("застревание" в русле одного информационного потока); чувствительность и нечувствительность к слабым внешним сигналам – эти свойства темперамента могут формировать самые различные структурно-функциональные комбинации. Это, в свою очередь, дает возможность индивиду усваивать разнообразные технологии поведения, формирующие радикалы его характера. В результате, индивид может, к примеру, проявлять в поведении и агрессивность, и доброту; и бесшабашность, и осторожность; и скупость, и расточительность. Более того, как темперамент не может быть «нарисован одной краской», выражен одним свойством, так и реальный характер никогда не состоит из одного радикала (поэтому и не вписывается в рамки одного типа). Это всегда – результат взаимовлияния, взаимодействия нескольких радикалов, каждый из которых – относительно самостоятельное психологическое явление. Автор методики утверждает, основываясь на собственном практическом опыте, а также на информации, получаемой регулярно от других подготовленных и практикующих пользователей, что для содержательного, управленчески значимого анализа поведения индивида достаточно знания семи радикалов.

Их названия: истероидный, эпилептоидный, паранойяльный, эмотивный, шизоидный, гипертимный, тревожный.

Близкое по значению к понятию "радикал" слово в русском языке – "начало". Говорят: "в нём развито творческое начало", "в ней отсутствовало материнское начало" и т.п. Исходя из этого, приведенные выше "технические" названия радикалов можно так перевести на русский язык:

• Истероидный радикал – демонстративное начало.

• Эпилептоидный радикал – упорядоченно-агрессивное начало.

• Паранойяльный радикал – лидерское начало.

• Шизоидный радикал – творческое начало.

• Гипертимный радикал – общительно-развлекательное начало.

Эмотивный и тревожный радикалы в подобном переводе не нуждаются. Первый означает эмоциональную восприимчивость, способность реагировать на нюансы происходящего, отличать гармоническое состояние воспринимаемой системы (предметов и человеческих

**Это интересно**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

отношений) от дисгармонического. Второй – склонность пасовать перед новизной, уклоняться от психических и физических нагрузок, стрессов, ответственности.

Технические названия радикалов необходимы для того, чтобы обозначить содержательную взаимосвязь феноменов, описанных в данной методике, и феноменов, выявленных и описанных другими авторами в рамках клинического подхода. В ряде случаев автор "7Радикалов" использует принятые в психологической практике объяснения существа и описания формы поведенческих феноменов, в иных случаях – предлагает собственную оригинальную трактовку, полемизирующую с общепринятой, но логически обоснованную.

Каждый радикал методики "7Радикалов" подробно описан автором по определенной схеме.

Первый пункт описания – общая характеристика радикала. Здесь присутствуют два подпункта: происхождение и социальное значение радикала.

В подпункте "происхождение радикала" автор выдвигает гипотезу, объясняющую, с его точки зрения, природные условия формирования данного радикала. Это необходимо для того, чтобы логично объяснить, почему радикал привлекает, интегрирует в себя в процессе саморазвития, именно такие технологии поведения, а не иные.

Так, например, основа истероидного радикала описывается как сочетание слабости (истощаемости) и подвижности (быстрого и легкого переключения между информационными потоками) нервной системы.

Логика подсказывает, что при такой темпераментной базе характер индивида будет по преимуществу включать в себя технологии поведения, направленные не на достижение реального, трудоемкого результата, а на создание иллюзии, имитации деятельности. Что подтверждается наблюдением за поступками обладателей выраженного (доминирующего) истероидного радикала: даже имея возможность добиться чего-то реального, они часто предпочитают имитацию, с которой им легче управляться.

Основа шизоидного радикала представляется автору не темпераментной, а интеллектуальной. Данный радикал формируется на базе своеобразного мышления – не способного отличить наиболее важный, сущностный признак объекта от его второстепенных, необязательных признаков. В результате чего представление о назначении объекта, о его функциональной нагрузке у обладателей шизоидного радикала меняется. Один и тот же объект предстает перед ними в самых разных смысловых ракурсах. Взаимопониманию с окружающими людьми, большинство из которых мыслят ортодоксально (в данном контексте, однозначно), это не способствует. Зато создает возможности для неограниченной фантазии на тему привычных, банальных явлений и предметов, для безудержных интеллектуальных экспериментов. В подпункте "социальное значение" автор показывает, что каждый радикал представляет собой надежное и полезное средство, обеспечивающее выживание индивида и его окружения.

С этой точки зрения, не существует отрицательных черт характера, «плохих» радикалов. Всё, чем природа одаривает индивида, изначально позитивно и конструктивно. Любой радикал (все входящие в него черты характера, свойства) потенциально востребован,

**Это интересно**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

необходим для обеспечения высокого качества жизни. Он вполне может быть реализован в общественно-полезном труде.

В то же время, попытки сформировать характер индивида, игнорируя его природные задатки, а также попытки поставить перед индивидом задачи, не соответствующие его основным радикалам, изначально деструктивны. Они приводят к протестам со стороны индивида, к объективному снижению его поведенческой эффективности (ухудшению результатов при увеличении затрат), к поискам суррогатных форм самореализации, среди которых могут появиться и отчетливо антисоциальные формы поведения.

Второй пункт описания радикала – внешние (наблюдаемые) признаки поведения. Автор исходит из представления о том, что каждый индивид заинтересован быть правильно понятым, воспринятым адекватно. Поэтому никто не скрывает от окружающих присущих ему свойств и качеств (разумеется, выраженных в формах, соответствующих запросам и ожиданиям социальной среды).

Среди внешних признаков радикала автор останавливается: а) на оформлении внешности (манера одеваться, украшать себя, соблюдать и применять к себе правила гигиены и т.д.); б) на оформлении обитаемого пространства (отражение особенностей характера в предметном окружении индивида); в) на специфике двигательной активности (характерные мимика, жесты, позы). В отношении эпилептоидного и шизоидного радикалов также обсуждаются и особенности телосложения индивида.

Третий пункт – черты характера (специфичные для данного радикала технологии и качества поведения). В этом пункте радикал "достраивается до целого", т.е. к уже известным из предыдущих разделов качествам поведения добавляются и иные, которые еще не были обсуждены.

По завершении первых трех пунктов схемы формируется технологически значимое, подробное описание радикала, позволяющее не только понять его сущность, но и распознать его присутствие в реальном характере лишь на основе наблюдения за поведением индивида (без применения дополнительных тестов).

Четвертый пункт описания методики "7Радикалов" содержит указание на наиболее приемлемые и, напротив, неприемлемые для обладателя радикала профессиональные и общеповеденческие задачи (так как если бы этот радикал находился в доминантной позиции в структуре реального характера). Информация этого раздела крайне важна для целей профориентации и управления профессиональным поведением индивида. Она, по сути, дает возможность формирования самой надежной и мощной – внутренней – мотивации человека к труду, его удовлетворенности трудом.

Пятый, заключительный, пункт схемы – особенности построения коммуникации по отношению к данному радикалу. Рассматриваются наиболее эффективные способы установления и упрочения взаимоотношений с его обладателем, а также возможные грубые коммуникативные ошибки.

Автор подчеркивает, что удовлетворительных универсальных рецептов эффективного социального взаимодействия не существует. Нельзя игнорировать тот факт, что человеку свойственно дорожить отношениями с теми, кто облегчает его жизнь, и разрушать связи с людьми, которые ему жить мешают. Чтобы установить конструктивные и психологически

**Это интересно**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

комфортные отношения, необходимо хорошо понимать индивидуальную психологию своего партнера (партнеров).

Описывая формы проявления и качества радикалов, автор также указывает на возможность применения этих знаний при проведении деловых переговоров, выяснении потребительских предпочтений, выборе адекватных форм продвижения товаров и услуг на рынке, рациональном распределении внутрисемейных обязанностей и др. При желании эти указания могут быть развиты заинтересованными специалистами до уровня тематических исследований.

Приведенная схема отражает лишь первую часть методики "7Радикалов". Важно отдавать себе отчет в том, что реальный характер – не конгломерат из отдельных радикалов, по существу мало связанных между собой. Характер – это интегрированная система поведения, в которой каждый входящий в нее радикал тесно взаимодействует с остальными, оказывая определенное влияние на поведение в целом.

Образно говоря, радикалы – не отдельные цветки в букете, а ингредиенты смеси. В каждого индивида они "добавлены" природой в определенной номенклатуре, количестве и пропорции, что и формирует характер.

Второй частью методики является распознавание реального характера и обучение способам управления им. С этой целью вводится понятие "психологический профиль" – схематическое изображение реального характера в виде иерархической последовательности входящих в него радикалов.

Определены два этапа разработки ("построения") психологического профиля. На первом этапе специалист-пользователь методики по внешним, преимущественно, признакам поведения выявляет (распознает) наличие в реальном характере тех или иных радикалов. Принцип распознавания: если очевиден хотя бы один признак радикала (специалист может обосновать, доказать его присутствие в поведении), то и весь радикал в целом считается входящим в структуру характера. На данном этапе вопросы относительной выраженности радикалов не рассматриваются.

Второй этап – установление иерархии радикалов (доминирующего, субдоминирующего и т.д., вплоть до наименее выраженного радикала). На этом этапе применяется специально разработанная для этих целей методика попарного сравнения радикалов.

Результатом попарного сравнения является корректный (доказанный и обоснованный) психологический профиль индивида. В нем установлен доминирующий радикал, задающий приоритетную цель поведения. При этом исследователь понимает, что остальные радикалы профиля формируют специфическую среду достижения этой цели, снабжают доминирующий радикал своими характерными поведенческими инструментами.

Это взаимодействие радикалов – цель и "обслуживающие" ее достижение психологические средства – на заключительном третьем этапе методики описывается в виде психологического портрета.

Психологический портрет – подробное, выполненное литературным общедоступным языком, описание стиля социального поведения, присущего индивиду.

**Это интересно**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Психологический портрет содержит, как правило, два основных раздела: общую часть (констатация ведущей тенденции характера и условий ее проявления) и специальную часть (ответы на конкретные прикладные вопросы, поставленные перед психологическим исследованием).

Психологический портрет является информационным продуктом, на получение которого и направлена методика "7Радикалов".

Автором методики разработана также методология преподавания "7Радикалов" слушателям, как имеющим специальное психологическое образование, так и не имеющим такового. Методология существует в нескольких вариантах: лекционном, тренинговом, а также в варианте тренинга для тренеров.

Подробности методики содержатся в книгах, написанных автором:

1. Пономаренко В.В. Практическая характерология с элементами прогнозирования и управления поведением. – М.: "Русский издательский дом", 2004 г. (опубликован сокращенный вариант в журнале "Секретарь-референт").

2. Пономаренко В.В. Практическая характерология с элементами прогнозирования и управления поведением. – Ростов-на-Дону: "Феникс", 2006 г; изд-я 2-е и 3-е – 2008 г.

3. Пономаренко В.В. Практическая характерология или Как научиться управлять поведением других людей. – М.: АСТ – "Олимп", 2008 г.

4. Пономаренко В.В. Технология скрытого управления людьми. Методика «7 радикалов» – М.: АСТ – "Олимп", 2008 г.



***Психолог и менеджер Виктор Викторович Пономаренко***.