

Рецензенты:

Хасан Борис Иосифович, заведующий кафедрой психологии развития института естественных и гуманитарных наук Сибирского федерального университета, доктор психологических наук, профессор;

Панюкова Юлия Геннадьевна, профессор кафедры философии Сибирского юридического института МВД России, доктор психологических наук, профессор.

Евтихов О. В.

Е27 Тренинг лидерства: Монография. — СПб.: Речь, 2007. — 256 с.

ISBN 5-9268-0639-9

Монография посвящена проблеме развития лидерских качеств организационных лидеров на примере младших командиров курсантских групп. В книге анализируются зарубежные и отечественные научные разработки теории лидерства, рассматриваются современные возможности психологического тренинга и представлена научно обоснованная авторская модель тренинга лидерства.

Адресуется психологам, педагогам и руководителям.

ББК 88.4

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 8

Часть 1

ИССЛЕДОВАНИЕ ЛИДЕРСТВА В ЗАРУБЕЖНОЙ И ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПСИХОЛОГИИ

Глава 1. ОБЩИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ЛИДЕРСТВЕ 13

Глава 2. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА В ЗАРУБЕЖНОЙ
ПСИХОЛОГИИ 22

Глава 3. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИДЕРСТВА В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ
ПСИХОЛОГИИ 32

Часть 2

СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА

Глава 4. СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА 43

Глава 5. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ
ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРА 48

Индивидуально-личностные качества 51

Организационно-управленческие качества 52

Социально-психологические качества 53

Перцептивно-лидерские качества 54

Часть 3

МОДЕЛЬ ТРЕНИНГА РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

Глава 6. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ
РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ 61

Глава 7. СОВРЕМЕННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ
ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА 68

Психодиагностические возможности тренинга 69

Обучающие возможности тренинга 71

Развивающие возможности тренинга 72

Организационные (корпоративные) возможности тренинга 74

Психокоррекционные, психотерапевтические и психореабилитационные возможности тренинга	75
Глава 8. МОДЕЛЬ И ПРИНЦИПЫ ТРЕНИНГА РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ	78
Методолого-концептуальные положения	78
Цель тренинга	79
Ведущая парадигма тренинга	79
Структура тренинга	80
Методические средства, используемые в тренинге	82
Основные содержательные блоки тренинга	84
Принципы, лежащие в основе тренинга лидерских качеств	85

Часть 4

ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ МОДУЛЕЙ ТРЕНИНГА РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

Глава 9. ЛИЧНОСТНЫЙ МОДУЛЬ	91
Материалы для информирования	93
Первое и второе рождение	93
Я-концепция лидера	95
Мир, в котором мы живем	96
Психологическая Карта мира	97
Ограничения Модели мира	99
Столкновение различных Моделей мира	102
Прошлое, настоящее и будущее	103
Большая цель	105
Управление собственной судьбой	107
Примеры упражнений	109
Упражнение «Кто Я?»	109
Упражнение «Каким меня видят?»	110
Упражнение «Я за тебя отвечаю»	112
Упражнение «Описание-интерпретация»	113
Упражнение «Я — хозяин»	114
Упражнение «Качества лидера»	117
Упражнение «Мой жизненный путь»	117
Упражнение «Мое будущее»	119
Упражнение «Фотография дня»	120
Упражнение «Мои сильные стороны»	122
Упражнение «Чувство успеха»	123
Глава 10. ПРОФЕССИОНАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МОДУЛЬ	125
Материалы для информирования	126
Правила управленческого взаимодействия	127
Примеры упражнений	136

Упражнение «Взаимопонимание»	136
Упражнение «Мина»	137
Упражнение «Спасение медведя»	138
Упражнение «Союзники»	139
Упражнение «Слепые и поводырь»	141
Упражнение «Проблемный диалог»	142
Комплексное упражнение «Тренировка лидерства»	145
Упражнение «Разрешение на уверенное управление»	147
Упражнение «Переправа»	149
Глава 11. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЛИДЕРСКИЙ МОДУЛЬ	152
Примеры упражнений-испытаний	154
Упражнение «Ущелье»	154
Упражнение «Топь»	156
Упражнение «Растяжка»	158
Глава 12. ПРИМЕРЫ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ УПРАЖНЕНИЙ ТРЕНИНГА	160
Упражнение «Мое имя»	160
Упражнение «Обмен местами»	161
Упражнение-шутка «Тест с подтекстом»	162
Упражнение «Темп»	163
Упражнение «Опустить занавес»	164
Упражнение «Эхо»	165
Упражнение «Синхронный диалог»	166
Упражнение «Работа с агрессией»	167
Упражнение «Многоугольник»	168
Упражнение «Секрет Джованни»	169
Упражнение «Игольное ушко»	171
Глава 13. ИСТОРИИ И МЕТАФОРЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ТРЕНИНГЕ	173
Знание курицы	174
Пустыня	175
Гибкость поведения	176
Медведь в тесной клетке	177
Гнев и гвозди	177
Доказательства для кролика	178
Власть сержанта	179
Формирование бриллианта	180
Больше старания	180
Стратегия гения	181
Важность обратной связи	181
Стойкость	182
История марафонца	183
Командир	183

Первая стрела	184
Продавец петухов.	184

Часть 5

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

Глава 14. ТРЕБОВАНИЯ К ВЕДУЩЕМУ ТРЕНИНГА	187
Глава 15. СТИЛЬ ВЕДЕНИЯ И ПОЗИЦИИ ВЕДУЩЕГО НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ТРЕНИНГА	189
Глава 16. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРЕНИНГА.	193
Формирование группы	193
Формы организации тренинговых занятий.	194
Требования к помещению	194
Предпосылки эффективности тренинга	195
Обеспечение устойчивости изменений	195
Обеспечение переноса тренингового опыта в профессиональную среду.	196
Глава 17. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ТРЕНИНГА.	198
Проведение тренинга в закрытых учебных учреждениях	198
Процедура знакомства участников.	199
Особенности работы с принудительно образованной группой	199
Формирование правил работы группы	200
Работа с ожиданиями	202
Использование видеосъемки	203
Информирование в тренинге.	203
Использование упражнений	204
Проведение дискуссии	205
Проведение мозгового штурма	206
Использование метода «разыгрывания ролей».	208
Завершение занятий	209
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	211
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	213

Приложения

Приложение 1. СТИМУЛЬНЫЙ МАТЕРИАЛ ТРЕНИНГА ЛИДЕРСТВА	221
Приложение 2. СИТУАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА	226
Приложение 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ КОМАНДИРОВ КУРСАНТСКИХ ГРУПП	234
Приложение 4. МЕТОДИКА «САМООЦЕНКА СТИЛЯ РУКОВОДСТВА»	240

*Посвящается моему брату,
Толмачеву Петру Петровичу*

ВВЕДЕНИЕ

Из года в год сохраняется стойкий практический интерес к исследованию феномена лидерства в системе организационных отношений и проблеме развития лидерских качеств. Во многом он связан с необходимостью постоянно повышать эффективность деятельности руководителей — прежде всего за счет дополнения их формальных властных полномочий неформальными, а именно лидерскими. В настоящее время уже общепринятым становится представление о том, что успешное выполнение руководителем управленческих функций зависит от того, в какой мере он владеет методами и навыками лидерства. В конечном итоге исполнителем любой профессиональной роли является «личность», и в деятельности любого руководителя присутствует психологическое, в том числе лидерское начало, которое «преломляет» все инструкции и алгоритмы взаимодействия с подчиненными.

Как проявляется организационное лидерство руководителя? Какими качествами необходимо обладать руководителю, для того чтобы стать лидером для своих подчиненных? Можно ли развить лидерский потенциал? Эти и подобные им вопросы уже давно привлекают внимание исследователей.

В данной монографии описаны результаты изучения проблемы развития лидерских качеств командиров курсантских групп высших образовательных учреждений МВД России.

Обучение в высших образовательных учреждениях МВД России существенно отличается от обучения в гражданских вузах и имеет свою специфику. При зачислении в образовательное учреждение МВД России курсанты принимаются и на службу в органы внутренних дел, им присваивается звание «рядовой милиции», они при-

нимают присягу и на протяжении всего обучения совмещают учебную и служебную деятельность. Курсанты не только учатся, но и регулярно несут патрульно-постовую и караульную службу, также службу в суточном наряде и т. п. Их деятельность подчинена требованиям устава и субординационных отношений.

Важно отметить, что вузы МВД России являются закрытыми образовательными учреждениями с контрольно-пропускным режимом. Проживание курсантов в казарме с ограниченной свободой выхода за пределы института приводит к более выраженному внутригрупповому взаимодействию в учебных взводах.

В каждой учебной группе из числа курсантов назначаются командиры, которым присваивается сержантское звание. Сержанты являются важным управленческим звеном курсантских групп и относятся к категории младшего начальствующего состава, поэтому в органах внутренних дел, как и в вооруженных силах, за ними укоренилось название «младшие командиры» (далее — МК). В их задачи входит управление учебной группой, обеспечение соблюдения распорядка дня, распределение нарядов, контроль над осуществлением курсантами служебной деятельности и т. п. Практика показывает, что особенности руководящей деятельности МК во многом определяют успешность совместной жизнедеятельности, психологический климат и характер межличностных взаимоотношений в учебно-строевых подразделениях.

Младшие командиры учебных групп назначаются в первые недели обучения и обычно мало отличаются от остальных курсантов: они имеют равные возраст, образование, социальный статус, опыт и подготовку в плане работы с людьми и управления коллективом. Это создает дополнительные трудности для их профессионального становления в должности командира в условиях неразвитого, только сформированного коллектива.

В ситуации равного социального статуса и опыта курсантов, назначенных на должности МК, и других членов группы, успешность руководящей деятельности младших командиров напрямую зависит от наличия основы, обеспечивающей для них правомочность отдачи приказов. Этой основой является их личный авторитет и лидерский статус в группе. Практика показывает, что сержанты, которые являются лидерами в своих подразделениях, более успешны в осуществлении управленческих функций. Это связано с тем, что их

должностные полномочия дополняются неформальным авторитетом в группе. В этом случае они способны влиять на процессы самоорганизации коллектива, сближать личностные и групповые интересы курсантов, а также более полно отражать интересы и потребности коллектива во внешних инстанциях. Наличие у младших командиров лидерских качеств положительно влияет на сплоченность курсантских коллективов, характер взаимодействия и эмоциональную окраску взаимоотношений между курсантами, степень согласованности формальных и неформальных структур в группе, а также создает возможности разрешения и предупреждения межличностных конфликтов в коллективе. В то же время непринятие курсантами сержантов в качестве лидеров отрицательно сказывается на состоянии психологического климата в учебных подразделениях.

В связи с этим существует необходимость разработки эмпирических методов и критериев диагностики лидерского потенциала кандидатов на должности младших командиров курсантских групп и разработки целевой программы психологического сопровождения позитивного становления лидерства МК, включающей направленное развитие их лидерских качеств и обеспечение принятия сержантов в качестве лидеров другими курсантами.

В монографии подробно рассматриваются научные разработки в области организационного лидерства, а также результаты нашей исследовательской работы. Значительная часть настоящего издания посвящена выявлению профессионально значимых лидерских качеств лидеров учебных групп, а также изучению предпосылок и возможностей их развития в процессе психологического тренинга.

Часть 1

ИССЛЕДОВАНИЕ ЛИДЕРСТВА В ЗАРУБЕЖНОЙ И ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПСИХОЛОГИИ

- Общие представления о лидерстве
- Развитие теории лидерства в зарубежной психологии
- Исследования лидерства в отечественной психологии

ОБЩИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ЛИДЕРСТВЕ

Лидерство — наиболее изученный и наименее понятный конструкт в социальной психологии.

В. Гриффин

Лидерство как социальное явление сопровождает человечество на протяжении всего его существования. Везде, где собирается группа, состоящая более чем из двух человек, может возникнуть ситуация лидирования одного и следования за ним других. Лидер оказывает значительное влияние на процессы самоорганизации группы, формирование групповых норм и ценностей, на поведение последователей. В связи с этим лидеры и сам феномен лидерства традиционно привлекают внимание исследователей. В разные исторические эпохи предпринимались попытки как изучения лидерских качеств на основе описания личностей великих людей, так и создания рекомендаций в стиле трактатов «Искусство войны» Сунь-цзы или «Государь» Макиавелли.

Возможности научного исследования лидерства появились в XX веке с появлением таких наук, как психология и социология, с развитием психодиагностических средств. Однако несмотря на то, что обширные исследования активно проводились на протяжении всего XX столетия, до настоящего времени среди исследователей нет согласия в определении природы и сущности лидерства. Зачастую изучение лидерских качеств осуществлялось в условиях, когда даже само понятие «лидерство» не было в достаточной степени определено. Поскольку в качестве объекта наблюдения каждый раз

выступали различные аспекты лидерства, появилось множество фрагментарных теорий, описывающих разные стороны этого социального явления.

Р. Стогдилл в своей книге «Справочник по лидерству»¹ (1974) сгруппировал основные представления о лидерстве в соответствии с одиннадцатью ключевыми идеями, отражающими различные подходы к пониманию и исследованию этого феномена на протяжении XX века. В сокращенном виде эта классификация выглядит следующим образом.

1. Лидерство как центр групповых интересов и процессов. В этой концепции лидер рассматривается как духовно-эмоциональный центр группы, определяющий ее структуру, атмосферу, идеологию и групповые процессы. Подобное представление о лидерстве заключено в наиболее ранних определениях С. Кули, Е. Мамфорда, Л. Бернарда и других авторов. В частности, С. Кули² представлял лидера как ядро групповой идеи, а Л. Бернард³ — как центр, на который направлены потребности, энергия, желания и внимание последователей, преобразующиеся в нем в желаемое для них направление.

2. Лидерство как проявление личностных черт. Основной идеей данного подхода является убеждение, что лидер обладает определенными качествами, отличающими его от других и позволяющими ему успешно добиваться и удерживать лидерские позиции. Так, В. Бингэм⁴ представлял лидера как индивида, вобравшего в себя наибольшее количество желаемых личностных качеств. О. Тид⁵ рассматривал лидерство как комбинацию таких характеристик индивида, которые подталкивают других к выполнению поставленной задачи.

3. Лидерство как искусство достижения согласия. В данной концепции под лидерством понимается способность лидера организовать людей на эффективное сотрудничество. Здесь акцент делается на присущее эффективному лидеру умение улаживать конфликты и добиваться согласия со стороны ведомых. В частности, Б. Мур⁶ определял лидерство как возможность индивида влиять на после-

дователей и достигать повиновения, лояльности, уважения и сотрудничества с их стороны. Схожие определения лидерства встречаются у Ф. Филиппса, У. Бенниса, Ф. Оллпорта и др.

4. Лидерство как действие и поведение. В этом случае акцент делается на поведенческих аспектах лидерства, в том числе действиях, предпринимаемых лидером для управления и координации работы группы. Так, Дж. Хемфилл¹ предлагал понимать под лидерством поведение индивида, направленное на управление деятельностью группы.

5. Лидерство как инструмент достижения цели и результата. В этих определениях лидерство напрямую связывается с деятельностью, направленной на достижение определенных результатов. Согласно Р. Кеттелу², лидерство может быть определено на основе эффективного влияния индивида на действия последователей по достижению общей цели группы. К. Дэвис³ представлял лидерство как человеческий (субъективный) фактор, который сплачивает группу и мотивирует ее на достижение определенного результата. Таким образом, в этом подходе признается инструментальная ценность лидера как средства интеграции членов группы и формирования согласованности их действий для получения желаемого результата.

6. Лидерство как результат группового взаимодействия. В этом случае лидерство понимается как эффект и результат группового взаимодействия, в процессе которого люди добровольно объединяются вокруг более успешного человека, чувствуя в нем личную заинтересованность и признавая, что он является важным носителем целей, программ и методов действия, а также ценностей и норм группы. Необходимым условием эффективного лидерства здесь является осознание и поддержка лидера со стороны членов группы. По мнению П. Друкера⁴, в результате завоевания лидером доверия у других членов группы они становятся его последователями, а успех его лидерства определяется готовностью последователей идти за ним. По утверждению С. Браун⁵, не может быть лидера без после-

¹ Stogdill R. Handbook of Leadership. A survey of theory and research. N.Y., 1974.

² Cooley C. Human Nature and Social Order. N.Y., 1902.

³ Bernard L. Leadership and Propaganda // An Introduction to Sociology. N.Y., 1927.

⁴ Bingham W. Leadership // The Psychological Foundation of Management. N.Y., 1927.

⁵ Tead O. The Technique of Creative Leadership // Human Nature and Management. N.Y., 1929.

⁶ Moore B. The May Conference on Leadership // Personal Journal. 1927. № 6.

¹ Hemphill J. The Leader and His Group // Journal of Educational Research. 1949.

² Cattell R. New Concepts for Measuring Leadership in Terms of Group Syntality // Human Relations. 1951. № 4.

³ Davis K. Human Relations at Work. N.Y., 1962.

⁴ Drucker P. Thomas Watson's Principles of Modern Management // Esquire 100. 1983.

⁵ Browne C. The Study of Executive Leadership in Business II // Journal of Applied Psychology. 1950. № 1.

дователей, поэтому процесс лидерства невозможно отделить от потребностей и целей последователей.

7. Лидерство как умение убеждать. Здесь подчеркивается различие между лидерством и управлением. Если последнее, с точки зрения сторонников этого подхода, является искусством принуждения и использования силы для того, чтобы заставить людей следовать в определенном направлении, то лидер управляет с помощью убеждения и поощрения. Например, С. Шенк¹ подчеркивал, что суть лидерства состоит в управлении людьми с помощью силы убеждения и побуждения, а не с помощью принуждения. Важно отметить, что управление с помощью убеждения, поощрения и побуждения к действию более характерно для многих политических и общественных, чаще всего неформальных организаций, поэтому определение лидерства как формы убеждения более свойственно авторам, изучающим политическое лидерство и общественные движения.

8. Лидерство как осуществление влияния. В данной концепции лидерство рассматривается как процесс влияния на деятельность группы в целом и отдельных последователей в частности. Согласно этой концепции, лидеры в процессе взаимодействия оказывают влияние на свое близкое окружение, группу, организацию, социальные институты или на общество в целом (если речь идет о политическом лидерстве). Так, по определению Р. Стогдилла², лидерство — это процесс оказания влияния на деятельность группы для достижения общей цели. Согласно Ф. Хейману³, лидерство является процессом прямого взаимодействия, в результате которого индивид влияет на поведение других, побуждая их к достижению определенного результата. Ограничение данного подхода к пониманию лидерства заключается в том, что в нем не учитывается факт взаимности процесса влияния. Не только лидер влияет на последователей, но и сам он испытывает на себе влияние последователей. Каждый раз, в зависимости от встреченного сопротивления, в той или иной степени меняется сам лидер.

9. Лидерство как властные отношения. Лидеры в своих действиях используют власть, в связи с чем некоторые авторы рассматривают лидерские отношения прежде всего как властные отношения. По

их мнению, основная задача лидера состоит в том, чтобы заставить других подчиниться и действовать в желаемом для него или организации направлении. Так, Ж. Блондель¹ определяет лидерство (в первую очередь политическое) как власть, осуществляемую одним или несколькими индивидами, с тем чтобы побудить членов нации к действию. При этом лидер, являясь инициатором взаимодействия, стимулирует последователей и устанавливает над ними контроль, изменяя при этом их первоначальные намерения. Такого рода определения, на наш взгляд, в большей степени применимы к политическому и организационному лидерству.

10. Лидерство как результат ролевой дифференциации. Согласно этой концепции, все члены общества, а также группы и общественные организации занимают определенное место в системе социальной иерархии, и каждый участник взаимоотношений лидерства—подчинения играет определенную роль. Соответственно, лидерство может рассматриваться как ролевая дифференциация, в основе которой лежит процесс взаимодействия и взаимовлияния. Так, М. Шериф и К. Шериф² понимали лидерство, закрепившееся за одним из членов группы, как особую роль внутри системы взаимоотношений, которая определяется взаимными ожиданиями лидера и последователей и к которой предъявляются большие требования и большие обязанности, чем к другим ролям.

11. Лидерство как инициация и конструирование структуры группы. Здесь лидерство рассматривается как процесс, порождающий и поддерживающий ролевую структуру группы. Можно сказать, что лидер стремится изменить поведение последователей и развить их потребности таким образом, чтобы сконструировать определенную структуру группы, легитимирующую его лидерский статус. По убеждению сторонников этой концепции, процессы лидерства особенно важны на этапах становления новых коллективов, структура которых еще не устойчива³.

Спустя некоторое время Е. В. Кудряшова⁴, проанализировав современную литературу, расширила классификацию Р. Стогдилла,

¹ *Blondel J. Political Leadership. Towards a General Analysis. London, 1987.*

² *Sherif M., Sherif C. An Outline of Social Psychology. N.Y., 1956.*

³ *Зуб А. Т. Лидерство в менеджменте. М.: Воскресенье, ЗАО «Принт-Ателье», 1999. С. 8–9.*

⁴ *Кудряшова Е. В. Лидерство как предмет социально-философского анализа. Диссертация на соискание ученой степени доктора философских наук. М., 1996. С. 80–83.*

¹ *Schenk C. Leadership // Infantry Journal. 1928.*

² *Stogdill R. Leadership, Membership and Organization // Psychological Bulletin. 1950.*

³ *Haiman F. Group Leadership and Democratic Action. Boston, 1951.*

выделив ряд дополнительных моделей лидерства. Наиболее значимыми в контексте рассматриваемой проблемы, на наш взгляд, являются две из них.

12. Лидерство как видение перспективы. Многие современные исследователи считают, что главное отличие лидера от последователей состоит в том, что он обладает видением перспективы, благодаря чему развивает и определяет деятельность своей группы. Еще в 1929 году У. Коули¹ отмечал, что лидер обязательно должен иметь перспективную программу действий, в соответствии с которой он вместе с группой будет двигаться к намеченной цели. Последователи ориентируются в своих действиях на лидера только тогда, когда он устремлен в будущее, видит перспективу, знает, куда идти, имеет заманчивые для последователей планы и знание, как их реализовать.

13. Лидерство как следование особым ценностям. Приверженность лидера особым, наиболее притягательным для последователей ценностям является основой его авторитета, то есть является важным определяющим лидерство фактором. Как отмечает Е. В. Кудряшова, для успешного руководства лидеру недостаточно принять ценности группы и стать их носителем. Он (особенно если это организационный или политический лидер) должен придерживаться того, что в современном американском мире получило название «politically correct» (буквально — «правильное, политически корректное поведение»)².

Ценностный подход к лидерству стал наиболее популярен в последние десятилетия и лег в основу ценностных теорий, некоторые из которых будут рассмотрены нами позднее.

Вышеприведенная классификация показывает, насколько широко и разнообразны представления исследователей о сущности и природе лидерства. До настоящего времени авторам не удалось найти однозначного определения феномена лидерства, удовлетворяющего всех исследователей. Каждая из представленных выше моделей приоткрывает лишь одну из граней природы этого феномена. Как отмечает Е. В. Кудряшова, хронологически появление определенных представлений совпадает с развитием тех или иных теорий лидер-

ства. Так, вначале объектом изучения была личность лидера как центра групповых процессов и как обладателя определенных личностных черт. Затем, когда изучался поведенческий аспект лидерства, многие авторы определяли его как искусство достижения согласия в отношении целей и способов решения задач или как действие и поведение. Наконец, на третьем этапе, ориентированном на развитие теорий, изучающих контекст лидерства, наиболее популярными были определения, связанные с умением убеждать, инициированием структуры, с дифференциацией ролей¹.

Анализ вышеописанных представлений о лидерстве позволяет выделить ряд наиболее важных сущностных характеристик этого феномена. Их учет необходим при разработке тренинга лидерства.

1. Лидер — тот, кто имеет последователей. Это первое, что можно утверждать с уверенностью. Именно наличие последователей отличает лидеров от не-лидеров. За лидером следуют преданные ему люди. У не-лидеров таковых нет. Никто не становится лидером до тех пор, пока не обретает последователей.

2. Лидерство — результат взаимодействия. Этот тезис является производным от первого. Если лидерам необходимы последователи, значит, лидерство не сводится только к проблеме личности лидера, а скорее является продуктом отношений между лидером и последователями. В конечном итоге другие люди замечают в первую очередь действия и поступки лидера и на этой основе формируют свое восприятие его черт. Исходя из этого, важная задача лидеров состоит в построении прочных рабочих отношений с другими людьми.

3. Лидерство основано на авторитете. Авторитет имеет психологическую природу и формируется на основе общей заинтересованности последователей в руководителе и их убежденности в его особых (как минимум, необходимых для них) способностях. Обладание авторитетом дает лидеру право на принятие решений в условиях совместной деятельности. В этом значении понятие «авторитет» напрямую связано с лидерством, но не обязательно с формальным руководством. Авторитетом может обладать индивид, не наделенный должностными полномочиями, но обладающий высокой степенью референтности для окружающих.

¹ Cowley W. Three Distinction in Study of Leadership // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1929. № 3.

² Кудряшова Е. В. Лидерство как предмет социально-философского анализа. Диссертация на соискание ученой степени доктора философских наук. М., 1996. С. 84.

¹ Там же. С. 85.

4. Лидерство формируется в процессе дискретных событий — актов лидерства. Обычно лидерство рассматривается как длительный процесс, в ходе которого лидеры руководят, последователи идут за ними, а весь процесс продолжается до тех пор, пока лидер жив или предпочитает осуществлять руководство. Однако в действительности процесс лидерства складывается из актов лидерства, то есть событий, имеющих начало и конец. По мнению У. Бланка, сферы взаимодействия лидера и последователей возникают, достигают зрелости и завершаются. Эти сферы оживают всякий раз, когда встречаются лидер и последователь, тем самым они происходят как дискретные взаимодействия. Если лидер совершает множественные акты-события лидерства, то его положение может казаться стабильным. Однако у большей части событий, подтверждающих факт лидерства, короткий срок действия. Эти события представляют собой краткие взаимодействия лидера и последователей в особых обстоятельствах¹.

5. Лидерство основано на неформальном влиянии. Лидер влияет на последователей, но его ресурс влияния имеет выраженный неформальный компонент. Он не может быть основан на должностовании, необходимости соблюдения подчиненными уставов и должностных инструкций. Нельзя заставить других следовать за лидером. Это возможно в случае руководства, но не лидерства. В отличие от руководства, лидер не приказывает, а предлагает.

6. Лидерство — продукт восприятия и сознания. Лидерство не является наблюдаемым качеством. Оно когнитивно «конструируется» по мере того, как определенные поступки ассоциируются с представлением о лидерском поведении. Из этого следует вывод, что для успешности становления в качестве лидера в конкретной социальной группе необходимо изучать качества, которые члены этой группы воспринимают как лидерские, и факторы, рассматриваемые ими, когда они приписывают определенные результаты лидерству.

Выделенные общие характеристики лидерства не являются всеобъемлющими и лишь проясняют его социально-психологическую сущность. Однако они имеют немаловажное значение в контексте

рассмотрения проблемы образования в группе этого феномена и развития лидерских качеств руководителя.

Для формирования более полного представления об особенностях и проявлениях лидерства необходимо подробное изучение результатов исследований этого явления в зарубежной и отечественной социальных науках.

¹ Бойетт Д. Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. 2-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2004. С. 22–23.

РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА В ЗАРУБЕЖНОЙ ПСИХОЛОГИИ

В зарубежной психологии на протяжении всего XX века теория лидерства развивалась по нескольким направлениям, в результате чего был накоплен богатый теоретический и эмпирический материал. Следует отметить, что специфика большинства англоязычных исследований заключается в частичном совмещении в слове «leadership» эквивалентов понятий русского языка «лидерство» и «руководство». Соответственно, большинство зарубежных исследований проводились в рамках организационного и политического лидерства. Ряд авторов предпринимали попытки разделения этих понятий, используя слово «headship» (в переводе на русский — «главенство») в противовес «leadership» для отделения административного влияния от собственно лидерского, однако в значительной части западных теорий лидерства все же сложно разделить «лидера» (в социально-психологическом смысле) и «руководителя».

Поскольку нас интересуют прежде всего проблемы развития лидерских качеств, сосредоточимся на исследованиях, описывающих процессы становления лидерства в различных условиях групповой и профессиональной деятельности, особенности взаимодействия лидера и последователей, а также лидерские качества, мировоззрение и мотивы лидера, возможности развития лидерского потенциала.

Одни из самых ранних теорий лидерства появились в первой половине XX века в рамках **персоналистического подхода**. Они были ориентированы на исследование лидерских качеств (черт). «Теория черт» была развитием концепции «Великого человека», утверждающей, что выдающиеся люди лидируют благодаря тому, что от рож-

дения наделены чертами, отличающими их от других индивидов. К основателям концепции «Великого человека» можно отнести английского психолога и антрополога Ф. Гальтона (Голтона), объясняющего феномен лидерства на основе наследственных факторов. Его работа «Наследственность таланта, ее законы и последствия», опубликованная в 1869 году, стимулировала ряд исследователей выдвинуть предположение, что все эффективные лидеры являются обладателями общего для них набора качеств (черт), позволяющих им занимать лидирующие позиции. Этой концепции в различной степени придерживались О. Тид (Tead, 1929), Э. Вигэм (Wiggam, 1931), Дж. Доуд (Dowd, 1936), Ф. Вудс (Woods, 1936), Э. Боргатта (Borgatta, 1954) и др. Развернутые в первой половине XX века обширные исследования приводили к выявлению различных лидерских качеств, список которых постоянно разрастался.

В 1948 году Р. Стогдилл сделал обзор 124 исследований, направленных на изучение личностных черт лидеров, и отметил, что исследования дают противоречивые результаты. Оказалось, что в разных ситуациях проявлялись лидеры, обнаруживающие различные, порой противоположные лидерские качества. На основе проведенного анализа Р. Стогдилл сделал вывод о том, что «человек не становится лидером только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личностных свойств»¹.

Таким образом, попытка выделить универсальные лидерские качества, позволяющие лидеру быть успешным во всех ситуациях внутригруппового взаимодействия и различных условиях профессиональной деятельности, не удалась. Выделенные качества эффективных лидеров определяли их успешность в основном только в контексте осуществляемой ими деятельности. В результате во второй половине XX века отметился заметный спад интереса к эмпирическому выделению универсальных лидерских качеств.

При подходе к исследованию лидерства только с точки зрения теории черт остаются неучтенными многие аспекты, прежде всего деятельность, осуществляемая группой, особенности взаимоотношений лидера и последователей, характер профессионального взаимодействия, условия среды, в которых осуществляется лидерство и др. В то же время не вызывает сомнений, что лидер все же должен

¹ Stogdill R. Personal Factors associated with Leadership: A Survey of Literature // Journal of Psychology. 1948. Vol. 25. P. 35–71.

обладать определенными чертами, отличающими его от других членов группы. Поэтому попытки предложить классификацию, составить каталоги и модели лидерских черт применительно к специфике группы и деятельности продолжают оставаться актуальными.

Интересную модификацию «теории черт» можно найти в концепции А. Менегетти. По его мнению, человек получает определенные задатки лидера от рождения, но это не означает, что он обязательно реализует себя как лидер. Чтобы стать лидером, надо достичь соответствующего уровня культуры, образования, жизненного опыта и профессионализма¹. По сути, А. Менегетти указывал на то, что каждый человек, пусть и в различной степени, обладает лидерскими задатками, однако не каждому удается их развить. Отметим, что в этой концепции задатки следует так же рассматривать применительно к определенным ситуациям лидерства.

Исходя из этого, можно предположить, что подбор кандидатов на роли организационных лидеров в юношеской среде необходимо осуществлять, опираясь не столько на актуальные, то есть развитые качества, сколько на потенциальные способности и склонность к лидерству. На целесообразность данного подхода могут указывать наблюдения, сделанные С. Клубеком и Б. Бассом в ходе своих исследований. Они пришли к выводу, что людей, от природы не склонных к лидерству, а они всегда есть в группе, вряд ли можно сделать лидерами. Можно лишь попытаться изменить некоторые особенности их характера посредством психотерапии².

Сторонники **ситуационного подхода** отмечают важность обстоятельств, в которых проявляется лидерство, и относительность лидерских черт. Так, Дж. Хемфилл утверждал, что каждый новый ситуативный контекст требует от лидера проявления определенного набора качеств, причем часто качества, эффективные в одной ситуации, могут быть нейтральными в другой и, более того, могут помешать решению проблемы в иных обстоятельствах³.

По утверждению Ф. Фидлера, «деятельность лидера так же зависит от организации, как она зависит и от его личных качеств. Просто бессмысленно говорить об эффективном лидере или неэффективном

лидере, мы можем говорить только о лидере, который имеет тенденцию быть эффективным в одной ситуации или неэффективным в другой»¹. Автор разработал «вероятностную модель эффективного лидерства», предполагающую, что эффективность лидера проявляется нестабильно и зависит от того, соответствует ли его стиль руководства группой ситуации, в которой он действует, или нет.

Таким образом, сторонники ситуационного подхода отмечают, что качественно разные обстоятельства могут «потребовать» качественно различающихся лидеров. В определенных ситуациях групповой жизни выделяются именно те члены группы, которые обладают наиболее востребованными в данных условиях качествами — они и становятся лидерами. Соответственно, для выявления лидерских качеств организационных лидеров необходимо изучать особенности их профессиональной деятельности, а также субъективные представления членов группы о наиболее востребованных лидерских качествах в ситуации групповой жизнедеятельности.

В контексте рассматриваемой нами проблемы значимыми являются также модели и теории, касающиеся лидерского поведения и взаимодействия. Ранние исследования в рамках **поведенческого подхода** опирались на бихевиористские основы, соответственно, объектом исследования являлось наблюдаемое поведение, а в качестве центрального понятия выступал «стиль лидерства». К. Левин одним из первых занялся разработкой этого понятия, его по праву считают первопроходцем в изучении стилей лидерства. Значимые исследования данной проблемы были проведены также Р. Лайкертом, Дж. Мак Грегор Бернсом, П. Херси и К. Х. Бланшаром, Р. Таннебаумом и В. Шмидтом, В. Вруммом, Ф. Йеттоном и др.

В более поздних исследованиях внимание стало уделяться не столько стилю поведения лидера, сколько характеру взаимодействия между лидерами и последователями. Как отмечает Уоррен Бланк, «не сильный разум делает лидера, а последовавшие за ним люди»². Согласно его взглядам, лидерство не столько личностный или ситуационный, сколько межличностный феномен, оно является продуктом отношений между лидером и последователями. Поэтому

¹ Менегетти А. Психология лидера. М.: Онтопсихология, 2000.

² Klubeck C., Bass B. Differential Effects of Training of Persons of Different Leadership Status // Human Relations. 1954. № 7.

³ Hemphill J. The Leader and His Group // Journal of Educational Research. 1949.

¹ Fiedler F. E., Potter E. H. Dynamics of Leadership effectiveness // Small group and social interaction. V. I. London, 1983.

² Blank W. The Nine Natural Laws of Leadership. New York: AMACOM, 1995.

важная задача лидера состоит в построении прочных рабочих отношений с другими людьми-последователями.

В 1955 году Р. Стогдилл и С. Шартл предложили рассматривать лидерство не просто как характеристику отдельно взятого индивида, а как результат взаимодействия между личностями, входящими в состав данной группы¹. В данном подходе лидерство рассматривалось с точки зрения статуса, взаимодействия и поведения индивидов в контексте взаимоотношений с другими членами группы.

Позже К. Джиб выделил четыре основных положения общей теории взаимодействия²:

1. Внутригрупповое взаимодействие членов группы направлено на достижение общих целей группы, в то же время достижение общих целей группы для каждого индивида является опосредованным достижением его личных целей.
2. Ролевая дифференциация в группе, включающая лидерство отдельных ее членов, является неотъемлемой частью продвижения группы к осуществлению общих и, следовательно, индивидуальных целей.
3. Понятие «лидерство» включает в себя взаимодействие и взаимную оценку членами группы друг друга, результатом которой становится возвышение одного индивида над другими.
4. Одной из важных сторон межличностных отношений является единство физических и эмоциональных восприятий. Каждый индивид оценивается другими в соответствии с его способностями удовлетворить потребности группы, а также по совокупности его личностных качеств.

В 1959 году Р. Стогдилл особо подчеркнул важность элемента ожидания во взаимодействии между лидером и последователями. Он отметил, что в процессе взаимодействия людей при решении общей групповой задачи каждый из них ожидает от других определенных действий и поступков³. Можно сказать, что если подобного ожидания в групповой деятельности у какого-то конкретного человека нет, то его деятельность будет носить скорее индивидуальный

¹ Stogdill R. M., Shartle C. L. *Methods in the Study of Administrative Leadership*. Columbus, 1955.

² Gibb C. An Interactional View of The Emergence of Leadership // *Australian Journal of Psychology*. 1958. №10.

³ Stogdill R. M. *Individual Behavior and Group Achievement*. N.Y., 1959.

характер. Он не будет «чувствовать» и замечать, что делают другие, соответственно, в некоторых случаях может выполнять работу вразрез с общегрупповыми интересами. В разработке теории «взаимодействия» большую роль сыграли Дж. Хемфилл, К. Джиб, Р. Стогдилл, С. Шартл, С. Эванс и др.

Вызывают интерес исследования лидерства в русле **транзактного подхода**, который основывается на атрибутивном анализе и концентрирует внимание на восприятии последователями поведения и действий лидера, мотивов, которыми он руководствуется, а также на ожиданиях от этих действий. Одной из наиболее ранних научных работ, в которой использовался атрибутивный анализ намерений членов группы посредством оценки межличностного восприятия, было исследование Ф. Хейдера. Автор положил в основу анализа действий лидера и восприятия его поведения последователями понятия «могу» и «хочу» (или «сделаю»). Так, он исходил из того, что если лидер воспринимается как человек, способный достичь благоприятного результата, но не делающий этого из-за очевидного безволия или нежелания, то он имеет больше шансов потерять последователей по сравнению с лидером, неспособным достичь желаемого, но предпринимающим явные усилия для достижения цели¹.

Точка зрения Ф. Хейдера созвучна основным положениям модели «кредита доверия» Е. Холландера. Согласно последней, способность лидера влиять на членов группы во многом определяется тем, насколько последователи осознают его компетентность в значимых ситуациях и в какой мере его поведение соответствует существующим в группе нормам. Е. Холландер ввел понятие «кредит доверия» («idiosyncrasy credit»), то есть права лидера на нестандартность поведения. Величина кредита доверия может определяться социальным статусом лидера, его компетентностью, степенью ответственности его поведения принятым в данной группе (обществе) моральным ценностям и т. п. Можно сказать, что величина кредита доверия пропорциональна ожиданиям последователей относительно результативности действий лидера.

Согласно Е. Холландеру, становление лидера можно представить следующим образом. На начальном этапе немаловажное значение при восприятии человека имеют внешние факторы. По мере развития взаимодействия решающей становится оценка характера

¹ Heider F. *The Psychology of Interpersonal Relations*. N.Y., 1958.

индивида, его личностных черт. В результате совместной деятельности происходит определенное накопление позитивных впечатлений по отношению к индивиду, имеющему наибольшее количество «заслуг» перед группой. В итоге он получает от группы кредит доверия на нестандартное поведение, избегая каких-либо санкций в случае отклонения от принятых правил. Индивид, имеющий наибольший кредит доверия, становится лидером. Он получает право на принятие решений, а в некоторых группах — и на управление, а также определенную свободу. Кредит доверия пополняется при правильных (успешных) действиях лидера или растрачивается — при ошибочных. Причинами растраты кредита могут быть бездействие (инертность), работа «на себя», некомпетентность в каком-либо важном вопросе и другие негативно воспринимаемые группой факторы. При полной растрате полученного от группы кредита доверия лидер перестает быть лидером и теряет своих последователей¹.

Теория «кредита доверия» помогает понять процесс периодического смещения лидеров в группе при изменении задач, которые она решает, или значительном преобразовании ситуации, в которой она находится. По словам Е. Холландера, тот, кто полностью соответствует ожиданиям группы сегодня, может стать лидером завтра; и наоборот, лидер, который обманывает эти ожидания сегодня, завтра может потерять уважение своих последователей и будет смещен одним из них.

Рассмотрение особенностей взаимного восприятия лидера и последователей, а также взаимосвязи между поступками и анализа их причин положено в основу атрибутивных теорий лидерства. Так, еще в 1953 году Т. Парсонс отметил, что, взаимодействуя, лидер и его последователи являются объектами оценки друг друга, причем сам процесс оценки когнитивен и несет в себе определенную эмоциональную нагрузку². Таким образом, феномен лидерства во многом строится на оценочных взаимоотношениях, состоящих из восприятия деловых качеств лидера и его привлекательности для последователей.

¹ *Hollander E. P. Conformity, Status and Idiosyncrasy Credit // Psychological Review. 1958.*

² *Parsons T. The Superego and the Theory of Social System // Working Papers in the Theory of Action. Glencoe, 1953.*

Атрибутивная концепция подчеркивает важность и необходимость наличия у лидера представлений о том, как его воспринимают последователи, каковы их ожидания в его адрес. Знание данных аспектов оказывает влияние на его собственное ощущение свободы действий, поскольку особенности восприятия его последователями определяют то, каким образом они отреагируют на его действия, поддержат или подвергнут критике его решения и поступки, пойдут ли за ним. Таким образом, согласно атрибутивной теории лидерства, с одной стороны, лидер доминирует, притягивая последователей, с другой — его поведение определяется ожиданиями последователей, подталкивающих его к определенным действиям.

Интересный способ приложения атрибутивного подхода к изучению лидерства отражен в работах Дж. Пфедфера и Б. Калдера. По мнению Дж. Пфедфера¹, лидерство является обыденным конструктом, который широко распространен и часто употребляется в процессе взаимодействия двух и более людей. В соответствии с этим, для него наибольший интерес состоял в том, чтобы определить, когда и при каких обстоятельствах люди приписывают этот конструкт поведению других. Схожее понимание лидерства было предложено Б. Калдером², согласно которому лидерство — это «ярлык», «наклеиваемый» на поведение других людей (и на собственное). В данном случае особое значение приобретает общераспространенная вера, что качество, определяемое как лидерство, производит определенное поведение. Эта вера преобразуется в ожидание того, что образец лидерского поведения будет. Необходимо упомянуть также **мотивационно-ценностный подход**, ориентированный на изучение мировоззрения, ценностей, мотивов лидера и его последователей, а также исследование моделей и принципов взаимодействия между ними. Представители мотивационных теорий, среди которых выделяются А. Маслоу, Т. Митчелл, Р. Хауз, С. Эванс и др., обращали внимание на то, что эффективность лидера во многом зависит от его способности воздействовать на мотивацию последователей. Начало мотивационным концепциям лидерства положили теории гуманистического направления, утверждающего, что человеческое существо по своей природе — сложный мотивированный организм.

¹ *Pfeffer J. The ambiguity of leadership // Academy of Management J. 1977. №2.*

² *Calder B. An attribution theory of leadership // Staw B. M., Salancik Q. R. (eds.) New directions in organizational behaviour. Chicago, 1977.*

А так как любой коллектив состоит из людей, то он, в принципе, всегда управляем. Поэтому лидер должен лишь так преобразовать коллектив (или организацию, которую возглавляет), чтобы, с одной стороны, индивиду была обеспечена свобода реализации его собственных целей и удовлетворения потребностей, а с другой — он был готов внести вклад в осуществление целей организации.

В отличие от мотивационных теорий, ценностные теории получили свое развитие сравнительно недавно (конец 1980-х — 1990-е годы). Во многом они являются продолжением, но отчасти и своеобразным противопоставлением мотивационным теориям. Изучение лидерства с точки зрения проблем ценностей, этики и морали стало предметом в большей степени философского анализа. В развитие ценностных теорий лидерства внесли существенный вклад К. Ходжкинсон, Г. Фейрхольм, С. и Т. Кучмарски и др.

В рамках настоящего издания особого внимания заслуживает ценностная теория лидерства, разработанная Сьюзан и Томасом Кучмарски. Ее основу составляют два базовых положения. Согласно первому, лидер оказывает огромное влияние на развитие ценностей и норм отдельных членов и организации в целом. Второе заключается в том, что лидерству, основанному на ценностях, можно и должно обучаться в процессе деятельности¹.

Развивая свою теорию лидерства, авторы выделили следующие десять показателей ценностного лидерства в организации²:

- создание межличностных взаимоотношений;
- знание личных целей каждого субъекта лидерского процесса;
- формирование чувства членства в группе и принадлежности к социуму;
- разрешение межсубъектных конфликтов;
- обучение лидерскому поведению других индивидов;
- создание возможностей для реализации способностей последователей;
- формирование команды (единомышленников);
- диалогичность, взаимодействие с обратной связью;

¹ Кудряшова Е. В. Лидерство как предмет социально-философского анализа. Дис. докт. филос. наук. М., 1996. С. 293.

² Федорова М. Ю. Лидерство как объект социологического исследования. Дис. канд. социол. наук. М., 1997. С. 53.

- соединение внутренней культуры с внешним представлением;
- демонстрация увлеченности и поддержка разнообразия.

По сути, лидерство предстает в данной теории непрекращающимся динамическим процессом, проявляющимся во взаимоотношениях «лидер—последователи», а роль лидера — в интериоризации вышеназванных ценностных принципов, обучении им последователей и обучении вместе с ними.

ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИДЕРСТВА В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПСИХОЛОГИИ

В отечественной социальной науке тема лидерства стала актуальной почти одновременно с началом изучения данного феномена за рубежом. В 1920–1930-е годы лидерство исследовали в основном психологи и большей частью на материале детских групп (как организованных, так и стихийных). Большинство авторов, писавших в тот период о коллективе, в той или иной мере касались проблемы «вожачества». Здесь можно упомянуть работы Е. А. Аркина, Д. Б. Эльконина, А. С. Залужного, П. П. Блонского, С. С. Моложавого, М. П. Феофанова, Б. В. Беляева, Н. Н. Корганова, И. Рудченко и др. В них обсуждались роль и функция вожаков в детском коллективе, факторы выдвижения ребенка в вожаки, типы вожаков и т. д. Работы того времени во многом имели описательный характер и несут на себе отпечаток социально-политической ситуации в стране в те годы.

Вновь к исследованию проблемы лидерства отечественная социальная наука вернулась лишь в 1960-х годах. В этот период появилось большое количество работ, посвященных проблеме соотношения лидерства и руководства. Неоднократно предпринимались попытки уточнить и противопоставить эти понятия. Как правило, в первом случае выделялось естественное, свободное, неформальное начало, в противоположность официальному — во втором. Эти различия отражены в работе Б. Д. Парыгина, выделившего ряд отличительных черт лидера и руководителя¹:

1. Руководитель назначается либо избирается официально и призван осуществлять регуляцию официальных отношений группы. Лидер выдвигается неофициально и в основном осу-

- ществляет регуляцию межличностных отношений в группе.
2. Руководство более стабильно, в то время как явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большей степени зависит от жизнедеятельности группы и настроения в ней.
3. Руководитель выполняет несколько социальных ролей, в том числе является представителем группы во внешних инстанциях. Деятельность лидера ограничивается рамками внутригрупповых отношений и взаимодействий.
4. Руководство группой, в отличие от лидерства, предполагает гораздо более определенную систему различных санкций, которых в руках лидера нет.
5. Руководитель несет перед законом ответственность за деятельность группы и ее результаты. Лидер не несет подобной ответственности как за работу группы, так и за то, что в ней происходит.

На наш взгляд, упомянутое разграничение — очевидно и значимо. Оно уточняет рамки понятия «лидерство», однако трудно реализуется при рассмотрении организационного лидерства, поскольку процессы «руководство» и «лидерство» в деятельности руководителя являются взаимодополняющими и взаимопроникающими.

Взаимосвязь и взаимовлияние процессов лидерства и руководства была подтверждена Е. С. Кузьминым, И. П. Волковым и Ю. Н. Емельяновым в результате эмпирических исследований. Также ими была обнаружена зависимость групповой эффективности от того, принимают ли члены группы руководителя в качестве лидера или нет¹.

Характер и особенности принятия лидера и руководителя анализируются в работах Е. Б. Абашкиной и Ю. Н. Косолаповой. Согласно исследованиям авторов, даже если руководитель назначается извне, в качестве лидера его может признать и принять лишь сама ведомая им группа. В этом смысле лидер всегда выдвигается «снизу», более или менее демократически. Руководитель же, напротив, назначается «сверху», так или иначе навязывается².

¹ Кузьмин Е. С., Волков И. П., Емельянов Ю. Н. Руководитель и коллектив. Социально-психологический очерк. Л., 1974.

² Абашкина Е. Б., Косолапова Ю. Н. О теориях лидерства в современной политической психологии // США: Экономика, политика, идеология. 1993. №4. С. 13–21.

¹ Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории. М., 1971.

Интересной является концепция Р. Л. Кричевского, которая рассматривает «ценностный обмен» как механизм выдвижения лидера. Согласно этой концепции, ценностные характеристики членов группы (значимые свойства личности) как бы обмениваются на авторитет и признание лидера. В результате в качестве лидера принимается тот, в ком наиболее полно представлены особенно значимые для групповой деятельности качества (по сути, речь идет о ценностях). Иными словами, в ходе взаимодействия на роль лидера выдвигается такой член группы, который идентифицируется у остальных с наиболее полным набором групповых ценностей. Именно поэтому он и обладает наибольшим влиянием¹.

В отечественной теории социальной психологии основой для изучения проблемы лидерства являлся преимущественно деятельностный подход А. Н. Леонтьева. В соответствии с ним в качестве главных детерминант процесса лидерства выделялись цели и задачи группы, определяющие наиболее эффективный стиль лидерства. В результате в литературе, как правило, приводятся различные формы проявления лидерства, во многом зависящие от ведущей деятельности группы. Так, Е. М. Зайцева описывает следующие виды лидерства:

- организационное лидерство;
- профессионально-деловое лидерство;
- интеллектуальное лидерство;
- эмоциональное лидерство;
- волевое лидерство.

При этом под организационным лидером автор понимает лидера-организатора, способствующего согласованности и активному взаимодействию членов группы и создающего тем самым самоуправляемость группы, помогающего выдвижению лидеров других видов и осуществляющего их интеграцию для обеспечения эффективности групповой деятельности².

Исследование социально-психологических особенностей проявления лидерства в студенческих группах проводилось Н. В. Беляковой.

¹ Кричевский Р. Л. Динамика группового лидерства // Вопросы психологии. 1980. №2. С. 64–74.

² Зайцева Е. М. Об активности одного из видов лидерства в группе. Эмоциональные потенциалы в коллективе. Ярославль: ЯПИ, 1977. С. 126–129.

При рассмотрении взаимодействия «лидер—группа» автор акцентировала внимание на втором слагаемом — «группе», подчеркивая, что именно цели и мотивы группы обуславливают обстоятельства возникновения лидерства. При этом принятые группой лидеры благодаря своей центральной позиции играют важную роль в формировании и изменении групповых целей, мировоззрения, а также в организации структуры и совместной деятельности членов группы¹.

Проблема активизации лидерского потенциала личности студента в образовательном процессе разрабатывалась И. В. Дрыгиной. Лидерский потенциал, согласно определению автора, является качественной характеристикой личности, отражающей совокупность внутренних потребностей, возможностей, ценностного отношения, средств, способствующих достижению такого уровня интеграции компетентности, ответственности, активности и коммуникативности, который обеспечивает ее ведущее влияние на членов группы при совместном решении задач в различных областях жизнедеятельности и задает позитивную направленность процессу ее профессионального становления.

В качестве базовых элементов лидерского потенциала личности студента И. В. Дрыгиной выделяются²:

1. Лидерские потребности — в персонализации, самовыражении, признании, влиянии, достижении, уважении, общении (...), а также желание и стремление занимать ведущее положение в группе.
2. Лидерские возможности — способности управлять, организовывать, анализировать, влиять и др.
3. Лидерские ценности — ценность позитивных отношений между субъектами образовательного процесса, ценность конструктивных групповых отношений, ценность достижения познавательных-профессиональных целей и др.
4. Средства — (социально-педагогические) условия образовательной среды вуза, объективно способствующие развертыванию лидерского потенциала личности студента в процессе ее профессионального становления и субъективно ею принятые.

¹ Белякова Н. В. Социально-психологические особенности проявления лидерства в студенческих группах. Дис. канд. псих. наук. М., 2002.

² Дрыгина И. В. Активизация лидерского потенциала личности студента в образовательном процессе ВУЗа. Дис. канд. пед. наук. Красноярск, 2004. С. 37.

По мнению И. В. Дрыгиной, развертывание лидерского потенциала личности представляет собой внутренний процесс, источником которого служит противоречие между лидерскими потребностями и наличными возможностями. Личность конструирует свой «образ лидера», в который она вкладывает определенный смысл. Выделяя из множества жизненных ценностей ценности лидерства и осмысливая их, принимая их как лично значимые, личность осуществляет поиск средств достижения желанной цели — стать лидером, для чего стремится активизировать свой лидерский потенциал¹.

В воинских коллективах лидерство изучалось Я. В. Подоляком, реализующим в отношении него социометрический подход. Согласно проведенным исследованиям, в воинском коллективе проявляются лидеры как положительной, так и отрицательной направленности, остальные делятся на так называемых «ведомых» и «отверженных» (изгоев). При этом в настоящее время в воинском коллективе, как правило, самую большую группу составляют «ведомые», в нее входят курсанты и солдаты, чувствующие себя более комфортно под покровительством более сильных личностей. Категория «ведомых» не однородна по своему составу: в ней могут быть и профессионально успешные, добросовестные и исполнительные люди, не претендующие на роль лидера. Именно из их числа при переструктурировании межличностных взаимоотношений в воинском коллективе выдвигаются новые лидеры².

М. С. Полянский обращает особое внимание на то, что существующие подходы к проблеме лидерства не полностью раскрывают механизм проявления лидерства в воинских коллективах, так как не учитывают его возможной негативной направленности³.

Возможность появления лидеров как положительной, так и отрицательной направленности подтверждается в работах М. И. Рожкова, который различает лидеров-созидателей и лидеров-разрушителей. Лидер-созидатель действует в интересах дела, в интересах организации и всех ее членов, которых он ведет за собой, получая личное удовлетворение от успешности этого процесса. Лидер-раз-

¹ Там же. С. 38.

² Подоляк Я. В. Личность и коллектив: психология военного управления. М.: ВИ, 1989. С. 58–72, 237–256.

³ Полянский М. С. Предупреждение отрицательного лидерства в первичных воинских коллективах. Дис. канд. псих. наук. М.: ВПА, 1991.

рушитель действует исключительно в собственных интересах, выводя на первый план эгоистическое желание показать себя и используя для этого как свое дело, так и окружающих (зачастую во вред и делу, и людям)¹.

Негативная направленность лидерства может проявляться в случаях, когда такие побудительные мотивы личности к лидерству, как стремление к власти и самоутверждению, не подкреплены социально приемлемыми ценностными и моральными установками. Практика показывает, что при назначении такого лидера на руководящую должность эффективность его управленческой деятельности оказывается низкой и зачастую оборачивается деструктивными последствиями. Такой лидер может иметь высокий лидерский потенциал (например, основанный на харизматичности, высокой интеллектуальности, коммуникабельности и т. п.), что, на первый взгляд, может оправдывать его назначение на должность младшего командира. Однако, обретая формальную власть, он нередко использует ее в личных целях, противопоставляя профессиональным и групповым целям. В особо значимых ситуациях это может приносить ощутимый вред общегрупповым интересам и приводить к тяжелейшему конфликту в группе.

Исследованием педагогических аспектов становления лидерских качеств личности в системе высшего военно-профессионального образования занимался Э. Е. Лукьянчиков. Автор выделяет ряд факторов способствующих саморазвитию лидерских качеств командиров, в том числе²:

- изучение функций лидера в группе;
- освоение функций лидера в совместной деятельности;
- знакомство с опытом успешного лидерства на примере деятельности выдающихся военачальников;
- участие в специальном тренинге лидерства;
- самооценка проявления лидерских способностей и др.

По мнению автора, выделенные факторы могут выступать конструктами развития лидерства в различных образовательных средах

¹ Рожков М. И. Теория и практика развития самоуправления в ученических коллективах. М.: Высшая школа, 1990.

² Лукьянчиков Э. Е. Становление лидерских качеств в системе высшего военно-профессионального образования. Дис. канд. пед. наук. Орел, 2003. С. 134.

(таких, как школа, вуз) при соответствующей их адаптации к ведущим сферам деятельности.

Для определения специфики организационного лидерства нам важно установить критерии, в соответствии с которыми можно будет отличать организационное лидерство от других типов лидерства. Особый интерес в этой связи вызывает исследование, проведенное Д. Л. Казаковым. В нем автор с позиции социологии управления выделил сущностные характеристики организационного лидерства, позволяющие определять ситуации проявления именно этого типа лидерства и отличать от прочих. На наш взгляд, наиболее значимыми из них являются следующие характеристики¹:

1. Формальная организационная структура. Организационное лидерство существует только в тех деловых организациях, которые имеют жесткую, установленную предписаниями и правилами структуру. Оно имеет своей базой именно существование такой структуры, определяющей права и обязанности членов организации и выделяющей вершинное положение одного из них, являющегося формальным руководителем или же менеджером. Многочисленные таблицы, отображающие различия между лидером и менеджером, которые столь часто приводятся в управленческой литературе, носят, скорее, качественный характер, описывая разные стратегии деятельности на одном и том же руководящем посту.

2. Длительность существования. Феномен организационного лидерства может иметь место в деловых организациях, которые функционируют как некая социальная целостность в течение достаточно длительного времени. Нет смысла отрицать, что в каких-то своих проявлениях лидерство существует и в кратковременных социальных конгломератах, как то: в толпе, на демонстрации, даже в очереди. Но там имеют место другие разновидности феномена лидерства, с организационным лидерством имеющие только общие корни.

3. Доступность данного феномена для обозрения. Лидерство является внешне проявленным, наблюдаемым феноменом. Эту мысль также отмечал Р. Рюттингер, согласно которому «ролевые модели, предлагаемые лидером, должны быть видимы»². Никто не последует за лидером, влияние которого незаметно.

¹ Казаков Д. Л. Организационное лидерство как проблема социологии управления. Дис. канд. социол. наук. Нижний Новгород, 2002. С. 21–23. Текст изменен.

² Рюттингер Р. Культура предпринимательства. М.: ЭКОМ, 1992.

4. Зависимость от общегрупповых целей. Специфика проявления организационного лидерства детерминирована особенностями общегрупповых целей и во многом направлена на обеспечение их достижения. Длительно существующая, построенная на основе формальной организации социальная общность должна иметь определенную направленность действий, которая составляет смысл ее существования и в значительной степени определяет характеристики ее жизнедеятельности. Даже в том случае, если лидерство ориентировано на отношения, а не на достижения, общеорганизационные цели никуда не исчезают и продолжают оказывать влияние на поведение членов организации и на лидера в том числе.

5. Зависимость от личностных черт лидера. Несмотря на несостоятельность «теории черт», многие исследователи сходятся во мнении, что в процессе лидерства велика роль личности и ее характеристик, в особенности в период «запуска» лидерства. Лидерство — глубоко личностное явление. Не вызывает сомнений, что важным фактором в осуществлении лидером своих функций являются именно его личностные качества. В некоторой степени они определяют также и то, почему некоторые руководители не могут стать лидерами.

6. Наличие отношений «лидер—последователи». Для того чтобы имело смысл говорить о действительном наличии организационного лидерства, необходимо, чтобы между руководителем и остальными ее членами существовали отношения типа «лидер—последователи», а не какого-либо иного типа, например «мастер—ученик», «участник—участник», «начальник—подчиненный» и т. п.

На основе проведенного анализа можно сделать следующие **выводы**:

1. Большое количество разработанных моделей и «мини-теорий» лидерства описывают различные стороны этого феномена. Они должны комплексно учитываться при разработке социально-психологической модели развития лидерских качеств руководителя, творчески перерабатываясь в соответствии со спецификой его профессиональной деятельности.
2. Результаты исследований, проведенных в рамках персоналистического и ситуационного подходов, показали, что выделение лидерских качеств организационных лидеров, а соответствен-

но, и решение задачи их развития необходимо осуществлять в контексте изучения ситуационных факторов жизнедеятельности профессиональной группы.

3. Организационное лидерство разворачивается в сфере взаимодействия и является продуктом отношений между лидером и последователями, основу которых составляет лидерское поведение. Следовательно, важным условием становления руководителя в роли лидера является построение между ним и последователями-подчиненными эффективных организационно-управленческих отношений, а важным элементом решения задачи развития лидерских качеств является формирование позитивного опыта лидерского поведения руководителя, в том числе в моделируемых ситуациях управленческого взаимодействия.
4. Одной из главных составляющих процесса лидерства является восприятие лидера последователями. Лидерство представляет собой ненаблюдаемое качество, которое проявляется в процессе наблюдаемого поведения по мере того, как определенные поступки ассоциируются у последователей с образом лидерского поведения. Поэтому для решения задачи становления руководителя в роли лидера необходимо изучить факторы, которые учитывают последователи, когда приписывают определенные результаты лидерству, и обеспечить успешность формирования лидерского образа руководителя в глазах подчиненных.

Часть 2

СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА

- Сущность организационного лидерства
- Психологический анализ лидерских качеств организационного лидера

СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА

Многообразии подходов к пониманию и исследованию лидерства создает необходимость более четкого определения сущности организационного лидерства. В большинстве случаев реальное лидерское поведение трудно отделить от руководящей позиции, которую занимают руководители, мобилизуя и направляя группу на выполнение общей задачи. Тем не менее, организационное лидерство и руководство хотя и взаимопроникающие, но не тождественные понятия. В связи с этим нам представляется важным уточнить значение таких ключевых понятий, как «организационное лидерство», «акт лидерства», «лидерский потенциал», учитывая специфику профессиональной деятельности командиров курсантских групп.

Существуют различные определения лидерства. Так, ряд авторов развивают понимание лидерства как производной от функции власти. По мнению Ж. Блонделя, лидерство — это власть, потому что оно состоит в способности одного или нескольких лиц побуждать других делать то, что в ином случае они не сделали бы¹. С этим мнением можно согласиться, однако так же справедливо, что руководитель, опираясь только на должностные полномочия, может заставить подчиненных делать то, что в ином случае они не делали бы. Поэтому для определения сути лидерства необходимо выделить специфику власти, используемой лидером.

Можно предположить, что влияние руководителя в организации имеет два основных источника. Один из них основывается на власти, данной должностью. Второй источник находится в самой личности

¹ Блондель Ж. Политическое лидерство. Психология и психоанализ власти. Самара: Бахрах, 1999. С. 397.

и определяет возможности личного влияния. Например, Дж. Кенджемидж выделяет «власть-полномочие», получаемую в связи с занимаемым постом, и «власть-авторитет», проистекающую из личных качеств и способностей¹. В литературе существуют также определения «позиционная власть» — основанная на деловом авторитете, контроле за различными ресурсами, используемыми для вознаграждения и санкций, за информацией и условиями труда, и «персонифицированная власть», базирующаяся на компетентности, дружбе, лояльности, харизме лидера².

Следует отметить, что, в отличие от руководства, лидерство имеет социально-психологическую природу и занимает особое место в структуре неформальных внутригрупповых отношений. Если руководство осуществляется на основе отношений формальной власти, то лидерство — за счет неформального, личного влияния. В то время как руководство сохраняется системой директив и предполагает формально институализированный авторитет, лидерство во многом опирается на мнение группы и зависит от признания ее членами.

Другой подход в определении организационного лидерства строится в соответствии с теорией взаимодействия. Согласно определению О. С. Виханского и А. И. Наумова, лидерство — это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей³. Однако и это весьма глубокое определение не дает ответа на вопрос, в каких ситуациях и как именно в процессе управления проявляется лидерство. Как отмечает Д. Л. Казаков, при любом управленческом взаимодействии могут использоваться различные источники власти, и во многих случаях происходит побуждение людей к неким общим целям. А если за отличительное свойство брать эффективность, то приходится признать, что любой эффективный руководитель является лидером и, соответственно, наоборот⁴.

¹ Кенджемидж Дж. П. Использование власти личного авторитета или власти законных полномочий // Иностранная психология. 1996. № 7. С. 49–55.

² Мокшанцев Р. И., Мокшанцева А. В. Социальная психология. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 175.

³ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Гардарики, 2001. С. 472.

⁴ Казаков Д. Л. Организационное лидерство как проблема социологии управления. Дис. канд. социол. наук. Нижний Новгород, 2002. С. 18.

Организационное лидерство младших командиров курсантских групп относится к сфере проявления лидерства в контексте внутригрупповых взаимоотношений курсантов учебно-строевых подразделений. Поэтому, на наш взгляд, определение организационного лидерства МК должно включать такие базовые понятия, как:

- «Лидер и последователи»: лидерство может быть реализовано только в отношении других людей, соответственно, о лидере МК можно говорить только тогда, когда у него есть последователи-курсанты.
- «Взаимодействие»: любой акт лидерства включает процесс взаимодействия между лидером и последователями.
- «Личностные источники влияния»: при решении задачи развития лидерских качеств командиров курсантских групп наиболее значим именно личностный (не формальный) компонент власти.
- «Решение поставленных задач»: организационное лидерство МК направлено на решение организационных задач и достижение групповых целей.

Таким образом, в соответствии с выделенными ключевыми понятиями под *организационным лидерством* младших командиров курсантских групп далее мы будем понимать тип управленческого взаимодействия между командиром-лидером и курсантами-последователями, осуществляемого лидером на основе неформальных (личностных) источников влияния и направленного на побуждение курсантов к решению поставленных задач и оптимизацию внутригруппового взаимодействия.

В данном определении организационного лидерства не случайно сделан акцент на выделение неформальных (личностных) источников влияния. Как уже было отмечено ранее, равный социальный статус и опыт курсантов, назначенных на должности младших командиров, и других членов группы, а также тот факт, что их личностной компонент власти не высок, требуют наличия основы, обеспечивающей личностную правомочность отдачи приказов. По нашему мнению, такой основой является их личный авторитет и лидерский статус в группе. Поэтому тренинг лидерства должен быть направлен в первую очередь на развитие личностного компонента

власти младших командиров, хотя не менее важной задачей является также развитие их профессионально-управленческой компетентности.

На наш взгляд, не менее значимым является понятие «*акт лидерства*». Оно служит для обозначения единичных действий, поступка лидера в отношении последователей, осуществляемых на основе личностных источников влияния и направленных на побуждение последователей к решению поставленных задач и оптимизацию внутригруппового взаимодействия. В соответствии с ним к числу основных задач тренинга лидерства нами были отнесены: оказание помощи командирам курсантских групп в осуществлении успешных актов лидерства и закрепление их лидерского образа в восприятии последователей-подчиненных.

Также нами была предпринята попытка прояснить понятие «лидерский потенциал». Слово «потенциал» является производным от латинского *potentia* (потенция), которое трактуется в толковом словаре русского языка С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой как возможность, то есть то, что существует в скрытом виде и может проявиться в соответствующих условиях¹. Иными словами, потенциал есть некая возможность, сила, включающая в себя источники и средства, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели. Учитывая результаты семантического анализа понятия «потенциал», можно утверждать, что *лидерский потенциал командира курсантской группы* включает в себя совокупность его психологических качеств, способностей, особенностей и условий взаимодействия с группой, определяющих возможности занять лидерское положение в группе и успешность дальнейшего использования им лидерского ресурса в практике управления.

Понятие «развитие» также не имеет однозначного определения в литературе. В толковом словаре русского языка С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой развитием называется «процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное, от простого к сложному»². Мы понимаем под развитием прежде всего усложнение структуры, осуществляемое за счет накопле-

¹ Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. М.: Азбуковник, 1999. С. 571.

² Там же. С. 643.

ния новых элементов и установления между ними и старыми элементами структуры многообразных связей, в конечном итоге приводящее к более эффективному функционированию системы. Таким образом, процесс организации развития лидерских качеств сержантов направлен на обеспечение накопления ими «новых элементов структуры» (знаний о природе и сущности лидерства, формирования лидерского мировоззрения, обретения опыта лидерского взаимодействия с подчиненными и т. п.) и установление между ними и старыми элементами структуры многообразных связей, в конечном итоге приводящих к более успешному лидерству.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРА

Успешность решения задачи развития лидерских качеств во многом зависит от точности их определения. Несмотря на то, что сторонникам «теории черт» не удалось выделить «универсальные» лидерские черты, тем не менее человеку, претендующему на роль лидера в группе, все же необходимо обладать определенными лидерскими качествами, особенно на этапах становления лидерства. Именно наличие или отсутствие необходимых качеств в некоторой степени определяет, почему одни члены группы становятся лидерами, а другие, напротив, не принимаются группой в качестве лидеров.

Под *лидерскими качествами* организационного лидера мы понимаем совокупность его психологических качеств, способностей и особенностей взаимодействия с группой, обеспечивающих успешность выполнения им лидерских функций.

Изучению лидерских качеств организационного лидера посвящено немало исследований. Так, Уоррен Беннис выделяет шесть важных качеств организационного лидера¹:

- направляющее видение — отчетливое понимание своих целей и действий как профессионала и как личности, способность проявлять упорство при неудачах и даже провалах;
- внутренняя страсть — стремление воспользоваться теми возможностями, которые предлагает жизнь, совпадающее с весь-

ма специфической страстью к определенному призванию, профессии, образу действий;

- целостность личности — производная от знания человеком самого себя, искренности и зрелости; знание сильных и слабых сторон, верность своим принципам, желание и умение учиться у других людей и работать с ними;
- доверие (надежность) — способность заслужить доверие других;
- любознательность — стремление к самообразованию и самосовершенствованию;
- дерзновенность — готовность идти на риск, экспериментировать, испытывать новое.

А. Лоутон и Э. Роуз по итогам семинара руководителей, проведенного в Лондоне в 1987 году, предложили рассматривать следующие десять качеств, повышающих эффективность организационного лидера¹:

- дальновидность — умение видеть перспективные цели, формировать облик и задачи организации;
- умение определять приоритеты — различать, что необходимо, а что просто важно;
- умение мотивировать последователей;
- владение искусством межличностных отношений;
- «политическое чутье» — способность понимать запросы своего окружения и лиц, имеющих власть;
- стойкость и непоколебимость перед лицом оппонента;
- харизма, или обаяние — нечто трудно поддающееся определению, но пленяющее людей;
- способность идти на риск, а также делегировать полномочия последователям;
- гибкость — способность отзываться на новые идеи и опыт;
- решительность и твердость, когда этого требуют обстоятельства.

М. И. Рожков выделяет следующие основные качества лидера-организатора²:

¹ Лоутон А., Роуз Э. Организация и управление в государственных учреждениях. М., 1993.

² Рожков М. И. Теория и практика развития самоуправления в ученических коллективах. М., 1990.

¹ Bennis W. On Becoming a Leader. New York: Addison Wesley, 1989/1994.

- ❑ способность управлять собой, в полной мере использовать свое время, энергию, умение преодолевать трудности, выходить из стрессовых ситуаций и т. п.;
- ❑ наличие четких целей, понимание реальности поставленных целей и оценка продвижения к ним;
- ❑ умение решать проблемы, вычленять главное и второстепенное, оценивать варианты, прогнозировать последствия, оценивать и распределять ресурсы;
- ❑ творческий подход к решению управленческих задач, умение генерировать идеи, готовность к нововведениям;
- ❑ знание особенностей организаторской и организационной деятельности, умение управлять людьми, мотивировать и стимулировать их к работе, умение работать с группой;
- ❑ наличие специфических организаторских качеств личности и др.

В трудах А. Л. Уманского приводятся общие и специфические качества лидера. Под общими понимаются качества, которыми могут обладать и не-лидеры, но которые повышают эффективность лидера. В число специфических качеств лидера входят¹:

- ❑ организаторская проницательность — тонкая психическая избирательность, способность понять другого человека, проникнуть в его внутренний мир, найти для каждого человека его место в зависимости от индивидуальных особенностей;
- ❑ способность к активному психологическому воздействию — разнообразие средств воздействия на людей в зависимости от индивидуальных качеств, от сложившейся ситуации;
- ❑ склонность к организаторской работе, потребность брать на себя ответственность.

Перечисление качеств, трактуемых различными исследователями как лидерские, можно продолжать долго. Однако чем длиннее становится их перечень, тем меньше в нем практической пользы. Не вызывает сомнения, что лидер все-таки должен обладать какими-то качествами, отличающими его от других членов группы. Однако перечень этих качеств необходимо составлять исходя из ситуационных переменных, среди которых выделяются:

¹ Уманский А. Л. Педагогические условия и средства стимулирования лидерства в детских и юношеских коллективах. Кострома, 1994.

1. Социальные и демографические особенности группы.
2. Специфика решаемых задач.
3. Особенности профессионального взаимодействия и др.

На основе анализа научной литературы и эмпирического исследования лидерских качеств младших командиров курсантских групп, результаты которого представлены в приложении 3, мы выделили обобщенную структуру лидерских качеств организационного лидера.

ИНДИВИДУАЛЬНО-ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА

Знание и чувствование себя. Лидеру необходимо хорошо знать себя, уметь прислушиваться к себе, своим чувствам и эмоциям. Чувствование человеком себя, знание того, что ему нравится и чего не хочется, являются важными элементами формирования адекватной Я-концепции, помогают ориентироваться на жизненном пути и понимать других людей. Эту идею развивал У. Беннис¹, отмечая, что знание своих сильных и слабых сторон, верность своим принципам являются важными качествами лидера.

Уверенность в себе. Адекватно высокий уровень самооценки лидера в сочетании с уверенностью в себе повышают его решительность в критических ситуациях и помогают при необходимости идти на риск. Уверенность в себе позволяет лидеру раздвигать границы своих возможностей и приобретать новый опыт. Эту идею обосновывал Б. Басс², который в 1981 году проанализировал десять ведущих исследований лидерства и подтвердил, что чувство уверенности в себе, а также уровень самооценки у лидера значительно выше, чем у последователей.

Активная жизненная позиция и стремление к лидерству. Активная жизненная позиция позволяет лидеру быть в центре событий, что необходимо для адекватной ориентации в ситуации. Стремление к

¹ Bennis W. Where Have All the Leaders Gone // Contemporary Issues in Leadership. Boulder, Colo, 1984.

² Bass B. Stogdill's Handbook of Leadership. N.Y., 1981.

лидерству и достижениям является фактором, необходимым для саморазвития и самосовершенствования лидера. Эту идею поддерживает Стивен Кови¹.

Моральная нормативность, надежность, последовательность в поступках. Лидер является носителем норм и ценностей группы, поэтому его поведение и мировоззрение должны быть согласованы с нормами общечеловеческой морали — справедливостью, честностью, ответственностью, надежностью и последовательностью в поступках. Б. Нанус² это качество лидера называл как «высокая честность и цельность характера».

Развитая лидерская Я-концепция. Мировоззрение лидера и характер его взаимодействия с последователями во многом определяется лидерской Я-концепцией, включающей в себя систему представлений о себе как лидере и собственной лидерской роли во взаимодействии с окружающими.

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА

Обращенность в будущее и видение перспективы. Для того чтобы лидер мог вести группу за собой, он сам должен знать, куда идти. Для этого ему необходимо видеть перспективы деятельности группы. Это качество У. Беннис³ назвал как «направляющее видение».

Чувствительность к ситуации и гибкость поведения. Лидер часто является участником сложного процесса и находится на «арене», где действует огромное количество различных сил, многие из которых порой находятся за пределами его знания, понимания и контроля в настоящий момент. Поэтому чувствительность к ситуации, способность быстро в ней ориентироваться и принимать правильное решение необходимы организационному лидеру. Схожее качество Макс ДеПре⁴ называл «ситуативной проницательностью».

¹ Covey S. Principle-Centered Leadership. N.Y.: Summit, 1991.

² Nanus B. The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World. N. Y.: Contemporary Books, 1989.

³ Bennis W. On Becoming a Leader. N.Y.: Addison Wesley, 1989/1994.

⁴ DePre M. Leadership Jazz: The Art of Conducting Business through Leadership, Followship, Teamwork, Touch, Voice. N.Y.: Dell, 1993.

Способность создавать команду. Важным качеством индивида, определяющим успешность его становления в роли лидера, является умение притягивать к себе других (созидательными программами, идеями, идеалами) и создавать команду единомышленников. Формирование корпоративных целей и ценностей, а также контроль приверженности к ним последователей являются одними из важнейших задач лидера. Схожее качество лидера в более широком виде Б. Нанус¹ назвал как «способность к построению организации».

Способность организовывать группу на решение поставленной задачи. Это качество является одним из фундаментальных для организационного лидера. Оно включает в себя умение распределять функции между членами группы, способность мотивировать и воодушевлять их на выполнение задачи, координировать работу и т. п.

Способность контролировать результаты совместной деятельности, благодарить и поощрять. Это качество также обеспечивает успешность выполнения организационным лидером соответствующих управленческих функций.

Готовность поддержать в трудную минуту. Нежелание лидера оказать последователю поддержку в тех случаях, когда она очень значима и он способен это сделать, как правило, лишает его лидерского статуса и последователей. Этот эффект является производным от упоминаемого ранее феномена Ф. Хейдера², согласно которому, если лидер воспринимается как человек, способный достичь результата, но не делающий этого из-за очевидного безволия или нежелания, то он имеет больше шансов потерять последователей по сравнению с лидером, неспособным достичь желаемого, но предпринимающим явные усилия для достижения цели.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА

Межличностная чувствительность, способность понимать потребности других людей. Лидерство является социальным феноменом и ориентировано на людей, поэтому видение других людей,

¹ Nanus B. The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World. N. Y.: Contemporary Books, 1989.

² Heider F. The Psychology of Interpersonal Relations. N.Y., 1958.

чувствование их стремлений, проблем и забот, а также понимание взаимоотношений «лидер—последователи» во многом определяет успех организационного лидера. На значимость этого качества указывал Джеймс О’Тул¹.

Коммуникативная компетентность. Умение быстро налаживать контакты с людьми, уверенно чувствовать себя в коллективе является важным качеством лидера и обеспечивает успешность его организационно-управленческой деятельности. Схожее качество Джон Гарднер² называл «навыками работы с людьми».

Умение создавать условия для самореализации последователей. Умение создавать условия для самореализации последователей является основой для формирования доверия к лидеру и готовности последователей следовать за ним.

Справедливость. Лидер выступает координатором взаимоотношений в коллективе и должен быть объективен и справедлив в оценке действий и поступков других людей.

Способность представлять и отстаивать интересы группы во внешних инстанциях, брать на себя ответственность за групповую деятельность. Лидер является представителем группы, поэтому способность представлять и отстаивать интересы группы во внешних инстанциях, брать на себя ответственность за внутригрупповую деятельность является важным качеством организационного лидера. Необходимость лидеру схожего качества обосновывал Джон Гарднер³.

ПЕРЦЕПТИВНО-ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА

Наличие вышеперечисленных качеств составляет лидерский потенциал организационного лидера, но обладание ими не обязательно превращает индивида в лидера. Каждое из них может быть значимо и полезно как для руководителя, так и любого человека, стремящегося в жизни к успеху. На наш взгляд, качествами, которые можно считать исключительно лидерскими, являются те, которыми наделяет лидера группа. В соответствии с этим особое значение

приобретают: *восприятие индивида группой как лидера; признание его лидерского статуса и авторитета; наличие последователей, готовых следовать за лидером; наличие личных ожиданий у членов группы от деятельности лидера; делегирование членами группы части личной активности лидеру* и т. п.

Можно утверждать, что если группа не наделяет индивида этими качествами, то лидером в этой группе он не является, что созвучно идеям, развиваемым в атрибутивных теориях лидерства. Поэтому в тренинге лидерства необходимо уделить особое внимание формированию у курсантов восприятия сержантов как лидеров, а также развитию лидерской Я-концепции у самих младших командиров, которых далее мы будем называть организационными лидерами.

Итак, в структуре лидерских качеств организационных лидеров мы выделили четыре основных компонента:

1. Индивидуально-личностный — включает комплекс личностных и профессиональных качеств.
2. Социально-психологический — включает качества, проявляющиеся в отношениях с другими людьми.
3. Организационно-управленческий — включает качества, востребованные в контексте организационных взаимоотношений младших командиров с подчиненными.
4. Перцептивно-лидерский — включает качества, которые приписывает лидеру группа.

Выделенные компоненты условно размещены нами в трехуровневой модели лидерских качеств (см. табл. 1). Первый уровень — индивидуальный — представлен индивидуально-личностными характеристиками человека, определяющими его лидерскую Я-концепцию. Второй уровень — лидерского внутригруппового взаимодействия — включает социально-психологические и организационно-управленческие качества, реализующиеся в процессе взаимодействия с другими членами группы. Третий уровень — актуально-лидерский — объединяет в себе качества и свойства, которыми наделяет лидера группа.

На наш взгляд, блок качеств индивидуального уровня является основой («фундаментом») для успешности становления индивида в качестве лидера в учебной группе и является предметом развития в ходе личностного модуля тренинга.

¹ O’Toole J. Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. N.Y.: Ballantine, 1996.

² Gardner J. On Leadership. N.Y.: Free Press, 1990.

³ Там же.

Трехуровневая модель лидерских качеств младших командиров

Актуально-лидерский уровень	Перцептивно-лидерский компонент			Перенос части личной активности членов группы на лидера	
	Личностный авторитет в группе	Восприятие группы как лидера	Наличие последователей, готовых следовать за лидером		Наличие личных ожиданий членов группы от деятельности лидера
Уровень взаимодействия внутригруппового	Профессионально-управленческий компонент			Социально-психологический компонент	
	Обращенность в будущее, видение перспективы				Межличностная чувствительность, способность понимать потребности других людей
	Чувствительность к ситуации и гибкость поведения (способность быстро ориентироваться в ситуации и принимать правильное решение)				Умение создавать условия для самореализации последователей
	Умение создавать команду и управлять ею				Коммуникативная компетентность
Уровень действия	Способность организовать группу на решение поставленной задачи			Справедливость по отношению к другим людям	
	Способность контролировать результаты совместной деятельности, благодарить и поощрять			Способность представлять интересы группы во внешних инстанциях	
Индивидуальный уровень	Индивидуально-личностный компонент				
	Жизненная активность и стремление к лидерству	Моральная нормативность. Надежность, последовательность в поступках	Развитая лидерская Я-концепция	Знание и чувствование себя	Высокая самооценка и уверенность в себе

Качества уровня внутригруппового взаимодействия совершенствуются в ходе профессионально-управленческого модуля тренинга. При этом качества организационно-управленческого компонента являются основой для становления организационного лидерства, а качества социально-психологического компонента обеспечивают успешное лидерство и способствуют формированию организационно-управленческих способностей.

Иными словами, для того чтобы индивид мог подняться в группе с индивидуального на актуально-лидерский уровень, ему необходимо успешно реализоваться на уровне внутригруппового взаимодействия. Члены группы, успешно проявившие в процессе внутригруппового взаимодействия (в том числе в моделируемых ситуациях группового тренинга) личностные, организационно-управленческие и социально-психологические качества, признаются группой в качестве лидеров и наделяются перцептивно-лидерскими качествами.

Возможно, следует особо обосновать выделение в комплексе лидерских качеств перцептивно-лидерского компонента. Качества «личностный авторитет в группе», «восприятие группой как лидера», «наличие личных ожиданий членов группы от деятельности лидера» и т. п., на первый взгляд, не являются «принадлежностью» лидера, а скорее характеризуют его последователей. Тем не менее, именно эти генерализованные качества можно признать исключительно лидерскими. Они являются результатом восприятия последователями деятельности лидера. Обнаружив их наличие, можно признать, что человек действительно является лидером для членов группы, в то время как их отсутствие говорит о том, что человек не является лидером, даже если его профессиональная успешность неоспорима.

Отметим, что эти качества можно целенаправленно формировать. Формирование и закрепление лидерского образа командира курсантской группы в восприятии подчиненных может быть управляемым и осуществляться в ходе соответствующих организационно-деятельностных игр и упражнений. Поэтому перцептивно-лидерский компонент включен в модель лидерских качеств командиров курсантских групп, а развитие входящих в него качеств является предметом организационно-лидерского модуля тренинга, проводимого с учебными группами в их полном составе.

Часть 3

МОДЕЛЬ ТРЕНИНГА РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

- Психологическое обоснование концепции развития лидерских качеств
- Современные возможности психологического тренинга
- Модель и принципы тренинга развития лидерских качеств

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

Нельзя создать лидеров, они создают себя сами.

П. Сенге

Отношение различных исследователей к возможности целенаправленного развития лидерских качеств неоднозначно. Согласно мнению ряда авторов, эти возможности значительно ограничены. Так, сторонники ситуационного подхода к исследованию лидерства подчеркивают относительность лидерских черт и утверждают, что качественно разные ситуации могут потребовать и качественно разных личностных черт, обладая которыми индивиды и становятся лидерами. Иными словами, формирование лидера в группе определяется тем, насколько набор его личностных и деловых качеств является актуальным и востребованным в этой группе. В связи с этим перспективное развитие лидерских качеств вне контекста реальной группы и специфики деятельности не представляется эффективным.

Сторонники персоналистического подхода придерживаются идеи об индивидуальной предрасположенности человека к лидерству и о том, что диапазон развития отдельных качеств индивида генетически предопределен. Поэтому невозможно из любого человека с улицы «сформировать» лидера. Однако даже принимая во внимание эти взгляды, можно признать, что практическая реальность развития лидерских качеств командиров курсантских групп

оказывается существенно проще. Во-первых, речь идет о целенаправленном развитии лидерских качеств у людей, имеющих должностной статус в конкретных, уже сформированных группах с определенной спецификой деятельности. Во-вторых, кандидаты на должности младших командиров проходят предварительный отбор с учетом наличия у них лидерского потенциала, выявляемого в специфической для них деятельности, а также социально-психологических особенностей конкретной группы. На наш взгляд, в этих условиях задача развития лидерских качеств вполне осуществима.

К тому же многие исследователи все же придерживаются позиции, что поскольку лидерство не может быть сведено к набору личностных качеств или способностей, данных человеку от природы, а является особым видом межсубъектных отношений, то, соответственно, лидерские качества в определенной степени можно развивать, а лидерству можно обучаться. Так, еще в 1928 году Г. Персон¹ утверждал, что качества индивида, которые в особой ситуации могут быть определены как лидерские, сами по себе во многом являются продуктом успешного лидерского опыта индивида в предшествующих ситуациях.

Согласно «модели», предложенной Э. Хартли², имеют место следующие закономерности:

- Если человек становится лидером в одной ситуации, то не исключено, что он им может стать и в другой.
- Вследствие стереотипного восприятия лидер в одной ситуации рассматривается группой как «лидер вообще».
- Став лидером в одной ситуации, индивид приобретает авторитет, который способствует избранию его лидером и в последующих.
- Лидером чаще выбирают человека, который имеет мотивацию к достижению этого статуса.

Также здесь уместно напомнить второе положение ценностной теории лидерства С. и Т. Кучмарски³, согласно которому лидерству

¹ Person H. Leadership as a Response to Environment // Educational Research Supplement. 1928. №6.

² Мокшанцев Р. И., Мокшанцева А. В. Социальная психология. М.: Инфра-М, 2001. С. 164.

³ Kuczmariski S., Kuczmariski Th. Values-Based Leadership // Englewood Cliffs. NJ. 1995. P. 190.

можно обучаться в процессе деятельности. По мнению этих авторов, процесс обучения лидерству является непрекращающимся. Лидерами не становятся вдруг. Никто не может достичь предела совершенства и сказать: «Я — идеальный лидер». Ни президент страны, ни директор фирмы, ни руководитель предприятия не должны останавливаться в обучении успешному лидерству.

По утверждению М. С. Балунова¹, так как выдвижение лидера осуществляется в процессе деятельности, то через специально организованную работу в группах можно обеспечить ситуации, не только направленные на сплочение групп, но и создающие благоприятные возможности для успеха становления в качестве лидеров учащихся, обладающих лидерским потенциалом.

Интересные наблюдения были сделаны П. Секордом и К. Бакманом². Они отметили, что однажды став лидером и благодаря этому завоевав центральное положение в системе отношений и в иерархии статусов, лидер, с одной стороны, получает положительную оценку со стороны членов группы, а с другой — развивает в себе лидерские способности. Кроме того, положительный опыт лидерства в значительной степени мотивирует его на сохранение занимаемой позиции, в то время как успех лидера, состоящий в удовлетворении потребностей остальных членов группы, способствует снижению индивидуальной активности каждого из них, что укрепляет позиции лидера.

На основе вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Развитие лидерских качеств может происходить в ситуации успешно реализуемого лидерского поведения. В индивиде, который на протяжении продолжительного времени исполняет роль лидера, могут формироваться и закрепляться требуемые для этого черты (то, что было социальной ролью, становится частью его Я).
2. Лидерство является социальным феноменом. Следовательно, освоение лидерских моделей поведения необходимо осуществлять в процессе межличностного и внутригруппового взаимодействия.

¹ Балунов М. С. Педагогическое стимулирование лидерства у курсантов военно-экономического вуза. Дис. канд. пед. наук. Кострома, 2000. С. 26.

² Secord P., Backman C. Social Psychology. N.Y., 1964.

3. Комплексное развитие лидерских качеств может происходить в моделируемых ситуациях профессиональной деятельности и внутригруппового взаимодействия.

По утверждению Е. В. Кудряшовой, лидерство развивается только в процессе приобретения опыта. Никто не может научиться играть на фортепиано, лишь слушая, как исполняют музыкальные произведения другие люди, или стать хорошим футболистом, только наблюдая за ходом матча по телевизору. Также и лидерству трудно учиться, наблюдая за другими со стороны. Для того чтобы стать лидером, необходимы практика и опыт¹.

Понятие «опыт» является ключевым для описания содержания психологического тренинга. Так, К. Рудестам² называет тренинговую форму «ядром обучающего опыта, а в некоторых случаях — единственным успешным методом обучения и изменения человека». Он отмечает: «...все переживания и поток опыта, порождаемые в группе, позволяют каждому участнику проанализировать и переоценить многие ограничивающие его установки и убеждения. В процессе тренинга участники могут смоделировать и опробовать различные навыки, которые в дальнейшем они могут перенести в обычную жизнь».

Как отмечает С. И. Макшанов³, возможность работы непосредственно с опытом позволяет использовать психологический тренинг в качестве важного элемента профессиональной подготовки руководителей. Любая информация, оставаясь не связанной с переживаниями от практического использования полученных знаний, более подвержена воздействию механизмов забывания, вытеснения или просто последующего неприятия. В тренинге создается возможность незамедлительного соотнесения полученных знаний и деятельности, эмоционального проживания новых моделей поведения и связанных с ними результатов.

При этом, согласно исследованиям Б. Басса⁴, в случае перехода индивида в новую группу его прежний статус оказывает существен-

¹ Кудряшова Е. В. Лидерство как предмет социально-философского анализа. Дисс. докт. философ. наук. М., 1996. С. 299.

² Рудестам К. Групповая психотерапия. М.: Прогресс, 1993.

³ Макшанов С. И. Психология тренинга: Теория. Методология. Практика. СПб.: Образование, 1997. С. 9.

⁴ Bass B. Leadership, Psychology and Organizational Behavior. N.Y., 1960.

ное влияние на его лидерские притязания в новой для него группе, а также на возможность успеха в процессе завоевания им положения лидера.

Исходя из всего вышеизложенного, групповой психологический тренинг вполне может выступать в роли эффективного средства развития лидерских качеств. Обретение индивидуумом успешного лидерского опыта в моделируемых тренинговых ситуациях может способствовать комплексному развитию лидерских качеств, повышать его мотивацию к лидерству, формировать его лидерский образ и авторитет в глазах группы, которые в последующем могут переноситься на реальные жизненные и профессиональные ситуации.

В последние десятилетия теория и практика психологического тренинга получила значительное развитие в отечественной психологии. Фундаментальными и прикладными разработками в области психологического тренинга занимались отечественные психологи: В. Ю. Большаков, Н. Н. Васильев, И. В. Вачков, Ю. Н. Емельянов, Ю. М. Жуков, Е. С. Кузьмин, А. Г. Лидерс, Г. И. Марасанов, С. И. Макшанов, Б. Д. Парыгин, Ю. В. Пахомов, Л. А. Петровская, А. С. Прутченков, Е. В. Сидоренко, Н. Ю. Хрящева, Н. В. Цзен и др.

На наш взгляд, накопленный в настоящее время опыт психологического тренинга и многочисленные экспериментальные данные создают возможность интеграции различных форм и средств групповой работы в целостную программу, позволяющую развивать лидерские качества командиров курсантских групп и повысить их лидерский статус в группе.

В конечном итоге комплексное развитие личностных качеств младших командиров должно быть направлено на формирование их психологической готовности к лидерству, которая структурно включает в себя мотивационный, когнитивный и деятельностный компоненты.

Мотивационная готовность к лидерству характеризуется внутренней готовностью к принятию роли лидера, желанием выполнять лидерские функции, интересом к организаторской деятельности и т. п.

Когнитивная готовность к лидерству включает понимание поставленных профессиональных задач, знание приемов и стратегий лидерства, алгоритмов организаторской деятельности в группе, способность к практическому мышлению и т. п.

Деятельностная готовность к лидерству предполагает развитую способность к практическим лидерским действиям, умение использовать имеющиеся знания о лидерстве в практике профессионального взаимодействия, быстроту нахождения оптимального решения управленческих задач и т. п.

Наличие такой внутренней интегральной психологической готовности к лидерству, по нашему мнению, обеспечивает успешное выполнение личностью роли лидера на практике и принятие его в качестве лидера другими членами группы.

Следует также отметить и ряд факторов обучения в вузе, которые обеспечивают успешность решения задачи развития лидерских качеств организационного лидера.

Во-первых, период обучения (18–22 года) связан с интенсивными изменениями системы взглядов и внутренней позиции личности, существенным преобразованием системы ценностных ориентаций, принятием на себя ответственности за собственную жизнь, переоценкой отношений с людьми и изменением стратегий взаимодействия с ними. Данный возраст считается периодом интенсивного формирования черт характера и становления личности. Все это может являться хорошей основой для развития личностных качеств лидера.

Во-вторых, специфика обучения в вузах системы МВД России с первых дней учебы связана с освоением учащимися особенностей профессионального, организационного и субординационного взаимодействия, а также развитием специальных способностей. Это является хорошей основой для формирования организационных основ лидерства.

В-третьих, общение и взаимодействие учащихся осуществляется во вновь организованных группах с активизированными процессами групповой динамики, что является оптимальной социально-психологической основой для становления лидерства в группе.

На основе вышеописанного при разработке концепции развития лидерских качеств мы приняли в качестве отправной точки следующие положения:

1. Эффективным средством развития лидерских качеств является групповой психологический тренинг. Обретение индивидуумом успешного лидерского опыта в моделируемых тренинговых ситуациях способствует комплексному развитию

лидерских качеств, повышает мотивацию к лидерству, формирует его лидерский образ и авторитет в глазах группы, которые в последующем могут переноситься на реальные жизненные и профессиональные ситуации.

2. Важными факторами, обеспечивающими успешность развития лидерских качеств, являются: а) опора на имеющиеся научные разработки теории лидерства, а также на учебно-профессиональную реальность жизнедеятельности учебных групп; б) отбор кандидатов с учетом их лидерского потенциала; в) создание в образовательном пространстве вуза социально-психологических условий, стимулирующих проявление лидерства в учебных группах.
3. Важным условием, обеспечивающим устойчивость достигнутых в процессе тренинга результатов и успешность их переноса в профессиональную реальность, является психологическое сопровождение участников в посттренинговый период.

Без учета этих факторов и условий успешность решения задачи развития лидерских качеств трудно достижима. В противном случае неизбежно придется столкнуться с обеднением стимулирующего эмпирического содержания, снижением мотивации и стремления участников тренинга к лидерству, а также трудностями переноса полученных в тренинге результатов в профессиональную действительность.

СОВРЕМЕННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

В настоящее время термин «психологический тренинг» имеет гораздо более широкое значение в литературе и практической работе, чем это было всего несколько лет назад, и служит для обозначения многофункционального метода преднамеренного изменения человека, группы и организации. Психологический тренинг частично включает в себя такие формы практической деятельности психоло-



Рис. 1. Взаимосвязь психологического тренинга с различными сферами профессиональной деятельности психолога

га, как психологическая диагностика, обучение, развитие, социально-психологическая работа с коллективами, а также психокоррекция и психотерапия в их психологических контекстах (см. рис. 1).

ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ТРЕНИНГА

В психологическом тренинге наглядно проявляются внутригрупповые социально-психологические феномены, особенности взаимоотношений между членами коллектива, а также способности людей действовать определенным образом в моделируемых ситуациях. Это позволяет использовать отдельные модули психологического тренинга в диагностических целях, что является хорошим дополнением классической (опросниковой) психодиагностики. Ситуационная диагностика основана на предоставлении испытуемому возможности проявить свои качества и способности в реальных действиях, соответствующих требованиям профессии или должности. Нередко она предоставляет более достоверную информацию по сравнению с данными, полученными с помощью метода опроса, зачастую подверженными сильному искажающему влиянию неадекватного представления человека о себе.

Идея диагностической ценности практического действия не нова и активно применяется в США как *ситуационное тестирование*. В различных ассесмент-центрах, впервые созданных в Германии в годы Первой мировой войны и в дальнейшем широко распространившихся в других странах, задачи отбора персонала организаций, подбора кандидатов на повышение, а также более детального ознакомления самих претендентов с требованиями деятельности в данной должности решаются преимущественно методами группового моделирования профессиональных ситуаций. Ведущее положение в решении этих задач занимают методы моделирования профессиональной среды, осуществляемые в группах. Объективность оценки повышается за счет привлечения к оценочным процедурам групп экспертов¹.

¹ Макшинов С. И. Психология тренинга в профессиональной деятельности. Дис. докт. псих. наук. СПб., 1998. С. 204–206.

В психологическом обеспечении профессиональной деятельности психологический тренинг и его отдельные модули могут использоваться в следующих целях:

1. Диагностика лидерских, управленческих, коммуникативных и других профессионально значимых качеств в процессе отбора специалистов на соответствующие должности.
2. Диагностика социально-психологических характеристик коллективов и особенностей взаимоотношений сотрудников в организации, выделение микрогрупп и их лидеров в профессиональных коллективах и т. п.
3. Диагностика уровня развития профессионально значимых качеств специалистов, их социальных и профессиональных установок.

Грамотное использование тренинга или его элементов при отборе и оценке профессионально-психологических качеств кандидатов на определенную должность предполагает наличие нормативных представлений об особенностях, необходимых данному специалисту для эффективной работы, возможностей и средств моделирования среды, отражающей специфику профессиональной деятельности, а также процедур фиксирования результатов деятельности кандидатов в моделируемых ситуациях.

Для диагностики социально-психологического климата и взаимоотношений в коллективе обычно используются ролевые и деловые игры, групповые дискуссии и упражнения, способствующие проявлению социальных связей и взаимоотношений между членами коллектива. При этом важным условием успешности проведения тренинговых диагностических процедур и достоверности полученных с их помощью результатов является участие всех членов коллектива, в том числе руководителя. Диагностика уровня развития профессионально значимых качеств, социальных и профессиональных установок специалистов обычно осуществляется в процессе ролевых и деловых игр, а также в ходе выполнения ими специальных профессионально ориентированных психогимнастических упражнений. В этом случае, как и при отборе, необходима точность моделирования профессиональной ситуации и отработанность процедуры фиксирования результатов деятельности. Описание использования ролевой игры в целях диагностики лидерского потенциала приведено в Приложении 2.

Следует особо отметить важный аспект использования тренинга в целях диагностики. Участники тренинга должны предупреждаться о его диагностических целях и о степени конфиденциальности результатов диагностики. В ином случае будут нарушены важные этические принципы психологического тренинга, необходимые для формирования доверительных отношений в группе и создания атмосферы, способствующей самораскрытию участников.

ОБУЧАЮЩИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ТРЕНИНГА

Базовой целью обучения традиционно считают формирование знаний, умений и навыков, осуществляющееся в процессе реального практического действия. Практическую деятельность в моделируемых ситуациях называют тренировкой (англ. training). Некоторые формы психологического тренинга (в частности, социально-психологический тренинг) относят к методам активного социально-психологического обучения.

Наиболее ценным в тренинговой работе является не столько когнитивный компонент, сколько опыт, который является важным и необходимым для формирования умений и образования навыков. Как отмечает С. И. Макшанов, именно возможность работы непосредственно с опытом позволяет использовать психологический тренинг в качестве важного элемента профессиональной подготовки. Тренинг помогает «преодолеть ограничения, накладываемые на профессиональную деятельность традиционными методами обучения, и может выступать в качестве мостика между, безусловно, необходимыми, но тем не менее “перцептивно пустыми” теоретическими знаниями, с одной стороны, и практикой с другой»¹. В традиционных формах профессиональной подготовки вначале специалист получает информацию, и только через неопределенное время — возможность ее использования. Только тогда происходит реальная оценка субъектом применимости полученного знания и закрепление того, что еще от них осталось. В тренинге, напротив, создается возможность незамедлительного соотнесения полученной информации и актуальной деятельности.

¹ Макшанов С. И. Психология тренинга: Теория. Методология. Практика. СПб.: Образование, 1997. С. 8.

Обучающий тренинг обращается не столько к личности участников, сколько к поведению через систему умений и навыков. Значительная часть времени в нем отводится ознакомлению участников с психологическими знаниями, на основе которых вырабатываются необходимые умения и навыки.

На наш взгляд, обучающие возможности психологического тренинга в полной мере могут использоваться в тренинге лидерства. Освоение участниками тренинга различных психотехник позволяет повысить их профессиональную компетентность и оптимизировать стиль управленческого взаимодействия с окружающими. В подобном тренинге обучение осуществляется в двух основных направлениях, предполагающих как освоение общих эффективных приемов и техник социального взаимодействия, так и специальных знаний и профессиональных способов управленческого взаимодействия.

В первом случае работа направлена на обогащение багажа знаний, умений и навыков участников в области лидерства и конструктивного общения с окружающими. Речь идет об изучении моделей и теорий лидерства, совершенствовании перцептивной, коммуникативной и интерактивной сторон общения и т. п.

Второе направление работы подразумевает овладение участниками тренинга приемами управленческого взаимодействия с другими людьми.

РАЗВИВАЮЩИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ТРЕНИНГА

В психологическом тренинге могут решаться не только обучающие, но и развивающие задачи. В моделируемых ситуациях психологического тренинга реальные действия участников доступны для использования в целях развития как отдельных профессиональных и личностных качеств, так и личности в целом.

Развитие неразрывно связано с обучением, вместе с тем эти два процесса могут соотноситься по-разному. По словам Л. С. Выготского, «обучение может не только идти вслед за развитием, не только в ногу с ним, но может идти впереди развития, продвигая его дальше и вызывая в нем новообразования... В одних случаях в процессе обучения могут преобразоваться только эмпирические знания

и отдельные навыки, а в других возможно, что “обучали на пфенниг, а развили на марку”»¹.

По нашему мнению, существует важное различие в технологии проведения обучающего и развивающего тренингов. Развитие эмоционально-волевой устойчивости сотрудников и обучение методам саморегуляции — это не одно и то же. Обучающий тренинг, как уже было отмечено, обращен в первую очередь к поведению через систему умений и навыков. Развивающий тренинг в большей степени обращается к личности человека. Работа в нем строится через осознание участниками себя, своих возможностей и ограничений и направлена на последующее увеличение этих возможностей и уменьшение ограничений.

В обучающем тренинге в меньшей степени происходит отвлечение ведущего на процессы групповой динамики, а также ситуационно-диагностические и рефлексивные процедуры, что дает возможность сокращения его продолжительности. Нередко встречаются однодневные обучающие тренинги. В развивающем тренинге более активно используются процедуры, направленные на получение участниками обратной связи и формирование у них адекватного самовосприятия, на выявление их способностей и возможностей в области развиваемых навыков, формирование положительной мотивации к дальнейшему развитию. И лишь на основе подобных процедур выстраиваются обучающие модули. При этом суть развивающего тренинга состоит не просто в приспособлении содержания обучения к наличным возможностям, а напротив, в предоставлении вниманию участников такого содержания, которое потребовало бы от них проявления новых способностей.

Развивающие возможности психологического тренинга используются в личностном модуле тренинга лидерства в целях развития лидерской Я-концепции участников, включающей в себя систему их представлений о себе и собственной роли в окружающем мире, и лидерского мировоззрения, строящегося на основе системы представлений лидера об окружающем мире, социально-психологических связях и закономерностях лидерского межличностного и управленческого взаимодействия и т. п.

¹ Выготский Л. С. Избранные психологические исследования. М.: АПН, 1956. С. 256–257.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ (КОРПОРАТИВНЫЕ) ВОЗМОЖНОСТИ ТРЕНИНГА

В последнее время активно развивается применение тренинга в социально-психологической работе с профессиональными коллективами. Речь идет прежде всего о различных корпоративных тренингах, нацеленных преимущественно на совершенствование совместной жизнедеятельности профессиональных коллективов и получение организационного эффекта. Под последним понимается спектр прогрессивных сдвигов в функционировании служебного коллектива, повышающих эффективность его деятельности. Также организационные тренинги направлены на сплочение коллективов, гармонизацию межличностных и профессиональных отношений, оптимизацию социально-психологического климата, отработку взаимодействия в экстремальных ситуациях и др.

Такого рода тренинг более, чем другие его разновидности, предполагает использование деловых и ролевых игр в самых разнообразных формах, а также процедуры с использованием групповых дискуссий. Ролевые игры и дискуссии способствуют проявлению взаимоотношений между членами коллектива и позволяют проводить коррекционную работу.

Получение организационного эффекта обычно возможно при использовании обучающего тренинга. Повышение социальной компетентности, расширение и совершенствование социально-поведенческого репертуара специалистов являются хорошей предпосылкой для роста успешности их взаимодействия в коллективе. Поэтому некоторые модификации тренингов профессионального общения и взаимодействия, работы с персоналом, принятия решений и т. п., в случае их ориентации не столько на индивидуальное совершенствование, сколько на повышение эффективности групповых действий и деятельности, могут применяться как организационные¹.

В этой категории можно особо выделить тренинг командообразования. Развитие корпоративности и приверженности сотрудников общегрупповым и организационным целям, формирование навыков

¹ Никандров В. В. Антитренинг, или контуры нравственных и теоретических основ психологического тренинга. СПб.: Речь, 2003. С. 56.

работы сотрудников в команде являются важным условием обеспечения эффективности функционирования любой организации.

Вышеупомянутые возможности использования тренинга открывают путь непосредственной работы с таким групповым феноменом, как лидерство. В процессе организационного тренинга может иметь место не только освоение руководителями лидерских моделей поведения и взаимодействия с подчиненными, но и обеспечение возможности их принятия (признания) сотрудниками в качестве лидеров.

ПСИХОКОРРЕКЦИОННЫЕ, ПСИХОТЕРАПЕВТИЧЕСКИЕ И ПСИХОРЕАБИЛИТАЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ТРЕНИНГА

Отдельные задачи психологической коррекции, реабилитации и психотерапии также могут решаться с помощью тренинговой работы.

Психологическая коррекция представляет собой направленное психологическое воздействие на те или иные психологические структуры с целью обеспечения полноценного развития и функционирования личности. В психологическом тренинге в процессе внутригруппового взаимодействия могут проявляться и корректироваться неадаптивные личностные и социальные установки участников. С этой целью используются различные психогимнастические упражнения, ориентированные на самопрезентацию участников и предоставление им активной обратной связи, групповые дискуссии и ролевые игры с последующей специально организованной рефлексией происходящих событий, действий и поведения участников.

Несмотря на то, что психотерапевтические и реабилитационные возможности тренинга в наименьшей степени востребованы в тренинге развития лидерских качеств командиров курсантских групп, мы все же отметим их для того, чтобы лучше сориентироваться в общих возможностях психологического тренинга.

Под *психотерапией* в классическом виде принято понимать комплексное лечебное вербальное и невербальное воздействие на эмоции, суждения, самосознание человека при многих психических, нервных и психосоматических заболеваниях. В отличие от медицинской модели психотерапии, направленной на ликвидацию симптомов и возвращение к норме индивидуального и социального функционирования личности, психологический тренинг ориентирован в первую очередь на оказание психологической помощи в разрешении внутриличностных проблем, оптимизации качества жизни и т. п. Это положение, разумеется, не исключает возможности применения в тренинге различных оздоровительных процедур¹.

Наиболее содержательно и процессуально проработанными в этой группе являются тренинги, основанные на таких методах групповой работы, как психодрама (Дж. Морено), группы встреч (К. Роджерс) и гештальттерапия (Ф. Перлз). Также сюда можно отнести серию телесно-ориентированных и арт-терапевтических тренингов.

Особо отметим *реабилитационные возможности* тренинга. Это направление в настоящее время хорошо разработано психологическими службами силовых структур. Реабилитационный психологический тренинг является одним из важных элементов медико-психологического комплекса мероприятий, имеющих своей целью восстановление и поддержание работоспособности сотрудников ОВД и МЧС. Выполнение оперативно-служебных и служебно-боевых задач в условиях, сопряженных с риском для жизни и здоровья, у многих сотрудников может вызывать развитие состояний психической дезадаптации, приводить к социально-психологическим нарушениям жизнедеятельности, неблагоприятным изменениям личности, которые в дальнейшем отрицательно сказываются на состоянии здоровья, служебных и личных взаимоотношениях, стимулировать возникновение суицидальных тенденций. В реабилитационном тренинге активно используются техники саморегуляции и медитации (двигательные, звуковые, образные), дыхательные упражнения, психологический дебрифинг, телесно-ориентированные упражнения, игротерапия, ролевые игры и др.²

¹ См. подробнее: *Вачков И. В.* Основы технологии группового тренинга. Психотехники: Учебное пособие. М.: Ось 89, 2000. С. 15–19.

² Организация психологической реабилитации сотрудников ОВД: Методическое пособие / Под общ. ред. М. И. Марьина. М.: ГУК МВД России, 2002.

Таким образом, описанные выше возможности психологического тренинга позволяют отнести его к разряду сложной психотехнологии индивидуальной и групповой работы, которую можно с успехом использовать при решении задач развития лидерских качеств.

МОДЕЛЬ И ПРИНЦИПЫ ТРЕНИНГА РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

Тренинг развития лидерских качеств вбирает в себя опыт работы «Т-групп», «групп тренинга умений» и «групп встреч». Он включает в себя систему последовательно выстроенных, но относительно самостоятельных занятий и социально-психологических мероприятий, объединенных в комплексную программу, в основу которой легли теоретические положения о разработке и проведении психологического тренинга.

МЕТОДОЛОГО-КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Методолого-концептуальными положениями модели тренинга выступают следующие моменты:

1. Лидерские качества могут быть предметом целенаправленного формирования и совершенствования.
2. Важным средством воздействия является специфическая среда тренинга, учитывающая требования профессионального внутригруппового функционирования.
3. Развитие лидерских качеств происходит через когнитивную переработку ситуаций лидерского взаимодействия, отработку участниками лидерского поведения в моделируемых ситуациях лабораторной тренинговой группы, а также приобретение ими положительного опыта лидерского взаимодействия с членами естественной учебной группы.

4. Новые психологические образования, возникающие у участников в процессе тренинга, должны активизировать их профессиональное и личностное саморазвитие и закрепляться в последующей профессиональной деятельности.

ЦЕЛЬ ТРЕНИНГА

Целью тренинга является развитие лидерских качеств организационных лидеров учебных групп и повышение их лидерского статуса в группе.

Тренинг направлен на поэтапное решение следующих *основных задач*:

1. Выработать мотивацию и стремление младших командиров к лидерству.
2. Сформировать лидерское мировоззрение.
3. Развить профессионально-управленческие и социально-психологические качества участников, повышающие их успешность как руководителей и лидеров.
4. Сформировать положительный опыт лидерского поведения участников в моделируемых ситуациях профессиональной деятельности.
5. Создать и закрепить положительный опыт лидерского взаимодействия организационных лидеров учебных групп с одногруппниками.
6. Закрепить лидерский образ сержантов-лидеров в восприятии одногруппников.

ВЕДУЩАЯ ПАРАДИГМА ТРЕНИНГА

Тренинг разработан в рамках когнитивно-поведенческой модели. В данной модели поведение человека рассматривается в неразрывной связи с его самовосприятием и интерпретацией своих действий. Человек не просто совершает поступки, он так или иначе объясняет себе их причины. Самовосприятие человека, его представление о том, как его воспринимают окружающие, а также осознание им собственного опыта, имеющихся у него желаний и по-

требностей во многом определяют его поведение. В связи с этим в тренинге развития лидерских качеств большое внимание уделяется не только развитию лидерских способностей, но и формированию лидерской Я-концепции и лидерского мировоззрения участников. С этой целью в личностном и профессионально-управленческом модулях тренинга используются упражнения диагностической и саморефлексивной направленности в сочетании с многочисленными процедурами информирования.

СТРУКТУРА ТРЕНИНГА

В соответствии с выделенными компонентами модели лидерских качеств комплексная программа тренинга состоит из трех последовательно выстроенных этапов-модулей: личностного, профессионально-управленческого и организационно-лидерского (см. табл. 2).

1. *Личностный модуль* направлен на формирование у участников мотивации и стремления к лидерству, лидерского мировоззрения и лидерской Я-концепции, повышение уровня моральной нормативности и социализации, а также на развитие межличностной чувствительности и коммуникативной компетентности, способности учитывать в деятельности как интересы группы, так и отдельных ее членов.

2. *Профессионально-управленческий модуль* предназначен для формирования и развития компетентности участников в вопросах руководства и профессионального взаимодействия, способности быстро и правильно ориентироваться в ситуации и принимать соответствующие управленческие решения, управлять мотивацией подчиненных, направлять их на решение поставленных задач и т. п.

3. *Организационно-лидерский модуль* проводится с учебной группой и направлен на формирование в моделируемых ситуациях опыта управленческого взаимодействия организационных лидеров с подчиненными и закрепление их лидерского образа в глазах одногруппников.

Личностный и профессионально-управленческий модули тренинга реализуются в лабораторных малых группах (по 8–12 сержантов в каждой) и направлены на развитие качеств индивидуально-лично-

Таблица 2

Структура тренинга развития лидерских качеств

Этапы работы	Участники, основное содержание работы и ее продолжительность	
1-й этап	ЛИЧНОСТНЫЙ МОДУЛЬ	
	Участники	Организационные лидеры учебных групп
	Основные цели и задачи	<ul style="list-style-type: none"> Освоение норм и правил работы тренинговой группы. Актуализация стремления участников к личностному росту и самосовершенствованию. Повышение уровня моральной нормативности и социализации. Развитие мотивации и стремления к лидерству. Формирование лидерской Я-концепции и лидерского мировоззрения
	Продолжительность	Четыре занятия по 3 часа
2-й этап	ПРОФЕССИОНАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МОДУЛЬ	
	Участники	Организационные лидеры учебных групп
	Основные цели и задачи	<ul style="list-style-type: none"> Закрепление результатов предыдущего этапа. Освоение приемов и стратегий лидерства. Развитие качеств, повышающих успешность выполнения лидерских функций. Отработка навыков эффективного управленческого взаимодействия в моделируемых тренинговых ситуациях профессиональной деятельности
	Продолжительность	Четыре занятия по 3 часа
3-й этап	ОРГАНИЗАЦИОННО-ЛИДЕРСКИЙ МОДУЛЬ	
	Участники	Учебная группа в целом
	Основные цели и задачи	<ul style="list-style-type: none"> Формирование навыков лидерского взаимодействия организационных лидеров с подчиненными в реальной учебной группе. Закрепление лидерского образа сержантов-лидеров в восприятии подчиненных курсантов
	Продолжительность	Два занятия по 3 часа

стного, организационно-управленческого и социально-психологического компонентов модели лидерских качеств.

Организационно-лидерский модуль тренинга проводится с естественными учебными группами в их полном составе и направлен на формирование навыков лидерского взаимодействия организационных лидеров с реальными подчиненными и развитие перцептивно-лидерского компонента модели лидерских качеств (см. табл. 1)

Интервал времени между занятиями составляет 2–3 дня, а между основными модулями — 1–2 недели. В перерывах между основными модулями комплексной программой тренинга лидерства предусматривается организация занятий, основанных на принципах работы балинтовских групп и «групп встреч». Эти занятия направлены на закрепление результатов предыдущих этапов работы, обсуждение трудностей, возникающих в профессиональной деятельности младших командиров, и совместный поиск наиболее приемлемых путей их решения. Также в этот период полезно осуществлять индивидуально-личностное психологическое консультирование участников тренинга в рамках сопровождения их профессиональной деятельности.

МЕТОДИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ТРЕНИНГЕ

В тренинге задействованы следующие методы групповой работы и тренинговые процедуры:

1. *Диагностические процедуры.* Используются как средство получения участниками тренинга новой информации о себе, формирования более глубокого самопонимания и самораскрытия, а также обеспечения и контроля эффективности тренинговых процедур и тренинга в целом.

2. *Информирование* (запланированное и ситуативно-обусловленное). Осуществляется ведущим для развития компетентности участников в вопросах лидерства, руководства и управления, межличностного взаимодействия и поведения в конфликтных ситуациях, а также с целью формирования содержательного контекста

в группе, подготовки участников к выполнению упражнений и процедур.

3. *Психогимнастические упражнения.* Включаются в программу тренинга как в содержательных целях (развитие профессионально значимых и лидерских качеств, отработка лидерского поведения в моделируемых тренинговых ситуациях и т. п.), так и в целях создания оптимальной рабочей атмосферы (формирования внутригруппового тренингового пространства, поддержания работоспособности участников, завершения занятия и т. п.).

4. *Групповая дискуссия.* Используется в целях обучения участников конструктивному анализу ситуаций, формирования навыков убеждающего воздействия и управления процессами выработки коллективного решения, развития умения слушать и воспринимать аргументы оппонентов. Групповая дискуссия позволяет сопоставить противоположные мнения, увидеть проблему с разных сторон, уменьшить сопротивление в отношении новой информации, отличной от ожидаемой.

5. *Метод разыгрывания ролей.* Позволяет отрабатывать и закреплять лидерские модели поведения в учебных ситуациях.

6. *Метод анализа ситуаций.* Используется в целях объективации ситуации взаимодействия, стимулирования глубокого осознания участниками собственных способов поведения, а также действий и мотивов партнеров.

7. *Сюжетно-ролевая игра.* Предназначена для формирования навыка управления групповыми процессами, отработки и закрепления лидерского поведения в контексте внутригруппового взаимодействия.

8. *Индивидуальная и групповая рефлексия.* Проводится в конце занятия и направлена на осмысление процессов, способов и результатов индивидуальной и совместной деятельности.

9. *Ведение дневниковых записей.* Используется для сохранения информации, полученной в ходе тренинга (во время процедур информирования, выполнения саморефлексивных и иных упражнений), а также фиксации результатов наблюдений в рамках внутренних «домашних» заданий.

ОСНОВНЫЕ СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ БЛОКИ ТРЕНИНГА

В программе тренинга представлены следующие содержательные блоки работы:

1. *Блок формирования индивидуальной и групповой работоспособности.* Включает комплекс упражнений и процедур, ориентированных на формирование в группе эмоциональной сплоченности, доверия и открытости между участниками, что обеспечивает возможность дальнейшей успешной работы.

2. *Информационный блок.* Состоит из комплекса процедур информирования, направленных на формирование когнитивной компетентности участников тренинга в области лидерства и управленческой деятельности, а также на приобретение актуальных знаний в области профессионального и межличностного взаимодействия. Также информационный блок включает предоставление обратной связи и консультативной помощи участникам, испытывающим затруднения в процессе практического применения полученных знаний.

3. *Блок развития личностных и социальных качеств.* Содержит комплекс упражнений и процедур, ориентированных на фокусировку внимания участников на собственной личности, развитие их самовосприятия, мотивации к лидерству, коммуникативных качеств, межличностной чувствительности, а также чувствительности к групповым процессам. Блок реализуется преимущественно в личностном модуле тренинга.

4. *Блок развития профессионально-управленческих качеств.* Включает комплекс упражнений и процедур, предназначенных для освоения участниками эффективных в профессиональной деятельности принципов и моделей управленческого взаимодействия, развития умений в области организации профессиональной жизнедеятельности учебных групп. Блок реализуется преимущественно в профессионально-управленческом модуле тренинга.

5. *Блок модификации и отработки лидерского поведения в моделируемых ситуациях.* Содержит комплекс упражнений и процедур, использование которых направлено на овладение участниками лидерскими моделями поведения. В этом блоке используются психогимнастические упражнения, основанные на методах ролевых игр

и организации групповой дискуссии. Разыгрывание ролевых ситуаций помогает участникам отработать навыки лидерского поведения в моделируемых ситуациях, требующих организации совместной деятельности, а также типичных проблемных ситуациях внутригруппового взаимодействия. Групповая дискуссия дает возможность исследовать процессы принятия группой решений и развить у участников навыки убеждающего воздействия. Для отработки навыков ведения дискуссии в группе используются задания и упражнения, сводящиеся к необходимости выработать общее групповое решение. Блок реализуется в профессионально-управленческом и организационно-лидерском модулях тренинга.

6. *Блок формирования навыков лидерского взаимодействия организационных лидеров с подчиненными и закрепления их лидерского образа у подчиненных-последователей.* В этом блоке используются специализированные упражнения-задания, в основе выполнения которых лежит необходимость координированного участия всех членов группы, что дает возможность лидерам проявить свои организационные способности по управлению деятельностью учебной группы. Блок реализуется в организационно-лидерском модуле тренинга с естественными учебными группами.

7. *Блок завершения занятий и сопровождения* в межмодульный и посттренинговый периоды направлен на сохранение полученных в тренинге изменений, закрепление и перенос участниками в профессиональную деятельность приобретенных ими навыков. Для завершения тренинговых занятий используются упражнения и процедуры, направленные на предоставление участникам возможности оценить качество проделанной ими работы. Это позволяет связать полученные участниками тренинга знания и опыт с ситуациями реальной жизни.

ПРИНЦИПЫ, ЛЕЖАЩИЕ В ОСНОВЕ ТРЕНИНГА ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

Тренинг разработан в соответствии с организационными, процессуальными и этическими принципами, а также принципами создания среды тренинга и поведения участников.

Организационные принципы определяют особенности подготовки и проведения тренинга. К их числу относятся:

1. *Принцип неизменного состава группы.* Лабораторные тренинговые группы (первый и второй этапы тренинга) работают в одном и том же составе от начала и до конца тренинга. Постоянный состав группы способствует самораскрытию участников, формированию в группе доверительных отношений, ориентированных на взаимопомощь и взаимоподдержку, что является условием продуктивной работы. На третьем этапе (тренинг с учебной группой) необходимо присутствие всех членов учебной группы.
2. *Принцип свободной пространственной организации.* В помещении для занятия должна быть возможность расположения участников в круге, а также их свободного передвижения и объединения в микрогруппы. Естественно, что это требование выполнимо лишь в том случае, когда стулья, столы и другая мебель, используемая для тренинга, могут легко перемещаться, а помещение должно быть достаточно просторным.
3. *Принцип временной организации тренинга.* Продолжительность работы тренинговых групп должна быть определена как для всей комплексной программы тренинга лидерства и отдельных его модулей, так и для каждого отдельного занятия. При этом расписание тренинга должно быть соотнесено с учебным процессом учебных групп.

В качестве важных процессуальных принципов тренинга лидерства выделяются следующие:

1. *Принцип профессиональной специфики.* В тренинге необходимо учитывать специфику обучения курсантских групп.
2. *Принцип преемственности.* Все тренинговые модули, занятия, а также действия и процедуры должны содержательно стыковаться друг с другом, а в общем, быть направлены на формирование лидерских качеств участников и их психологической готовности к лидерству.
3. *Принцип целенаправленного управления групповой динамикой.* Проявление в тренинговой группе лидеров неизбежно приводит к принятию остальными участниками функции последователей или аутсайдеров, что противоречит общей цели тре-

нинга лидерства. Поэтому, для того чтобы тренинг лидерства был эффективным для всех участников и каждый из них мог обрести опыт успешного лидерского поведения, необходимо направленное управление процессами групповой динамики на разных этапах работы. На первом и втором этапах тренинга процессы групповой динамики сдерживаются, «выравниваются» ведущим, а участники ориентируются на партнерские отношения «лидеров». На третьем этапе, напротив, процессы групповой динамики усиливаются (актуализируются), а основная роль ведущего заключается в выделении в группе лидерского статуса организационных лидеров и оказании им консультативной и эмоциональной поддержки.

Принципы создания среды тренинга имеют особое значение. Локальная и специфическая ситуация тренинга должна позволять реконструировать фрагменты социальной среды, в которой протекает профессиональная деятельность организационных лидеров и жизнедеятельность коллективов. Кроме того, тренинг должен иметь достаточную гибкость, для того чтобы включать в себя разнообразные методические средства и учитывать проявившиеся в тренинге актуальные ситуации участников. В качестве основных принципов создания среды тренинга выделяются:

1. *Принцип реалистичности.* Созданная тренинговая среда должна позволять в значимых деталях прорабатывать профессиональные и социальные ситуации профессиональной деятельности младших командиров.
2. *Принцип психотехнической избыточности.* Ведущий (а в некоторых случаях и участники) должен иметь возможность выбора оптимальных для группы вариантов предоставления информации, тренинговых действий и процедур с учетом скорости продвижения участников, качества усвоения ими полученной информации.

Принципы поведения участников регулируют и структурируют деятельность участников на тренинге. Наиболее важными среди них являются:

1. *Принцип активности.* Все участники тренинга должны быть в равной мере включены в активную работу. Результативность тренинга для участников во многом определяется степенью

их личной включенности во все происходящие события и процедуры.

2. *Принцип исследовательской (творческой) позиции.* В тренинговой группе создается креативная среда, стимулирующая участников к самоанализу, исследованию особенностей и закономерностей межличностного общения, получению нового опыта лидерского взаимодействия, поиску вариантов решения проблем в моделируемых профессиональных ситуациях и др.
3. *Принцип объективации поведения.* Принцип подразумевает перевод поведения участников тренинга с импульсного, неосознанного уровня регуляции деятельности на осознанный. На когнитивном уровне следование этому принципу в создании и проведении тренинга позволяет каждому участнику научиться осознавать и отдавать себе отчет в том, с какой целью он действует, адекватны ли используемые им средства достижения особенностям ситуации и его личным возможностям. На процессуальном уровне это предоставляет возможность определения эффективных образцов поведения и деятельности, выявления ограничений участников и предоставления им адекватной обратной связи.
4. *Принцип партнерского общения.* Принцип подразумевает равенство психологических позиций участников и действует на первом и втором этапах тренинга.

Тренинг должен проводиться также с соблюдением этических принципов, среди которых наиболее важны следующие:

1. *Принцип ненанесения ущерба.* Все тренинговые действия и процедуры должны быть направлены на позитивные изменения его участников. Соблюдение данного принципа предотвращает нанесение ущерба или вреда участникам со стороны ведущего или других участников тренинга.
2. *Принцип конфиденциальности.* Существуют ограничения на разглашение информации о происходящем в тренинговой группе за ее пределами. Персоналифицированная информация об участниках тренинга представляется третьим лицам только по согласию самих участников. Недопустимо обсуждение с третьими людьми личностных проблем участников, высветившихся в процессе тренинга или заявленных в его начале.

Часть 4

ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ МОДУЛЕЙ ТРЕНИНГА РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

- Личностный модуль
- Профессионально-управленческий модуль
- Организационно-лидерский модуль
- Примеры вспомогательных упражнений тренинга
- Истории и метафоры, используемые в тренинге

ЛИЧНОСТНЫЙ МОДУЛЬ

Личностный модуль открывает тренинг лидерства. Он служит своеобразным фундаментом для последующей работы.

Основная цель личностного модуля состоит в формировании у участников лидерской Я-концепции и элементов лидерского мировоззрения.

Лидерская Я-концепция включает в себя систему представлений лидера о себе и собственной роли в окружающем мире. Важным элементом Я-концепции лидера является самовосприятие. В самовосприятии аккумулируются мысли и чувства лидера по отношению к себе, они определяют уровень его притязаний, а также цели и поступки. При этом образ «Я» лидера содержит различные компоненты: психологическое «Я», социальное «Я», семейное «Я», физическое «Я» и др. В личностном модуле прорабатывается в первую очередь психологическое «Я». Оно включает в себя представления лидера о своем внутреннем мире, мечтах и стремлениях, иллюзиях и страхах, своей картине мира и т. п.

Лидерское мировоззрение строится на системе представлений лидера об окружающем мире, социально-психологических связях, закономерностях межличностного и управленческого взаимодействия и т. п.

На занятиях личностного модуля тренинга параллельно осуществляется работа по гармонизации личностных подструктур участников. Как отмечает Э. Е. Лукьянчиков, «на любой поступок человека одновременно воздействуют многие потребности и мотивы, между ними происходит борьба, которая в случае непримиримости в равносильных, но разнонаправленных мотивах отражает переживания человека в виде конфликтов. При этом личность, постоянно

сталкивающаяся с внутренними конфликтами, отличается качествами нерешительности и неустойчивости поведения, неспособностью добиваться сознательно поставленных целей. У нее зачастую отсутствуют как раз те черты, которые как основополагающие входят в характеристику качеств лидера»¹. Поэтому одной из задач тренинга должно являться оказание каждому участнику помощи в разрешении его внутриличностных конфликтов и общей гармонизации личности. Эта работа имеет индивидуально-сопроводительный характер и осуществляется при актуализации соответствующих проявлений участников, а также в процессе их индивидуально-личностного консультирования в межтренинговые периоды.

В процессе выполнения тренинговых заданий личностного модуля разрушаются привычные, часто неадекватные стереотипы самовосприятия участников, формируется адекватное оценивание ими своих возможностей, происходит расширение представлений о себе как командирах и лидерах, возникает конструктивное отношение к окружающим.

В личностном модуле тренинга развиваются следующие элементы модели лидерских качеств: «лидерская Я-концепция»; «знание и чувство себя»; «активная жизненная позиция и стремление к лидерству»; «видение перспективы»; «социальная чувствительность»; «ответственность».

При этом основная задача в формировании лидерского мировоззрения и Я-концепции участников тренинга лидерства состоит в оказании им помощи в осмыслении собственного жизненного пути, своей миссии и предназначения, каким бы громким звучание используемых нами слов ни казалось. Несмотря на то, что практическая цель тренинга заключается в обеспечении становления командиров курсантских групп в качестве лидеров в учебных группах, работа в личностном модуле во многом ориентирована на долгосрочную перспективу. Необходимо понимать, что сформировать лидера на время невозможно. Поэтому главная цель тренинга лидерства должна выходить за его пределы. Только в этом случае можно рассчитывать на его успешность.

В личностном модуле в большей степени, чем в остальных, задействованы процедуры информирования с использованием притч

¹ Лукьянчиков Э. Е. Становление лидерских качеств в системе высшего военного профессионального образования. Дис. канд. пед. наук. Орел, 2003. С. 63–64.

и различных иллюстраций. Для формирования общего представления о содержании работы в тренинге далее в сокращенной форме приведены некоторые их фрагменты.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИНФОРМИРОВАНИЯ

Информирование является важной процедурой тренинга лидерства. Оно направлено на формирование у участников лидерского мировоззрения и построение адекватной Картины мира.

Некоторые из фрагментов информирования во многом строятся в соответствии с представленными ниже материалами, однако большая часть из них раскрывается ведущим в процессе специально организованной дискуссии с участниками.

Первое и второе рождение

Бог слепил человека из глины, и остался у него неиспользованный кусок.

— Что еще слепить тебе? — спросил Бог.

— Слепи мне счастье! — попросил человек.

Ничего не ответил Бог, и только положил человеку в ладонь оставшийся кусочек глины...¹

Своим первым рождением мы обязаны родителям, второе — мы даем себе сами. Лидерство является социальным феноменом. Но для того чтобы быть лидером для других, для начала необходимо стать лидером по отношению к самому себе. Могут ли быть лидерами люди, которые сами никуда не идут?

В каждом человеке заложен огромный потенциал, но найти и реализовать его может только он сам. Все мы от рождения являемся лидерами, ведь из сотен миллионов сперматозоидов лишь он пришел первым к ждущей его яйцеклетке, в то время как остальные по пути заплутали, погибли. Так что каждый из вас — первый и

¹ Интернет-ресурс: <http://www.pritchi.net>

самый лучший! Это было всего лишь первое рождение, подобное вызреванию семечка, которому еще предстоит прорасти. Возможно, вы забыли об этом.

С самого детства ребенок пытается быть кем-то. Он еще не знает, кто он, а жить без личности трудно. Ребенок подражает взрослым, для того чтобы научиться тому, что умеют они. Взрослые планируют и организуют жизнь ребенка, потому что он еще не умеет это делать самостоятельно. Взрослея, он обретает индивидуальность, начинает осознавать свое истинное «Я», берет на себя ответственность за собственную жизнь и начинает управлять ею. В этом проявляется его второе рождение. По крайней мере, так должно быть.

Однако если вы внимательно посмотрите вокруг, то, к сожалению, обнаружите, что на самом деле мир полон взрослых и пожилых людей, так и не взявших на себя ответственность за свою жизнь. Это те люди, которые не свободны, «строят» собственную жизнь на основе услышанных по радио непрофессиональных гороскопов, советов знакомых и указаний близких. Это люди, так и не нашедшие внутренних точек опоры и вынужденные искать их вовне.

Второе рождение — это обретение себя, пробуждение внутреннего чувствования себя, нахождение, осознание и принятие своего жизненного пути.

Внутреннее чувствование себя включает осознание своего «Я», способность воспринимать внутренние сигналы, знать свои предпочтения, понимать, чего хочется в настоящий момент, а что нежелательно, что приятно, а что не очень. Без чувствования себя и без веры в себя мы остаемся без руководящей силы, когда стремимся достигнуть своих целей и реализовать свои стремления. Как отмечает Ф. Карделл, «жизнь без нашего управления подобна кораблю без штурвала или блужданию в огромном лесу без компаса и карты»¹. Да и ни к чему они человеку, который сам не знает, куда он идет.

Пробуждение этого чувствования будет одной из задач нашего тренинга.

Я-концепция лидера

Все мы строим свою жизнь в соответствии с тем, как видим себя. У каждого человека имеется представление о своей внешности, о том, как он выглядит со стороны. Он не раз видел свое отражение в зеркале. Даже в давние времена, когда искусственных зеркал не было, люди искали свое отражение на поверхности воды. В этом отражении они получали и подтверждение собственного существования. Позже человек научился создавать зеркала и довел это умение до совершенства. Но даже смотрясь в очень качественное зеркало, человек может увидеть только отражение своей внешности. Свое психологическое отражение человек может увидеть только через других людей. Окружающие являются для нас чем-то вроде психологических зеркал. От других людей человек впервые узнает, кто он, и получает оценку того, какой он. Каждый новый акт общения и взаимодействия увеличивает социальный опыт человека и вносит коррективы в его представление о себе, делает его более многогранным.

Адекватное представление о себе и своих возможностях необходимо любому человеку, но приобретает особую значимость для лидера. То, как человек воспринимает самого себя, во многом определяет те цели, которые он перед собой ставит, поступки, которые он совершает, и его общее отношение к жизни. Поэтому лидеру так важно сформировать и поддерживать адекватное представление о себе и своих настоящих возможностях. Даже если эти возможности пока не высоки, это то знание, на которое можно опереться в развитии способности быть лидером.

Одной из задач нашего тренинга является расширение вашего представления о себе и своих возможностях. В этом вы можете помочь друг другу. Наблюдайте за другими участниками, в соответствующих процедурах говорите им, что вы заметили, и слушайте, что заметили в вас другие.

Принятие себя со всеми своими достоинствами и «недостатками» является необходимым этапом на пути самосовершенствования. При этом слово «недостатки» не случайно приводится в кавычках. Недостатки человека нередко являются продолжением его достоинств. Иными словами, так называемые «недостатки» являются неправильной, неадекватной или недостаточной реализацией его

¹ Карделл Ф. Д. Психотерапия и лидерство. СПб.: Речь, 2000. С. 11.

достоинств. В них часто заложен определенный ресурс, который можно развернуть и использовать в творческих и созидательных целях.

Вы уникальны. Никто в мире не испытал вашей радости или боли. Ни у кого нет вашей уникальной коллекции сильных и слабых сторон. Никто не достигал ваших успехов и не ощущал ваших провалов. Вы — единственный в своем роде, и только вы можете видеть мир с ВАШЕЙ точки зрения. Никто другой не может стоять в точности на том же месте, на котором стоите вы. Только вы можете видеть жизнь оттуда, где вы находитесь. Поэтому бессмысленно ждать, когда КТО-ТО предпримет действие для того, чтобы сделать ВАШУ жизнь такой, какой ВЫ хотите.

Жизнь не должна складываться по-вашему, но вы можете сделать так, чтобы по-вашему складывалась ВАША жизнь.

Мир, в котором мы живем

Причины всех своих успехов и неудач нам следует искать во внутреннем мире. Внешний мир только реагирует на те импульсы, которые мы ему посылаем.

Лууле Вишльма

Мы очень много знаем о «внешнем» мире и часто с любопытством смотрим в него. Что-то нам в нем нравится, что-то порой и расстраивает. Но при этом мы редко задумываемся над тем, что все, что мы замечаем вокруг себя, во многом является отражением нашего внутреннего мира. Каждый человек живет в своем внутреннем мире — мире собственных представлений и интерпретаций. Различные факты и события, как и весь человеческий опыт, существуют для каждого человека прежде всего в его сознании. Единственная «реальность», известная любому человеку, — это только его личная, субъективная реальность. Поэтому можно с уверенностью сказать, что каждый человек живет в созданной им Модели мира и может

воспринимать только собственное субъективное отражение «реального мира», а не сам мир. Реальный окружающий мир гораздо шире и богаче, чем наши представления о нем. Он уникальным образом отражается в сознании и мыслях каждого конкретного человека.

К сожалению, сознание человека является кривым зеркалом и с искажениями отражает реальность. В течение жизни каждый человек обращает внимание только на те аспекты действительности, которые его интересуют, и игнорирует другие. Соответственно, и в представлениях различных людей об окружающем мире есть лишь то, на что они обратили когда-то свое внимание. Но даже и эту часть информации человек нередко склонен интерпретировать так, как нравится и представляется ему более выгодным.

Итак, каждый человек живет в мире собственных представлений. И причины всех своих успехов и неудач каждому из нас следует искать во внутреннем мире. Внешний мир только реагирует на те импульсы, которые мы ему посылаем.

Если вы искренне во что-то верите, значит, так оно и есть. По крайней мере, для вас. Поэтому следует очень тщательно выбирать то, во что вы предпочитаете верить.

Психологическая Карта мира

Мы живем в огромном мире. Для того чтобы лучше в нем ориентироваться, люди научились создавать его карты. Есть карты стран, городов, автомобильных дорог и множество других разновидностей. При этом все они избирательно заключают в себе информацию. На картах помечается только самое важное и необходимое и делается это с учетом тех целей, для которых они составляются. Соответствие карты и целей ее использования определяет ее точность, достоверность и полезность. Не имеет смысла пользоваться картой автомобильных дорог Франции, если вы находитесь в России. Но даже если вы будете идти по местности, руководствуясь правильно выбранной, но старой картой, вы можете не найти необходимого вам объекта, так как, возможно, он уже не существует. Или вы рискуете столкнуться с чем-то, чего нет на вашей кар-

те, потому что это «нечто» появилось после того, как она была составлена.

Внутренний мир человека так же огромен, как и внешний мир. Социальную жизнь человека наполняет множество объектов, людей, вещей и событий, с которыми он сталкивался. И для того, чтобы хоть как-то в нем ориентироваться, каждый человек создает свои «Карты» этого мира. Человек вынужден упрощать реальный мир для того, чтобы его осмыслить. Начиная с первых дней жизни, осваивая окружающий мир и сталкиваясь с различными ситуациями, человек отмечает их на своих «Картах мира». У него появляются «Карта семейных взаимоотношений», «Карта общения со сверстниками» и др. Они включают описание различных ситуаций, с которыми он сталкивался, и «тропинок» выхода из них. Тем самым формируется его собственное представление о мире, «Модель мира», в которой он и живет.

Таким образом, можно сказать, что Территория — это реальный мир вокруг нас, а Карта (или Модель мира) — это представления человека об этом мире. Но никакая Карта не может всесторонне отразить Территорию, да и предназначение у нее другое. Какого рода Карты человек имеет, зависит от того, что он замечает и куда идет. Соответственно, и в личных Картах различных людей отображено только то, на что они обратили когда-то свое внимание. Нет одинаковых Карт, как нет и одинаковых людей. Но так как в нашей жизни много общего, то и представления различных людей о мире во многом схожи, что обуславливает возможность общения людей друг с другом и взаимопонимания. При этом реальный окружающий мир гораздо более изменчив и значительно богаче, чем наши представления о нем.

Не имеет большого смысла делить Карты различных людей на хорошие и плохие. Однако важно понять, насколько эффективно они позволяют человеку понимать мир, реагировать и выживать в нем. В этом их предназначение. Все человеческое поведение, независимо от того, причудливо оно или нет в глазах окружающих, осмысленно, и ключ к его пониманию — Модель мира конкретного человека. Если посмотреть вокруг, почитать газету, посмотреть телевизор, то легко обнаружить, что нет недостатка в обедненных Моделях мира. Выбор существует в мире, но, к сожалению, он часто отсутствует в Модели мира отдельных людей. При этом пробле-

мы у человека начинают появляться именно тогда, когда он забывает, что его представления о мире — это не более чем его Карта этого мира, а не сам мир.

Но несмотря ни на что, Карта имеет одно значительное преимущество. Оно заключается в том, что если человека что-либо не устраивает в жизни, если он хочет произвести какие-либо изменения, ему не надо менять окружающий мир, достаточно для начала изменить свое представление о нем и о себе¹.

Человек осознает и чувственно переживает не реальный мир, а лишь его отражение в собственных ощущениях и представлениях, собственную когнитивную Карту этого мира. Не путайте эту Карту с самой Территорией.

Ограничения Модели мира

Представление о мире и своем месте в нем не появляется у человека с рождением, а формируется на протяжении всей жизни. При конструировании представления о мире используется только та информация, которую человек готов воспринять. Поэтому созданная им Модель мира во многом является продуктом его восприятия и отношения к собственному опыту. Так как восприятие человека ограничено, ограничена любая Модель мира. Любая Карта — это не Территория.

Во-первых, восприятие человеком реальности ограничено чувствительностью его органов чувств, как возможности диктофона улавливать сигнал ограничены чувствительностью его микрофона. Мы не можем слышать инфразвук и ультразвук, видеть свет, находящийся в инфракрасном и ультрафиолетовом диапазоне. Хотя это тоже элементы реальности, которые в той или иной степени могут различать иные живые существа. Ограниченность восприимчивости органов чувств можно условно назвать физиологическим фильтром, исключающим часть информации.

¹ См. подробнее: *Евтихов О. В.* Практика психологического тренинга. СПб.: Речь, 2005. С. 100–109.

Лидеру необходимо осознавать, что реальная действительность гораздо шире той, которую может наблюдать человек.

Во-вторых, человек *исключает* большую часть информации. Восприятие человека нельзя сравнить с видеокамерой, записывающей все, что попадает в ее объектив. Мы воспринимаем окружающий мир избирательно, упуская из виду часть информации. Например, сейчас вы можете выделять и слушать только мой голос и не замечать пения птиц за окном. Или наоборот. Выбирая что-то одно, мы вынуждены отказаться от чего-то другого. В этом особенность любого выбора. Способность исключать ненужную часть информации облегчает восприятие. Но, к сожалению, избирательность в отношении поступающих сведений нередко и ограничивает человека. Из бесконечного объема информации многие люди склонны воспринимать то, что подтверждает их предварительные представления, и не обращать внимания на факты, которые ставят эти представления под сомнение.

Поэтому лидеру полезно осознавать, что он не может иметь исключительно правильное представление обо всем. Он, как и все люди, всегда что-то не видит, а что-то не слышит. Соответственно, ему необходимо быть открытым к любой внешней информации, лишь бы эта информация была правдивой. При этом важно помнить о том, что его последователям тоже свойственно иметь представление лишь о некоторой части действительности.

В-третьих, человек склонен не только исключать ненужную часть информации, но и *искажать* оставшуюся (изменять, упрощать, подстраивать и т. п.). Искажению может подвергаться как восприятие внешней информации, так и видение собственного опыта. Данная способность отличает человека от животных. Она позволяет вспоминать прошлое, мечтать и планировать будущее. Но нередко человек воспринимает как реальность свои мысли, фантазии и предположения.

Для лидера важно умение отделять реальную информацию о действительности от интерпретаций этой действительности. Ему необходимо исправлять полученную от других людей искаженную информацию, выделяя в ней достоверную часть, если она вообще имеется. И не заблуждаться в собственных интерпретациях.

И, наконец, четвертое, человек способен *обобщать*. В процессе обобщения человек соотносит одно явление с группой подобных

ему. При этом этому явлению приписываются свойства группы. Эта способность позволяет человеку систематизировать различные события, людей, ситуации и способы действия. Но в некоторых случаях она также может ограничивать его.

Предположим, ребенок заходит на кухню, притрагивается к горячей плите и обжигается. Он может сделать различные выводы-обобщения, в том числе:

- никогда не следует прикасаться к горячей плите;
- никогда не следует прикасаться к кухонным плитам вообще;
- никогда не следует заходить на кухню;
- наконец, никогда не следует заходить в комнаты, в которых тепло и есть горячие предметы.

В зависимости от того, какое именно обобщение сделает человек, он может или обезопасить себя, или ограничить свой будущий опыт и свои возможности.

Итак, можно представить это так, что человек смотрит на мир через маленькое окошко, ограниченное физиологическими возможностями восприятия. И эту малую часть он воспринимает как действительность, не забывая при этом что-то исключить, оставшееся — исказить и с чем-то обобщить, приписав соответствующие свойства. Конечно же, каждый делает это по-своему. Перефразируя слова Дж. Бьюджентала, можно сказать, что *каждый человек является архитектором собственной действительности. Он постоянно переделывает реальность, более или менее приспособивая ее к своим нуждам.*

Каждый человек уникален и имеет свои ценности, убеждения и представления. Каждый из вас по-своему воспринимает и осмысливает окружающий мир. При этом мир, в котором живет каждый из вас, это не более чем отражение реального мира в ваших представлениях. Реальный мир гораздо шире и богаче. Точно так же и ваше представление о себе и своих возможностях является лишь вашей интерпретацией своих возможностей, во многом не раскрытых.

Важным качеством лидера является способность замечать за убеждениями и утверждениями человека ограничения его Модели мира и видеть искажения в поступающей от него информации.

Столкновение различных Моделей мира

Нет одинаковых представлений о мире, как нет одинаковых людей. Но так как в нашей жизни много схожего, то и в представлениях различных людей о мире много похожих элементов, что позволяет людям понимать друг друга, иметь схожие интересы и увлечения. Различия же в представлениях разных людей нередко являются причиной непонимания и конфликта.

Не изнуряйте себя попытками изменить Модель мира другого человека путем навязывания ему своей. Стремление поспорить и доказать истинность своей Модели мира является отражением собственной неуверенности в ней.

Доказывающий всегда слаб. Доказывающий — проситель, ведь он просит, чтобы к его доказательствам отнеслись безразлично.

Имеющий свой путь, уверенный в себе человек не доказывает и не просит, а при необходимости — предлагает.

Если для вас важен предмет разногласия, то попытайтесь понять Модель мира оппонента. Войдите в нее и произведите изменения изнутри. Все человеческое поведение, независимо от того, насколько причудливым оно может показаться, становится осмысленным, когда вы понимаете порождающую такое поведение Модель мира этого человека.

Если вы замечаете, что кто-то поступает неправильно, и вас это беспокоит, осуждать этого человека бессмысленно. Если бы вы прожили его жизнью с первых дней и до настоящего момента, то, возможно, вы поступали бы точно так же, а может, и еще хуже.

В любой момент времени каждый человек делает выбор внутри тех границ, которые он сам выстроил для себя в течение жизни. Хотя он честно выбирает наилучший вариант действий и поступков из числа имеющихся у него.

Если вы считаете, что человек поступает неправильно, то, если вы можете — помогите ему, а не осуждайте. Обогадите его внутренний мир, раздвиньте границы его представлений и предложите ему лучший образец действия в данной ситуации. И тогда возможно, что этот человек пойдет за вами, а при необходимости — уже сам поддержит вас.

Если вы сталкиваетесь с непониманием и неожиданными событиями, то, возможно, это ваше ограничение. Любое столкновение

с неожиданностью, даже приятной, показывает вам, что ваша Модель мира не точно отражает действительность. Неожиданные события дают человеку неоценимую возможность расширить представления об окружающем мире и сделать их более адекватными.

Людей можно разделить на два типа, в зависимости от того, как они реагируют на столкновение с неожиданностью. Одни люди стараются менять собственные представления, для того чтобы они соответствовали действительности. Другие стремятся «переделать» действительность, для того чтобы она соответствовала их представлениям.

Замечая то, чего вы не ожидали, вносите изменения в ваши представления о действительности, делайте их более адекватными реальности.

Прошлое, настоящее и будущее

Прошлое — это то, что уже случилось. Это вся наша прожитая жизнь, серия проб и ошибок, побед и неудач. Это наш опыт.

Настоящее — это то, где мы находимся сейчас.

Будущее — это то, что будет после настоящего. То, куда мы идем в этой жизни.

Исходная точка силы человека находится в настоящем моменте. Прошлого уже нет. А будущее еще не наступило. В каждый момент времени есть только настоящее, память о прошлом, представление и мечты о будущем. Однако для многих людей сегодня является не более чем то завтра, о котором они тревожились вчера.

Воспоминания о прошлом и тревоги о будущем во многом лишают нас настоящего. Но именно в настоящем находится исходная точка силы человека. Настоящее — это миг, тончайшая мембрана, отделяющая вполне определенное прошлое от многообразного будущего. Только в настоящем человек может осознавать себя и быть собой, выбирать, о чем думать и во что верить, принимать решения и совершать поступки. Из настоящего человек может менять свое будущее.

Это не значит, что не нужно мечтать и планировать свое будущее. Мечта — это жизненный источник нашей жизни. Каждый раз, мечтая, человек мысленно переносится в возможное будущее и подготавливает его. Но мечта должна быть осуществимой. Только тогда она превращается во взгляд из будущего и позволяет увидеть путь в то завтра, в которое хочется идти.

Каждый раз, совершая выбор, человек трансформирует многообразие будущего в единственный и уже необратимый акт настоящего. В то время когда человек стоит перед выбором, жизнь стремительным потоком продолжает нести его по течению. И чем более он будет медлить с решением вопроса о выборе, тем труднее и сложнее для него будет становиться последний. В какой-то момент уже и речи не будет о выборе. И не потому, что он уже сделан, а потому, что пропущен соответствующий момент для него. Иначе говоря, за человека выбрала сама жизнь. Поэтому для лидера важна способность принимать решение и совершать действие тогда, когда оно требуется. Тогда, когда для этого представляется соответствующий случай.

Еще в XVII веке китайский ученый и философ Тан Чжэнь писал: «Случай может предоставляться нам раз в день, в месяц, в год, в десять лет или в сто лет. Вот почему нужно быть готовым не упустить его. Даже если этот случай откроется нам за едой, нужно тотчас бросить свои палочки и выбежать из-за стола. Ибо может статься, что, когда мы закончим трапезу, случай уже ускользнет от нас... Случай — это встреча человека с его судьбой, и мгновение, в котором решается, быть ли победе или поражению...»¹

Наше будущее становится таким, каким мы его создаем в каждый момент времени в настоящем. Действовать можно только в настоящем. При этом действия неудачника обычно являются следствием его прошлого. А действия лидера ориентированы на будущее, направлены на «строительство» этого будущего.

Старайтесь в жизни как можно чаще поступать не «потому что», а «для того чтобы».

¹ *Малявин В. В.* Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. М.: Белые аллвы, 2000. С. 14–15.

Большая цель

Ребенок заблудился в лесу.

Он не знал, что делать и куда идти. И начал плакать. В этом плаче была сокрыта жалость к себе и горечь вопросов: почему это случилось именно со мной? Что теперь со мной будет?

Но потом он взял себя в руки, набрался храбрости, забрался на большое дерево и увидел дорогу — свой путь¹.

Где нам найти такое дерево, чтобы увидеть свой Путь и не плутать в жизни? Такое дерево есть. Это наша большая цель жизни, жизненное предназначение. Человек не может жить без цели: бесцельная жизнь опустошает человека, лишает смысла все происходящее с ним. А человек, не имеющий собственного пути, в народе называется беспутным. Поэтому люди обязательно стремятся найти цель жизни, ту или иную. Если человек не имеет собственных целей жизни, он живет для достижения целей других людей.

Человек, имеющий Путь, берет на себя ответственность за свои неудачи: «Я сам заблудился». Даже если его завели в лес, привязали к дереву и оставили, он скажет: «Я сам допустил, чтобы меня завели в лес, привязали к дереву и оставили там. Моя ошибка. Мой опыт. Теперь нужно что-то делать, чтобы выкрутиться и из этой ситуации».

Лидер — это тот, кто имеет свою большую цель жизни. Но она должна быть действительно большой и простираться через всю жизнь, выходя за ее пределы. Только тогда она может быть тем «большим деревом», помогающим обрести свой Путь и не разочароваться, вдруг достигнув этой цели.

Маленькую цель можно достичь и при жизни. А что потом? Человек, достигнувший своей большой цели, своего Предназначения еще при жизни — теряет ее дальнейший смысл и обретает пустоту. Это не позволительно для лидера, ведь за ним идут преданные ему люди.

Говорят, что в тот день, когда Александр стал повелителем мира, он закрылся в комнате и плакал.

¹ *Тарасов В. К.* Технология жизни: книга для героев. М.: Добрая книга, 2003. Текст изменен.

Его военачальники были обеспокоены. Что случилось? Они никогда не видели, чтобы он плакал. Не таким он был человеком. Они были с ним в разных ситуациях: и когда жизнь подвергалась большой опасности, и когда смерть была очень близка, но никто не замечал на его лице следов отчаянья и безнадежности. Он был примером мужества. Что же теперь случилось с ним, теперь, когда он победил, когда мир завоеван?

Они постучали, вошли и спросили:

— Что случилось, почему ты плачешь?

Он ответил:

— Теперь, когда я победил, я понял, что я проиграл. Сейчас я нахожусь в том же месте, где и был, когда затеял это бессмысленное завоевание мира. Это стало ясно мне только теперь, потому что раньше я был в пути, у меня была цель. Сейчас мне некуда двигаться, некого завоевывать. Я чувствую внутри себя страшную пустоту. Я проиграл.

Александр Македонский умер в возрасте тридцати трех лет. Когда его несли к месту погребения, его руки свободно болтались по сторонам носилок. Таково было его завещание: он хотел, чтобы все видели, что он уходит с пустыми руками¹.

Многие из людей имеют маленькие жизненные цели. И для того чтобы иметь смысл жизни, они ориентируются на тех, у кого цель больше и простирается дальше. Эти люди становятся для них лидерами.

Только имеющий большую цель, свой Путь, может обрести последователей. Но его цель должна быть действительно значительной. Гораздо значительнее, чем просто завоевание мира.

¹ Интернет-ресурс: <http://www.pritchi.net>.

Управление собственной судьбой

— Кто управляет вашей жизнью? — спросил Воланд у Ивана Бездомного.

— Как кто? Я и управляю! — ответил Иван.

На что Воланд резонно заметил:

— Для того чтобы управлять, надо как-нибудь иметь точный план на некоторый, хоть сколько-нибудь приличный срок. Хотя бы лет так на триста.

М. Булгаков «Мастер и Маргарита»

Вот это «как-нибудь» и будет являться предметом рассмотрения нашего занятия.

Любое достижение начинается с желания. Чтобы чего-либо достичь в жизни, для начала необходимо этого захотеть. Наибольшего успеха добиваются люди, одержимые сильными желаниями.

Однако желание — это только лишь ресурс. Само по себе желание без организованного и направленного действия по его удовлетворению мало полезно. Важное качество лидера состоит в умении преобразовывать собственные желания в цели. Умение правильно, конструктивно формировать жизненные цели является эффективным инструментом в работе над собой. Желания и стремления, оформленные в жизненные цели, придают нашей жизни смысл и содержание.

Однако постановка правильной цели — дело не такое уж простое, как может показаться. Для того чтобы вы могли однозначно понять, достигнута цель или нет, она должна отвечать следующим условиям:

- быть конкретной с четкими критериями ее достижения;
- сложность цели должна быть оптимальной — значительной, но выполнимой;
- достижение цели должно зависеть от человека, которому она принадлежит — по крайней мере, вам необходимо четко отделять то, что зависит от вас, о того, что не находится в вашей власти.

Цели бывают разные. Одни ограничиваются сегодняшним днем, на осуществление других необходимо затратить месяцы и годы. Поэтому важно определить временные рамки осуществления целей и соответственно их структурировать.

Для структурирования целей можно использовать следующую схему.

1. *Цель-мечта.* Ориентирована на то, чтобы осуществиться спустя десятилетия, цель на значительную часть жизни или всю жизнь. Например: «Я хочу стать успешным и уважаемым человеком, обладающим всеми полезными в жизни знаниями и умениями». Эту цель трудно четко сформулировать. Но лидеру иметь ее на горизонте необходимо.
2. *Долговременная цель.* Например, «Получить высшее образование» или «Организовать фирму» и т. д. Этот уровень более конкретен, но и здесь есть некоторая неопределенность, поскольку мы вынуждены планировать действия, о которых знаем еще слишком мало.
3. *Промежуточная цель.* Промежуточными является ряд обеспечивающих целей, не достигнув которых, невозможно приблизиться к основной.
4. *Краткосрочная цель.* Это то, что вам нужно сделать, например, в ближайший месяц или квартал. Этот уровень планирования позволяет оценивать успешность продвижения к более крупным целям.
5. *Цели-задачи.* Это то, что надо сделать сегодня или прямо сейчас. Эти задачи можно записывать в еженедельник. Цели-задачи помогают планировать день, неделю и превращают не слишком интересное занятие в игру, в соревнование с самим собой.

По мере достижения различных рубежей необходимо пересматривать и корректировать более отдаленные цели. Тем более что с каждым новым днем вы будете изменяться и становиться более мудрым и опытным. Если, конечно, будете извлекать положительные уроки и из отрицательного результата.

Опыт постановки и достижения жизненных целей является важным элементом формирования лидера. Достижение цели приносит позитивные эмоции, которые служат положительным подкреплением, закрепляющим конструктивную модель поведения.

Поставив цель и достигнув ее, человек чувствует себя успешным. Каждый раз повторяя этот цикл, человек испытывает уверенность

в себе и закрепляет образ себя как успешного человека, что, в свою очередь, помогает ему ставить и достигать новые цели.

Девиз лидера: «Сегодня — мечтаю. Завтра — планирую.
А послезавтра — добиваюсь осуществления своих планов».

ПРИМЕРЫ УПРАЖНЕНИЙ

УПРАЖНЕНИЕ «КТО Я?»

Упражнение выполняется после информирования по теме «Я-концепция лидера».

Вступление Монаху приснился сон, что он князь. Когда он проснулся, то стал сомневаться, кто же он на самом деле: монах, которому приснилось, что он стал князем, или князь, которому сейчас снится, что он стал монахом.

Человек действительно может подобным образом сомневаться, но только в том случае, если он забыл все, что с ним было до последнего сна. Если же он помнит и другие сны, в которых он не всегда был князем, но всегда просыпался монахом, то скорее всего он монах.

Что касается князя, то если в своих снах он и был иногда монахом, то просыпался он всегда князем. В этом их различие¹.

Человек является тем, кем он себя воспринимает после пробуждения. И в жизни человек ведет себя в соответствии с этим представлением о себе. А другие замечают его по тому, как и куда он себя ведет.

Описание процедуры Участникам предлагается написать в столбик 10 ответов на вопрос «Кто Я?». Каждый ответ следует начинать с местоимения «я»: «Я —....».

¹ Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. М.: Добрая книга, 2003. Текст изменен.

После того как все запишут свои ответы, каждый участник по кругу должен озвучить их. Остальные могут при этом задавать вопросы, для того чтобы понять, что автор имел в виду.

Пояснение Обычно, отвечая на вопрос «Кто Я?», участники пишут:

Я — человек.

Я — курсант.

Я — командир.

Я — друг. И т. д.

Основная цель упражнения заключается в формировании и закреплении у участников лидерского самовосприятия. Поэтому ведущему следует отслеживать в ответах участников аспекты Я-концепции, мешающие формированию лидерской позиции (тихоня и т. п.), а также засоряющие их самовосприятие. Ведь каждый человек ведет себя в соответствии с тем, как он себя воспринимает. В подобном случае следует попросить участника описать ситуацию, в которой он ведет себя в соответствии с данным себе определением. Подобное обсуждение позволяет участникам пересмотреть или, как минимум, задуматься о собственном самовосприятии.

После того как все участники зачитают свои ответы, ведущий предлагает тем из них, кто не отметил в своих ответах социальные позиции «Я — командир» и «Я — лидер», занести их в свой список и еще раз прочитать вслух для всех.

Упражнение помогает раскрыть социальные установки участников и, при условии достаточной проработки и направленной помощи в самораскрытии, закладывает «первые камни» в фундамент лидерской Я-концепции.

УПРАЖНЕНИЕ «КАКИМ МЕНЯ ВИДЯТ?»

Упражнение направлено на организацию активной обратной связи от группы каждому участнику и является дополнением к предыдущему упражнению.

Вступление Князя играет его свита. По поведению свиты можно понять: нам сейчас предстоит встреча именно с князем. Перед нами не кто иной, а именно князь. И это убеждение останется, даже если он будет вести себя как монах.

А если придворные не обращают никакого внимания на человека, мы понимаем, что никакой он не князь, даже если и считает себя таковым. Может быть, он просто больной человек.

Лидера играют его последователи. Нет последователей — нет лидера.

Описание процедуры Выбирается доброволец, который выходит из комнаты.

Задача группы — коллегиально написать 10 ответов на вопрос: «Какой он?», наиболее точно отражающих те качества вышедшего человека, которые помогают ему в управленческой деятельности.

В это время задача участника — подумать, как может охарактеризовать его эта группа. Как только ответы будут готовы, ведущий приглашает участника войти. Его просят назвать свои личные качества, являющиеся ответом на вопрос: «Какой я?», которые, как ему кажется, в нем видят окружающие.

Важно угадать суть качества, а не конкретное написанное группой слово. При угадывании участником какого-либо качества группа сообщает ему об этом. Участник продолжает до тех пор, пока не «угадает» семь качеств из списка группы. После этого группа зачитывает ему оставшиеся (не угаданные) качества, при необходимости дает пояснения и дарит участнику листок на память.

Далее за дверь выходит следующий участник.

Пояснение При выполнении упражнения необходимо твердо придерживаться процедуры и не завершать ее до тех пор, пока участник не назовет указанное количество ответов группы. В случае затруднений участника члены группы могут ему помогать, предлагая вспомнить те или иные ситуации и определить, какие качества в тот момент проявились.

Обсуждение По окончании выполнения упражнения всеми участниками можно предложить каждому зачитать вслух не угаданные им качества и сообщить свое отношение к ним.

УПРАЖНЕНИЕ «Я ЗА ТЕБЯ ОТВЕЧАЮ»

Описание процедуры Вызываются два добровольца, которые садятся рядом и договариваются, кто за кого сейчас будет отвечать.

Задание состоит в том, что на вопросы группы, заданные одному участнику, отвечает другой, стремясь угадать, как бы на этот вопрос ответил его напарник.

Вопросы можно задавать любые, связанные с чем угодно. Задача молчащего напарника — слушать и мысленно отмечать, где отвечающий за него игрок попал в точку, а где ошибся.

Ведущий заранее должен ввести ограничения, либо временные, либо на количество задаваемых вопросов. Ответив на первую серию вопросов, объединенные в пару участники меняются ролями.

Обсуждение Обсуждение может проводиться в несколько этапов. На первом внимание уделяется впечатлениям молчащего члена пары. Он сообщает, каково было ему слушать, где были точные попадания в ответах, на какой вопрос он бы ответил иначе и как именно.

Второй этап посвящен впечатлениям участника, взявшего на себя ответственность за первого. Он имеет возможность сообщить, легко ли было отвечать на вопросы и как он находил ответы.

Третий этап связан с обсуждением ожиданий участников, которые задавали вопросы, а также тех, кто слушал ответы про себя. Ожидания участников, задающих вопросы, отражают процесс построения образа другого человека. А ожидания участников, слушающих ответы про себя, содержат их представления о том, как их воспринимают другие. Если эти ожидания не оправ-

дываются, то ответ является неожиданным, а образ неадекватным.

Пояснение В конечном итоге участники получают конкретный чувственный опыт различения образа другого человека, построенного на собственной системе домыслов, ожиданий и обобщений, и реального впечатления от этого человека, формируемого «здесь и сейчас». Исправление искажений взаимовосприятия и самовосприятия позволит избежать искажений в общении.

УПРАЖНЕНИЕ «ОПИСАНИЕ-ИНТЕРПРЕТАЦИЯ»

Упражнение направлено на развитие способности различать сенсорно воспринимаемую информацию от чувственно переживаемой. Выполняется после информирования по теме «Ограничения Модели мира».

Вступление Как мы уже отметили ранее, человек живет в мире собственных представлений и интерпретаций. При этом объяснение человеком причин и смысла происходящих событий во многом определяет отношение этого человека к данным событиям. И поскольку интерпретации нередко зависят от настроения человека, его личностных и социальных установок, организация собственных действий только на основании личных интерпретаций без проверки их адекватности иногда может иметь ошибочный результат.

Без способности отделять то, что мы видим и слышим, от того, что мы думаем и чувствуем в отношении человека или события, нам очень трудно ориентироваться в действительности. Поэтому, чтобы не заблудиться в жизни, человеку необходимо умение отличать реальные события от собственных интерпретаций этих событий.

Описание процедуры Участник становится на определенном месте (например, в центре комнаты) и получает задание в течение двух-трех минут описывать происходящее в комнате, включая свои действия. Ведущий обращает вни-

мание участника на ошибки, если он вместо описания дает интерпретацию.

Примерное описание успешного выполнения упражнения: «Я стою в комнате. Вокруг меня сидят люди. Я слышу звуки, доносящиеся с улицы, и т. д.».

Если участник вместо последней фразы скажет, например: «Я слышу пение птиц, доносящееся с улицы», то ведущий поправляет, что «пение птиц» — это интерпретация, так как он не может видеть этих птиц, а слышит только звуки и интерпретирует их исходя из имеющегося у него опыта. Поэтому, согласно условиям задания, можно говорить только о «звуках, доносящихся с улицы и похожих на пение птиц».

Пояснение

Важно донести до участников, что в жизни все люди обычно реагируют подобным образом, автоматически интерпретируя события. Способность человека соотносить полученную сенсорную информацию с элементами собственного опыта позволяет быстро ориентироваться в ситуации. Однако иногда эта способность может и ограничивать человека, приводя к ошибочным выводам. Лидеру необходимо научиться отличать реальное событие от собственных интерпретаций этого события, а также перед принятием важных решений и совершением значимых поступков «проверять те основания», на которых были сделаны определенные выводы.

УПРАЖНЕНИЕ «Я — ХОЗЯИН»

Упражнение основано на ситуации брошенного вызова, состязания и направлено на развитие уверенности в себе в процессе внутригруппового взаимодействия. Выполняется после информирования по теме «Столкновения различных Моделей мира».

Вступление Кто хозяин, а кто гость?

Хозяин тот, кто может разрешить войти, а может и не разрешить. Кто не нуждается в проводниках в «своем доме». Кто первым может расспрашивать гостя о его

делах. Кто имеет запасы еды и провизии. Кто имел отдыха до встречи с гостем.

Гость тот, кто должен просить разрешения войти. Кто плохо знает этот дом и нуждается в проводнике. Кто имеет только такие запасы, которые захватил с собой. Кто проделал большой путь и нуждается в отдыхе. Кто вынужден отвечать на расспросы хозяина, если не хочет с ним поссориться.

Лидеру, выбирая время и место встречи, необходимо стремиться по возможности оказаться в роли хозяина. При этом позиция хозяина — не столько внешняя, сколько внутренняя¹.

Описание процедуры

Первоначально ведущий предлагает группе ответить на вопросы и обсудить ответы. Он спрашивает: «Как мы узнаем хозяина? Какими качествами он обладает?», «Какие качества проявляются у не хозяина?»

Пояснение

Обычно участники отвечают: «Хозяин — это сильный, уверенный в себе человек, независимый от внешних оценок и готовый оценивать сам»; «Это не тревожный, не суетливый человек, который чувствует себя раскрепощенным и спокойным, может руководить другими» и т. п.

Ведущий резюмирует сказанное участниками: «Итак, одна из главных черт хозяина — это уверенность в себе. Кто в себе уверен, встаньте! Поздравляю того, кто встал первым, а остальные пусть пока сядут. (*Обращаясь к участнику.*) Я верю, что ты — хозяин, но докажи это другим. Сделай или скажи что-то, чтобы все поняли, что хозяин здесь ты».

Пояснение

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

Ведущий может прокомментировать сделанное, обратив внимание в первую очередь на успешные моменты.

¹ Тарасов В. К. Технология жизни: книга для героев. М.: Добрая книга, 2003. Текст изменен.

ты: «Хорошо! Но это было мое мнение, а теперь пусть тебе даст оценку группа. Сделай так, чтобы тебя оценили!»

Пояснение

Обычно это задание выполняется хуже. Часто участник забывает, что он хозяин и неуверенно распоряжается предоставленной ему инициативой. В таком случае коротко обсудите это. В процессе обсуждения полезно обратить внимание на характеристики голоса, которым отдавались указания, а также сопровождающие позу и жесты.

Ведущий: «Теперь как хозяин передай свои полномочия: назначь другого хозяина (например, “Хозяином будешь ты!”)».

Пояснение

Необходимо, чтобы роль хозяина проиграли все участники. Для усложнения упражнения можно предложить всем членам группы оценивать участника, выполняющего роль хозяина. Свои ощущения они могут выражать жестом: поднятым вверх большим пальцем — если считают, что человек говорит действительно как хозяин, или опущенным вниз большим пальцем — если, по их мнению, участник отдает указания неубедительно. При этом можно предложить членам группы не выполнять неуверенные и неубедительные указания. В этом случае ведущему необходимо проявлять принципиальность и не принимать назначение другого хозяина, если оно неубедительно и не было одобрено группой.

Основное содержание работы ведущего заключается в поддержке участников, испытывающих затруднения при выполнении упражнения. Необходимо помогать каждому участнику в выборе слов, которыми отдается указание, работать с характеристиками голоса, позой, сопровождающими высказывания жестами и т. п. В итоге каждый участник должен ощутить успех в роли хозяина.

УПРАЖНЕНИЕ «КАЧЕСТВА ЛИДЕРА»

Упражнение направлено на формирование представлений участников о лидерских качествах.

Описание процедуры

Упражнение состоит из трех этапов.

На первом этапе каждому участнику предлагается индивидуально составить список из семи наиболее важных качеств, которыми, по его мнению, необходимо обладать человеку, чтобы стать лидером. Время выполнения — 5 минут. Затем каждый участник зачитывает свой список группе.

На втором этапе группе предлагается коллегиально, руководствуясь принципом достижения согласия, проанализировать все прозвучавшие качества и определить пять наиболее значимых качеств для лидера курсантской группы. Окончательный список качеств зачитывается ведущему и обосновывается участниками.

На третьем этапе каждому участнику предлагается по пятибалльной шкале оценить степень развитости выделенных группой лидерских качеств лично у него. Результаты зачитываются группе.

Пояснение

Упражнение подготавливает группу к информированию, в процессе которого ведущий кратко знакомит участников с основными идеями персоналистического, ситуационного и поведенческого подходов исследования лидерства (см. Главу 2), а также с различными моделями лидерских качеств организационного лидера (см. Главу 5).

Ознакомление участников тренинга с качествами, необходимыми для успешного выполнения лидерских функций, повышает их мотивацию к саморазвитию этих качеств.

УПРАЖНЕНИЕ «МОЙ ЖИЗНЕННЫЙ ПУТЬ»

Упражнение выполняется после информирования по теме «Прошлое, настоящее и будущее».

Вступление Жизнь человека метафорично можно представить в виде жизненного пути, по которому он идет. Сейчас вы находитесь в этой комнате, в этом институте. Помните ли вы, как здесь оказались? Помните ли вы свою жизнь? Из каких событий она состоит в вашей памяти?

Можно утверждать, что каждое событие, которое вы помните (как и множество других, которые не всплывают в памяти), оказало то или иное влияние на вашу личность, ваше восприятие и отношение к жизни. То, кем вы сейчас являетесь, во многом предопределено той событийностью и теми людьми, с которыми каждый из вас встречался на своем жизненном пути, реагируя определенным образом.

И ваше будущее во многом зависит от того, куда вы пойдете дальше, что и кого вы встретите на жизненном пути и как будете относиться к этим встречам.

Человек существует до тех пор, пока он помнит свое прошлое, помнит себя, даже если это прошлое — последние пять минут его жизни. Но чем больше человек помнит свое прошлое, тем больше у него возможностей быть успешным создателем своего будущего.

Описание процедуры Каждому участнику предлагается ретроспективно записать все значимые для него жизненные события, начиная с настоящего момента и до самых первых ранних дней.

По окончании каждому предлагается про себя (то есть не вслух) прочитать свой список событий и выписать всех людей, с кем были связаны эти события. Посмотреть, все ли значимые люди (так или иначе оказавшие влияние на их жизнь) вошли в этот список. Если не все, то дополнить список новыми именами и соответствующими событиями.

Пояснение Упражнение выполняется каждым участником индивидуально. Записи в группе не зачитываются — это личная жизнь каждого человека. Задача ведущего — обеспечить осознание и принятие участниками прошлого с позитивным настроением на будущее.

При необходимости следует обеспечить возможность проведения индивидуального психологического консультирования участников в межмодульный период.

УПРАЖНЕНИЕ «МОЕ БУДУЩЕЕ»

Упражнение является дополнением предыдущего и направлено на прорисовку будущего. Выполняется после информирования по теме «Большая цель».

Описание процедуры Каждому участнику предлагается прописать свое будущее, обозначив ожидаемые жизненные события, которые для него значимы, начиная с настоящего момента и до самых последних осознаваемых им дней жизни.

Время на выполнение упражнения — 10–15 минут. По окончании этого времени ведущий предлагает каждому участнику мысленно перенестись на каждый отмеченный им этап жизни и ответить себе на вопрос «Все ли его устраивает в этом будущем?». При необходимости он может внести дополнения и изменения, на что дается еще 5–10 минут.

По окончании каждому участнику (по кругу) предлагается рассказать группе о своих жизненных целях и планах на будущее. Остальные участники могут задавать вопросы на понимание и прояснение.

Пояснение Задача ведущего консультировать участников при возникновении у них вопросов. При необходимости ведущий может слегка проблематизировать жизненные цели участников вопросами, например: «Хорошо, представь, что ты уже этого достиг, что ты будешь делать дальше?»; «Как ты считаешь, ради этого стоит прожить жизнь?» и т. п. При этом вопросы должны задаваться ведущим в предельно доброжелательной форме.

УПРАЖНЕНИЕ «ФОТОГРАФИЯ ДНЯ»

Упражнение является дополнением к предыдущему и направлено на развитие способности участников осознать, планировать и контролировать свою жизнь и деятельность. Выполняется после информирования по теме «Управление собственной судьбой».

Вступление

Успешно прожить один день — с этого начинается искусство жить. Источник силы находится в настоящем моменте. Как мы уже говорили, только в настоящем человек может осознать себя и быть собой, выбирать, во что верить и о чем думать, принимать решения и совершать поступки. Из настоящего человек может менять свое будущее. Сегодняшний день больше не повторится никогда. Поэтому самый главный ресурс человека — его время. Это единственное, что нам никогда и ни за какие деньги, ни при каких условиях не вернуть назад. Потерянный час (день, месяц) утрачен навсегда.

А как у вас складываются отношения со временем? Умеете ли вы его ценить и насколько эффективно используете? Помните ли вы о том, чем занимались вчера, позавчера? А несколько дней назад?

Давайте сейчас проанализируем один день из вашей жизни.

Описание процедуры

Каждому участнику предлагается вспомнить с точностью до одного часа, что он делал, например, вчера или позавчера (по выбору ведущего), и заполнить бланк «Фотография дня», который используется специалистами для хронометрирования различных процессов. Время на заполнение бланка «Фотография дня» — 5–10 минут.

«Фотография дня»

Время	Содержание деятельности
7.00 — 8.00	
8.00 — 9.00	
9.00 — 10.00	

Время	Содержание деятельности
10.00 — 11.00	
11.00 — 12.00	
12.00 — 13.00	
13.00 — 14.00	
14.00 — 15.00	
15.00 — 16.00	
16.00 — 17.00	
17.00 — 18.00	
18.00 — 19.00	
19.00 — 20.00	
20.00 — 21.00	
21.00 — 22.00	
22.00 — 23.00	
23.00 — 24.00	

После заполнения таблицы участники по очереди зачитывают группе результаты работы.

Затем каждому необходимо провести самостоятельный анализ дня, например, в следующем виде: «В течение дня я учусь ... часов, работаю ... часов, принимаю пишу ... времени, отдыхаю... часов. Я читаю ... страниц, смотрю телевизор в течение ... часов, трачу на компьютер ... времени, нахожусь наедине с собой и размышляю ... часов. За один день я успеваю ... часов пообщаться с друзьями, провести ... деловых встреч. Кроме того, я прохожу ... км, еду в общественном транспорте ... минут и т. д.».

Список показателей, используемых при анализе дня, может быть расширен, а при необходимости — размельчен.

Полезно сделать несколько «снимков» различных дней (например, учебного и выходного дня).

Пояснение

В процессе обсуждения ведущему следует обращать внимание участников на рациональность использования ими времени. Например, следует попросить уча-

стника, потратившего большое количество времени на общение, конкретизировать содержание этого общения, объяснить, что он получает от общения и т. п. При необходимости можно предложить группе поразмышлять, существуют ли альтернативные способы удовлетворения их потребностей.

Полезно дать участникам «домашнее задание», попросив их к следующему занятию подготовить «фотографии» каждого прошедшего между занятиями дня (обычно речь идет о двух-трех днях).

Примечание Так как курсантская жизнедеятельность во многом жестко регламентирована, то ведущему необходимо предостеречь участников от формального выполнения ими упражнения, сводящегося к банальному переписыванию распорядка дня. Каждый человек индивидуален и люди проживают свои жизни по-разному, даже находясь рядом.

В случае если кто-то из участников все же пошел по формальному пути, можно выйти на рассмотрение «фотографии дня» с позиции индивидуальной деятельности. Можно попросить участника «размельчить» события дня и описать, например, что делал именно он, находясь на конкретном занятии и т. п.

Только при неформальном отношении к заданию участники могут извлечь из него пользу, научиться осознать свою жизнь, планировать и контролировать свою деятельность.

УПРАЖНЕНИЕ «МОИ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ»

Описание процедуры Каждому участнику предлагается составить список его безусловно ценных качеств. В него можно внести какие-то из перечисленных ниже пунктов:

- Я хороший друг.
- Я достиг кое-чего в жизни.
- Я помогаю людям.
- Я хочу добиться успеха.

Я признаю свои ошибки.

Я стараюсь не совершать больше ошибок, которые делал прежде.

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

Я довольно привлекателен.

Я талантлив в некоторых областях.

Я стал лучше понимать себя.

По окончании участники зачитывают написанные ими качества.

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

УПРАЖНЕНИЕ «ЧУВСТВО УСПЕХА»

Упражнение направлено на работу с чувством успеха. Также его можно использовать для завершения занятия. Во втором случае процедура обсуждения не проводится.

Описание процедуры *Вариант 1.* Участникам предлагается встать в круг. Выбирается первый доброволец, желающий почувствовать успех. Доброволец выходит в центр круга, остальные участники бурно ему аплодируют. Это продолжается ровно столько, сколько захочет одариваемый аплодисментами участник. После этого он благодарит группу (говорит «спасибо», кланяется и т. п.) и возвращается в круг. Далее выходит следующий участник.

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

Пояснение

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

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

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

Глава 10

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МОДУЛЬ

Становление любого руководителя в статусе организационного лидера во многом зависит от успешности выполнения им основных управленческих функций: целеполагания, планирования, организации, управления и контроля. Важным условием эффективности выполнения этих функций является профессионально-управленческая компетентность руководителя, в структуре которой наиболее значимыми являются когнитивный и деятельностный компоненты. Когнитивный компонент включает в себя: понимание руководителем стоящих перед ним профессиональных задач, знание приемов и стратегий лидерства, алгоритмов организаторской деятельности в группе и т. п. Деятельностный компонент содержит способности: быстро и правильно ориентироваться в ситуации и принимать соответствующие управленческие решения, организовывать группу на выполнение поставленных задач, управлять мотивацией подчиненных, контролировать их деятельность и т. п.

Формирование понимания организационными лидерами стоящих перед ними профессиональных задач и развитие способности их успешного выполнения осуществляется в процессе плановых занятий в Школе младших командиров, которые регулярно проводятся курсовыми офицерами.

Профессионально-управленческий модуль тренинга является дополнением к этим занятиям и направлен на формирование управленческого мировоззрения организационных лидеров, развитие профессионально значимых качеств и способностей, обеспечивающих успешность осуществления ими профессионально-управленческой деятельности.

Основными методическими средствами, используемыми в профессионально-управленческом модуле являются: информирование, метод разыгрывания ролей и психогимнастические упражнения.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИНФОРМИРОВАНИЯ

Процедуры информирования профессионально-управленческого модуля тренинга предназначены для формирования лидерского мировоззрения участников и содержат описание основных правил управленческого взаимодействия руководителя с подчиненными. В основу этих правил положены некоторые постулаты позиционного, преимущественно военно-политического лидерства. Искусство управления государством, войском и учебной группой во многом сводится к искусству управления людьми и основано на схожих приемах и правилах. На наш взгляд, знакомство с ними полезно для организационного лидера.

Ниже приведен ряд правил управленческого взаимодействия лидера, которые рассматриваются в процессе профессионально-управленческого модуля тренинга. Ознакомление участников с этими правилами осуществляется ведущим поэтапно, в рамках процедур информирования и в ходе выполнения других тренинговых действий и процедур. Овладение участниками правилами управленческого взаимодействия происходит в процессе организационно-деятельностных и ролевых игр, а также соответствующих упражнений данного и организационно-лидерского модулей.

Для участников тренинга особо отмечается, что не следует буквально понимать употребляемые в правилах слова «борьба», «сражение» и т. п. Этими словами метафорически описывается управленческое взаимодействие лидера с окружающими людьми, которое направлено на преобразование среды и побуждение других к необходимым действиям.

В описании предложенных ниже правил использовались работы:

1. *Евтихов О. В.* Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. СПб.: Речь, 2007.
2. *Малявин В. В.* Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. М.: Белые альвы, 2000.

3. *Макнилли М. Р.* Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
4. *Тарасов В. К.* Технология жизни: книга для героев. М.: Добрая книга, 2003.
5. *Тарасов В. К.* Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М.: Добрая книга, 2003.

Правила управленческого взаимодействия

Правило 1. Борьбаться нужно за будущее

Лидер определяет направление и прокладывает путь, он определяет цели и задачи, мотивирует последователей и контролирует решение поставленных задач. Но для этого лидеру необходимо иметь перспективное видение и «чувствование» будущего.

Если борьба — это настоящее, то подготовка к ней — это прошлое, а цель сражения — будущее. Победа легка тогда, когда прошлое, настоящее и будущее правильно расположены по отношению друг к другу. В остальных случаях она требует чрезмерных усилий и приводит к множеству неоправданных потерь.

Наиболее бессмысленна борьба, целью которой является прошлое. Классическая форма этой борьбы — месть. Все решения «потому что», а не «для того чтобы» являются проявлением борьбы за прошлое.

Самый кровавый вид борьбы — борьба за настоящее. В настоящем наносятся настоящие удары. Конфронтация тут наибольшая.

Тот, кто хочет прямого столкновения, подталкивает к борьбе за настоящее: «Нет, пусть он тебе сейчас ответит за все это!»

Тот, кто хочет «подлить масла в огонь», вывести человека из себя, напоминает о прошлом: «А ты вспомни, как он тогда с тобой поступил!»

Нередко, для того чтобы уладить конфликт, достаточно перевести борьбу за настоящее в борьбу за будущее: «Ну, хорошо, добьешься ты от него того, что желаешь. А к кому ты обратишься в следующий раз с просьбой, к нему же?»

Искусный лидер избегает борьбы за настоящее и постоянно ставит противника в положение, когда бороться за настоящее уже позд-

но. Борьба за будущее — единственный вид борьбы, достойный искусного. Борьбу за настоящее он может начать лишь с целью зафиксировать капитуляцию противника. Исключением может быть локальная борьба, проводимая с целью обнажить подлинные намерения противника.

Для настоящего лидера сегодня — это то «завтра», за которое он сражался «вчера». Поэтому для него каждый день — это результат его побед, а возможно, и поражений. Это его *опыт* и его возможность подготовить то «завтра», в которое хочется идти сегодня.

Бороться нужно только за будущее.

Правило 2. Располагайся на выгодной местности

В управленческом взаимодействии необходимо стремиться обеспечить себе выгодное расположение. Выгодной местностью может быть гора, в то время как противнику приходится преодолевать болото, зыбучие пески или иные препятствия. Ему в гору наступать трудно, а вам, напротив, обороняться легко.

При этом гора лидера не обязательно может быть из камня. Она может быть из законов, когда закон на вашей стороне. И тогда, наступая, вы будете действовать во исполнение закона, а противник, наступая, — напротив, нарушать его.

Гора может быть образована должностными полномочиями руководителя. В то время как «зыбучими песками» подчиненного в конфликте могут являться его должностные обязанности.

В определенной ситуации горой может явиться и профессиональная компетентность. Противник же может увязнуть в болоте — области, в которой он не обладает профессиональными знаниями.

В управленческой борьбе задача маневрирования — передвигаться каждый раз таким образом, чтобы в случае столкновения с противником вы ощущали себя в более выгодной позиции (на горе, той или иной).

Остерегайтесь перетаскивания вас к подножию горы противника. Если так случилось, что противник находится на более выгодной местности и провоцирует вас на конфликт, то лучше воздержаться

(промолчать или сгладить остроту ситуации шуткой). А порой следует и уступить, принеся извинения. Особенно если противник — ваш руководитель, который апеллирует к вам с высоты должностного положения.

Если вы все-таки решите сделать ответный ход, лучше выбрать для него другой случай, когда вы будете находиться на своей горе. Но не забывайте про принцип «Бороться нужно за будущее».

Правило 3. Избегай «полного», а занимай «пустое»

Для лидера важна способность преодолевать препятствия и обращать неблагоприятные обстоятельства в свою пользу. Без этого невозможна никакая созидательная деятельность. Однако еще более важно уметь делать это, не ввязываясь в «лобовую» конфронтацию с другими людьми.

Древнекитайский полководец Сунь-цзы писал: «Напасть и при этом наверняка взять — это значит напасть на место, где противник не обороняется. Оборонять и при этом наверняка удержать — это значит оборонять место, на которое противник не может напасть. У того, кто умеет нападать, противник не знает, где ему обороняться; у того, кто умеет обороняться, противник не знает, где ему нападать. Поэтому, если я хочу дать бой, я нападаю на место, которое он непременно должен спасать».

Не нужно стремиться быть всегда и везде сильнее противника (конкурента, жизненных обстоятельств и т. п.). Лучше найти место, где противник слабее вас.

Не следует считать, что использовать этот принцип не порядочно или неспортивно. В управленческой борьбе вы совершенно не обязаны показывать себя только в лобовой конфронтации. Даже лев не преследует самую быструю антилопу, он выбирает самую доступную. Например, если против вас выдвигают несколько обвинений, то сначала лучше разбить самый слабый из аргументов. Опровергнув его, вы поставите под сомнение оставшиеся и усилите свои позиции, подготавливая победу.

Ваше стратегическое мастерство проявится в полной мере, если вы сумеете обратить свою силу против слабости соперника. Только на этом пути можно получить максимальный успех, сохранить ресурсы и избежать длительной борьбы.

Как отмечает В. К. Тарасов, получить выгоду — удача, бороться за выгоду — опасность. Борьба за выгоду — самая крайняя мера. В идеале никогда не следует за нее бороться. Если выгодная высота не занята еще противником — большая удача, ее следует занять. Но если она уже занята, то пытаться ее отобрать у противника — крайняя мера, почти наверняка ведущая к потерям. Велика разница между этими двумя случаями.

Если вы ставите автомобиль на место, на которое до вас никто особенно не претендовал, и это место представляется вам удобным, то вам повезло. Но если это место раньше систематически занимал автомобиль вашего соседа или коллеги, могут возникнуть известные трудности.

Если какая-то выгода не может быть получена без борьбы, то лучше отказаться от нее, с тем чтобы искать другую, еще не занятую противником. Если же отказ от нее невозможен ввиду ее слишком высокой значимости для вашей позиции, то и борьбу за нее следует вести, руководствуясь тем же самым принципом: получить выгоду — удача, бороться за нее — опасность. Это значит, что движение к выгоде должно быть разбито на достижение ряда промежуточных выгод, выбранных таким образом, что каждая из них еще не занята противником. Если какие-либо из этих промежуточных выгод все же недоступны без борьбы, то следует сделать еще более мелкое разделение.

В борьбе не стремитесь преодолевать силу противника.
Одолеейте его слабость.

Правило 4. Победа должна быть легкой

Победа должна быть легкой, а значит — подготовленной. Про кого в древности говорили, что он хорошо сражается, тот побеждал, когда было легко победить, потому что он подготовил свою победу. Поэтому, когда он сражался и побеждал, это не расходилось с его расчетами, а все предпринятое им обязательно обеспечивало победу; он побеждал уже «побежденного». Поэтому войско, долженствующее победить, сначала побеждает, а потом ищет сражения; вой-

ско, осужденное на поражение, сначала сражается, а потом ищет победы.

Если избежать сражения невозможно, то победа должна быть легкой. Для хорошего стратега нелегкая победа уже и не победа. По крайней мере, она не так почетна, потому что не была достаточно подготовлена. Чему радоваться, когда столько потерь? В этом случае, возможно, лидер-полководец и проявил хорошие тактические качества, за счет которых победил, но как стратег он в прошлом где-то допустил ошибку. Настоящий стратег не выступает, если не обеспечил победу. А выступая — закрепляет то, что уже предрешиено.

При этом под «сражением» не следует понимать реальную войну с реальным противником. «Сражением» может быть решение важной управленческой задачи. Успешное ее решение также должно быть «легким», что значит — достаточно подготовленным.

Как утверждали древнекитайские полководцы, непобедимость заключена в себе самом, а возможность победы — в противнике. Поэтому профессиональный управленец прежде всего делает себя непобедимым и в таком состоянии выжидает, когда можно будет победить противника.

Искусный полководец побеждает врага до того, как тот начинает угрожать. Искушенный лидер преодолевает трудности до того, как они возникли.

Правило 5. В ответственных случаях помещай подчиненных в «местность смерти»

В ответственных случаях помещайте подчиненных в «местность смерти». Поместить солдат в местность смерти — это значит поместить их в положение, в котором можно или победить, или умереть. Это местность или положение, где дорога к жизни без победы не видна или не существует. Ведя войско, следует ставить его в такие условия, как если бы, забравшись на высоту, убрали лестницы.

Высадившись с войском на землю врага, надлежит сжечь корабли. Только после того, как солдат бросят на место гибели, они будут существовать; только после того, как их ввергнут в место смерти,

они будут жить; только после того, как они попадут в беду, они смогут решить исход боя.

Поместить в местность смерти — это не значит напугать расстрелом в случае отступления. Полководец не угрожает казнью, убивать своих солдат он не будет. Их с неизбежностью будет убивать враг, если они будут плохо сражаться.

Если вы говорите, что надо закончить работу к полудню и это очень важно, то это может быть стимулом. Но если вы говорите, что даже при неготовности работы вы все равно в полдень уедете и хорошо, но не в срок сделанную работу придется выбросить за ненадобностью, то стимул закончить ее вовремя оказывается более значительным.

Поместить подчиненного в местность смерти — значит поставить его в положение, в котором он может либо выполнить работу, либо не выполнить. Он не может выполнить ее лучше или хуже, полностью или не полностью, до срока или после срока. Только сделать или не сделать.

Если какая-то обязанность очень важна, надо поместить исполняющего в местность смерти. Освободить его от всех других обязанностей, оставив ему только эту одну. Один человек — одна обязанность. Один человек — одна задача. Тогда он не сможет, не выполнив ее, сослаться на то, как много других задач было им решено. Нельзя часовому поручать рубить дрова в свободное от появления врагов время.

Правило 6. Думай не только о том, как победить, но и о том, как именно противник будет побежден

Чтобы ваши солдаты стали непобедимыми, надо отнять у них дорогу к жизни без победы. А чтобы сломить сопротивление врага, надо показать ему дорогу к жизни. Нужно заботиться о противнике, думать не только о том, как победить, но и о том, как сделать поражение противника приемлемым для него.

В эпоху борющихся царств армия одного китайского императора осадила город противника, но после первого штурма город взять не удалось. В гневе император отдал приказ: «После взятия города всех защитников зарыть в землю». Однако защитники города самоотверженно сражались, и город не удавалось взять еще несколько месяцев.

Тогда император обратился за советом к самому мудрому из своих военных советников. Советник расспросил о характере окружения и сказал: «Когда город окружен, лучше показать защитникам, что у них есть путь спасения. А после того, господин, что вы им объявили, им осталось только одно — биться до смерти. Город крепок и запасов в нем много. Если мы и дальше будем штурмовать, то потеряем еще больше людей. Стоять лагерем у неприступных стен и сражаться с людьми, готовыми стоять насмерть, — не лучший выход. Покажите им дорогу к жизни, приоткройте проход из города и часть защитников уйдет. Тогда вы сможете победить». Император прислушался к этим словам, и вскоре город был взят.

Думай не только о том, как ты победишь. Но о том, как именно противник будет побежден, что значит для него поражение, по какой дороге он к нему пойдет. Эта дорога должна быть для него удобна или хотя бы приемлема на каждом этапе.

Этот принцип лежит в основе одной из древнекитайских стратегий ведения войны, которая гласит: «Если хочешь схватить, сначала дай отойти». В толковании данной стратегии отмечается, что позволить противнику бежать — не означает отпустить его. Нужно его преследовать, не давая ему передышки, но оставаясь на некотором отдалении и не тесня его чрезмерно. Чрезмерно теснимый противник будет продолжать сражаться. Противник, имеющий пути для бегства, не будет вступать в бой. Поэтому «не теснить» здесь означает не отказ от преследования, а избегание ситуации, когда противник будет вынужден сражаться. Когда силы противника иссякнут, его воля стоять насмерть исчезнет. Когда же вражеская армия рассеется, ее можно пленить, даже не замочив в крови оружие.

Трудно победить противника, находящегося в отчаянии и не мыслящего себе никакого иного пути, кроме борьбы. Поэтому задача заключается в том, чтобы показать ему путь к достойному поражению.

Этот принцип работает не только на поле боя, но и в управленческом взаимодействии. Если человек сказал «нет», не торопитесь настаивать на согласии, даже если вы правы. Прежде чем настаивать на изменении ответа, лучше позаботиться о том, чтобы отступление (изменение решения) было для него приемлемым. Например, если вышестоящий руководитель принял неправильное (неприемлемое для вас) решение и сообщил об этом другим, то не следует прямо настаивать на том, чтобы он отменил его и тем самым признал свою неправоту. Надо сделать отмену решения приемлемой для него,

помочь ему «сохранить лицо» (самоуважение и уважение других). Как вариант — можно сообщить ему какие-нибудь дополнительные сведения. Это даст оппоненту возможность изменить ответ, сославшись на открывшиеся новые обстоятельства.

Забота о противнике предполагает отчетливое представление обо всех этапах его отступления, чтобы каждый из них был как бы не хуже предыдущего, а все вместе вели к вашей победе.

Правило 7. Заботься о подчиненных

Однажды сановник решил обучиться управлять колесницей у известного тренера. Пройдя продолжительное обучение, он захотел помериться с ним силами и предложил состязание. Сановник очень хотел выиграть. Они провели три забега, дважды менялись лошадьми, но всякий раз он отставал от учителя.

— Судя по результатам нашего соревнования, ты так и не передал мне всего, что знаешь, — с обидой сказал сановник учителю после третьего забега.

— Что вы! — ответил учитель. — Совсем не так. Я передал вам все, что знал. Но дело в том, что вы не смогли этим правильно воспользоваться. Видите ли, во время забега главное — это сделать так, чтобы, во-первых, лошади было удобно бежать, а во-вторых, правильно управлять ею, чтобы она выдерживала нужное направление и скорость. Поэтому до забега важно ее надежно запрячь, чтобы она понимала ваши команды, а во время забега правильно выбирать траекторию и темп езды. Только так можно достичь быстрого и продолжительного бега.

Вы же нарушали оба правила. Когда вы были впереди меня, то старались, чтобы я не догнал вас. А когда же я обгонял вас, то вы во что бы то ни стало стремились обогнать меня. Разве можно в таких условиях думать, как сделать лошади удобно бежать и как ею управлять?¹

Управление последователями — сложный процесс, успешность которого во многом зависит от способности лидера, с одной стороны, видеть перспективу, удерживать цели, направлять и стимулировать последователей на их осуществление, а с другой стороны — адекватно оценивать возможности следующих за ним людей, чувствовать их мотивы и потребности.

Важно создать условия, в которых подчиненным будет физически удобно и психологически комфортно выполнять свои обязанности. Тогда они будут выполнять работу на совесть.

¹ *Тарасов В. К.* Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М.: Добрая книга, 2003.

Правило 8. Разделяй с подчиненными трудности и невзгоды

Лидер — это вершина, от которой по цепочке передается вниз как хорошее, так и плохое. Он является носителем и транслятором норм и ценностей. Поэтому ему следует на личном примере показывать последователям, что он так же предан делу и готов разделить с ними не только успехи, но и поражения.

Хороший полководец должен преодолевать вместе со своим войском трудности и невзгоды. В летнюю жару ему не следует прятаться под зонтом, если у подчиненных его нет. В зимнюю стужу он не должен надевать теплую одежду, если он не смог обеспечить ею подчиненных. В трудных переходах ему правильнее слезть с лошади и идти пешком, наравне со всеми. Придя на место, ему следует дожидаться, когда выкопают общие колодцы, и только тогда выпить самому; приняться за еду не прежде, чем ее приготовят для солдат.

Так же должен поступать и настоящий лидер. Если ваши подчиненные в холод вынуждены выполнять работу на улице, находитесь с ними. Если вы хотите, чтобы ваши люди для завершения важной работы задерживались допоздна, уходите не раньше их. Нельзя рассчитывать на то, что сотрудники будут поступать так, как сами вы не поступаете. Людям необходимо видеть, что вы «боретесь» с трудностями в одних рядах с ними и поддерживаете их. Докажите, что вы не отделяете себя от них, и прочное «чувство локтя» поможет вам совместно преодолеть трудные времена.

Правило 9. Хвали и поощряй подчиненных

Не забывайте поощрять своих подчиненных за хорошо выполненную работу.

Император перед решающим сражением обратился к советнику с вопросом:

— Как ты считаешь, каковы наши шансы победить?

— А сколько у противника войск и сколько у нас? — спросил советник.

— У него 10000 воинов, а у нас только 8000, — ответил император.

— А как они вооружены?

— У него хорошие лучники, а у нас хорошая конница, — ответил император и продолжил: — Если его лучники будут выполнять свой долг на совесть, то наша конница не пройдет.

- А кто командует войском противника? — спросил советник.
- Лю Синг, — ответил император.
- Мы победим! — ответил советник.
- Почему ты так уверен в этом?
- Лю Синг скуп на похвалы и поощрение своих солдат. После победы у него то печать сотрется, то грамота о награждении куда-нибудь затеряется. Его солдаты не станут за него умирать, — ответил советник.

Лидером становится тот руководитель, чьи подчиненные получают возможность профессиональной и личностной самореализации и чувствуют удовлетворение от выполненной работы. За таким руководителем хочется следовать, ему хочется служить.

ПРИМЕРЫ УПРАЖНЕНИЙ

УПРАЖНЕНИЕ «ВЗАИМОПОНИМАНИЕ»

Упражнение направлено на развитие навыков интуитивного взаимопонимания партнеров при осуществлении совместной деятельности в ситуации искусственного ограничения средств передачи информации.

Описание процедуры *Вариант 1.* Участники равномерно распределяются по помещению. Их задача — посчитать от одного до двадцати, соблюдая следующие правила:

- числа должны называться последовательно, то есть по порядку;
- один человек не может называть два числа подряд;
- если следующее число одновременно назвали несколько участников, то упражнение начинается заново.

Для усложнения упражнения можно предложить участникам его выполнение с закрытыми глазами.

Вариант 2. Упражнение выполняется в круге. Ведущий называет любое число (но не большее, чем количество участников в группе). Одновременно с этим необходимо встать участникам в количестве, равном названному числу с соблюдением следующих условий:

- должно встать ровно столько участников, сколько «заказывалось»;
- участникам нельзя вслух договариваться, кто именно будет выполнять задание.

Дополнение. Можно определить продолжительность «задержки» (1–3 секунды) между произнесением ведущим числа и выполнением команды. Определение специального времени, в течение которого члены группы могут каким-то образом сообщать свои намерения и угадывать намерения других, наполняет упражнение дополнительным содержанием. Можно усложнить упражнение, запретив жестикуляцию. Но и при этом у них остаются такие параметры для анализа, как мимика и позы друг друга.

Обсуждение Необходимо совместно с участниками рассмотреть особенности взаимопонимания партнеров в ситуации искусственного ограничения средств передачи информации. Также полезно выйти на обсуждение роли лидера в ситуации, когда необходимо организовать группу на выполнение согласованных совместных действий.

УПРАЖНЕНИЕ «МИНА»

Упражнение направлено на развитие навыков взаимопонимания и организации быстрых согласованных действий партнеров.

Описание процедуры Упражнение выполняется в круге. По команде ведущего «Мина!» группе необходимо за минимальное время (3–5 секунд) покинуть круг («блиндаж») через узкий проход, обозначенный ведущим с помощью двух стульев. Команда ведущим подается без предупреждения. Создается установка на вероятность гибели участников, не успевших вовремя покинуть блиндаж, от прямого попадания в него мины. Упражнение выполняется несколько раз с обсуждениями.

Пояснение Упражнение сложно выполнить, если каждый участник будет думать только о том, как спастись только ему.

Обсуждение В процессе обсуждения полезно обратить внимание на то, кто обычно высказывал первым, а кто последним и почему. Можно попросить участников рассказать, какие мысли приходили им в голову в процессе выполнения задания.

Полезно дать установку участникам на возможность выполнения данного упражнения в процессе других процедур и подавать команду без предупреждения. В этом виде упражнение позволяет развить способность быстрого реагирования и переключения на другой вид действий в экстремальной ситуации.

УПРАЖНЕНИЕ «СПАСЕНИЕ МЕДВЕДЯ»¹

Упражнение дает участникам возможность потренировать навыки командной работы, «примерить» на себя различные командные роли.

Описание процедуры Группа делится на команды, состоящие из сержантов одного взвода.

Ведущий описывает командам ситуацию и обозначает **проблему**, которую надо разрешить.

«Некому зоопарку был нужен медведь. Медведя отловили в сибирских лесах. Посадили в просторную клетку и водным путем, сначала по реке, потом по Северному морскому пути и каналам, доставили к месту назначения. В силу объективных причин путешествие заняло несколько месяцев. К прибытию медведя в зоопарке была подготовлена новая, тщательно оборудованная, обширная территория.

Однако за время путешествия медведь так привык к своей клетке, что, когда ее поставили в этот новый вольер, не захотел ее покидать. Дальнейшее пребывание медведя в клетке грозило ему гиподинамией, ожирением и т. д. Поэтому срочно были созваны независимые группы экспертов для разрешения проблемы».

¹ Браткин А., Скоробогатова И. 10 продаваемых тренингов. И.: Генезис, 2004. Процедура выполнения упражнения изменена.

После этого группы получают **инструкцию**:

«Вы — та самая группа экспертов. В течение 20 минут вам необходимо, обсудив проблему, разработать программу действий для сотрудников зоопарка. По итогам реализации этой программы медведь должен добровольно, без психических травм, покинуть клетку и начать осваивать территорию вольера».

Через 20 минут группам предлагают доложить итоги работы — огласить программу действий.

Обсуждение В процессе обсуждения полезно предложить участникам ответить на следующие вопросы: что мешало выработке общегруппового решения команды? Что помогало выработке общегруппового решения команды? Имели ли место непродуктивные потери времени? На каком этапе и почему?

УПРАЖНЕНИЕ «СОЮЗНИКИ»

Упражнение направлено на развитие навыков взаимопонимания и организации согласованных действий команд в ситуации искусственно созданного конфликта, вызванного несопадением инструкций.

Описание процедуры Группа делится на две команды, желательны состоящие из сержантов одного взвода. Команды располагаются в противоположных углах тренинговой комнаты. Тренер сообщает, что с этой минуты они не должны говорить по-русски или на каком-нибудь другом известном языке. Однако не возбраняется говорить при помощи жестов, придумывать новый язык или какую-либо сигнальную систему. При этом речь тренера участники обязаны понимать по-прежнему. (Для облегчения задания можно позволить капитанам сказать по три ключевых слова.)

Капитанам команд вручаются подготовленные заранее инструкции, при этом ведущим помечается, что инструкции для обеих команд схожи. Задача капитанов — совместно с членами команды прочитать инст-

рукции и организовать их на выполнение обозначенного в инструкции задания.

В инструкциях каждой команде предлагается выполнить достаточно сложное действие, требующее вовлечения членов противоположной команды.

Пояснение

Когда участники каждой команды поймут, что должны делать, они будут вынуждены вступить в контакт между собой, чтобы вовлечь участников из другой команды в общее действие. Наличие различающихся заданий создает трудности, на пути к преодолению которых встает все тот же языковой барьер.

Варианты инструкций

Команда А

1-й этап. Придумать не менее пяти различных воинских званий и соответствующие каждому из них формы одежды. Присвоить по одному из этих званий каждому участнику противоположной команды, соответственно переодев их.

2-й этап. Подготовить тренинговую комнату к отражению агрессора.

3-й этап. Организовать банкет по поводу ненападения противника с произнесением двух речей (по 1 минуте каждая), поздравлением участников обороны и вручением медалей. С речами должны выступить по одному человеку от каждой команды.

Команда Б

1-й этап. Придумать не менее пяти моделей модной одежды и превратить одежду каждого участника противоположной команды в одну из этих моделей.

2-й этап. Организовать демонстрацию этих моделей для воображаемых зрителей.

3-й этап. Подготовить банкет по поводу успешно проведенной демонстрации с произнесением не менее двух речей, одну из которых должен произнести представитель команды соперника, с поздравлениями участников демонстрации и вручением подарков. Длительность выступления также не более одной минуты.

Пояснение

Задания составлены так, чтобы первая их часть была похожа у обеих команд, и участники не сразу догада-

лись, что задания у них разные. Однако к концу выполнения первой части заданий участники начинают подозревать, что их дурачат. После выполнения второй части задания это подозрение перейдет почти в уверенность, и от третьей части задания они будут ждать подвоха, но третьи задания очень похожи между собой, что вновь наводит участников на мучительные размышления!

Обсуждение

Полезно обратить внимание участников на проблемы взаимопонимания, а также вопросы организации совместной деятельности и мотивации других участников.

УПРАЖНЕНИЕ «СЛЕПЫЕ И ПОВОДЫРЬ»

Упражнение развивает навыки «ведения» и «следования» и позволяет поднять в обсуждении тему переживаний, связанных с ощущением лидерства, зависимости и ответственности.

Описание процедуры

Делится на две подгруппы, одна из которых берет на себя роль наблюдателей. Из второй подгруппы выбирается доброволец, который будет исполнять роль поводыря. Остальные участники являются ведомыми слепыми. Они выстраиваются в колонну по одному, на расстоянии не менее метра друг от друга и берутся одной рукой за веревку, протянутую вдоль их колонны. После этого им завязываются глаза. Начало веревки берет в руку встающий во главу колонны поводырь. Задача поводыря — провести группу по указанному ведущим маршруту, не произнося ни слова. Веревка является единственным средством связи его с участниками. (Поводырь остается зрячим.)

Перед началом движения ведущий при помощи подгруппы наблюдателей наводит в комнате «небольшой» беспорядок, для того чтобы усложнить маршрут продвижения группы. В комнате можно переставить столы и стулья, часть из которых можно перевернуть или свалить кучей и т. п. После того как все готово, ведущий

за руку ведет поводыря по маршруту: перелезает с ним через стулья, подлезает под столами, протискивается между сдвинутыми шкапами и т. п. Задача поводыря, проходя по маршруту, вести за собой свою «слепую» группу.

Пояснение Поводырю приходится подергивать за веревку вверх или вниз, вправо или влево, указывая тем самым направление движения идущему за ним человеку. Тот, в свою очередь, преодолевая препятствие или поворот, должен вести за собой идущего сзади участника. («Слепые» участники могут разговаривать друг с другом, но это им мало помогает, так как они все равно не видят препятствие, поэтому не могут его как следует описать.)

Обсуждение В процессе обсуждения следует поговорить, какая роль была проще, а какая сложнее, и обобщить наиболее эффективные стратегии управления. При этом подгруппа наблюдателей сообщает о своих наблюдениях и по возможности определяет наиболее внимательного поводыря. После прохождения всего маршрута подгруппа слепых и подгруппа наблюдателей меняются местами.

Упражнение лучше снимать на видеокамеру. Если такой возможности нет, тогда остается вся надежда на получение описания происходящего наблюдающей группой.

УПРАЖНЕНИЕ «ПРОБЛЕМНЫЙ ДИАЛОГ»

Упражнение направлено на отработку навыков общения и ведения переговоров в ситуациях различного психологического контакта между партнерами.

Описание процедуры Упражнение выполняется в парах. Участникам раздаются инструкции — по одной роли из пакета каждому. Участникам предлагается молча прочитать инструкции и далее действовать в соответствии с инструкцией, не оглашая свои намерения партнеру в паре.

Варианты заданий

Пакет первый

Исполнитель А. Начните с вашим партнером разговор о чем-либо, что может быть интересно вам обоим, или о том, в знании чего вы уверены и сможете говорить об этом достаточное время. Через 3–4 минуты или если почувствуете, что сказано достаточно, поменяйтесь ролями с вашим партнером и начинайте снова.

Исполнитель Б. Молчите, пока не заговорит ваш партнер. В процессе разговора всячески поддерживайте беседу и проявляйте заинтересованность. Смотрите на партнера, кивайте, задавайте вопросы и т. д., но не пытайтесь перехватить инициативу в беседе. Через 3–4 минуты или когда почувствуете, что сказано достаточно, поменяйтесь ролями и начинайте снова.

Пакет второй

Исполнитель А. (То же, что и в первом пакете.)

Исполнитель Б. Когда ваш партнер заведет с вами разговор, посмотрите на него с выражением типа: «Ну-ну, посмотрим, что интересного ты можешь сказать». Продолжайте молча, но внимательно его разглядывать. Через 2–3 минуты или когда почувствуете, что хватит, поменяйтесь ролями и начинайте снова.

Пакет третий

Исполнитель А. (То же, что и в первом пакете.)

Исполнитель Б. Когда ваш партнер начинает говорить, послушайте минуту или две, затем начните ерзать, менять ноги, положенные одна на другую, смотреть на часы, озираться по сторонам и т. д. Если ваш партнер замолчит, скажите «Да-да, продолжайте!», при этом ведите себя по-прежнему. Через 3–4 минуты или когда сочтете, что хватит, поменяйтесь ролями и начинайте снова.

Пакет четвертый

Исполнитель А. (То же, что и в первом пакете.)

Исполнитель Б. Дождитесь, когда ваш партнер начнет говорить, после чего выразите свое молчаливое

несогласие со сказанным посредством жестов или соответствующим выражением лица. Если партнер замолчит, скажите что-нибудь вроде «Ну-ну, продолжайте!», но не меняйте своего поведения. Через 3–4 минуты или когда решите, что хватит, поменяйтесь ролями и начинайте снова.

Пакет пятый

Исполнитель А. Говорите партнеру о чем-либо, представляющем для вас интерес, но не смотрите на него. Вы можете смотреть на что угодно — осматривать комнату, например, или опустить глаза. Через 3–4 минуты или когда сочтете, что достаточно, поменяйтесь ролями и начинайте снова.

Исполнитель Б. Когда ваш партнер начинает беседу, отвечайте как можно более ободряющим тоном. Попробуйте придерживаться темы, предложенной партнером. Задавайте вопросы, проясняйте суть и т. д. Через 3–4 минуты или когда решите, что сказано достаточно, поменяйтесь ролями и начинайте снова.

Пояснение Полезно раздавать одинаковые пакеты инструкций всем парам участников и проводить обсуждение после выполнения каждого пакета.

Обсуждение В процессе обсуждения участники оглашают содержание своих инструкций и рассказывают, как протекали диалоги, какие затруднения они испытывали и как их преодолевали. При этом в процессе обсуждения ведущему полезно подвести группу к следующим выводам:

- так или иначе, люди всегда реагируют на окружающую действительность;
- люди постоянно подают друг другу сигналы, даже тогда, когда они думают, что не делают ничего особенного;
- в общении полезно замечать мелочи в поведении партнера;
- лидеру необходимо понимать, что на окружающих способна повлиять любая мелочь в его поведении.

КОМПЛЕКСНОЕ УПРАЖНЕНИЕ «ТРЕНИРОВКА ЛИДЕРСТВА»

Упражнение направлено на отработку моделей лидерского поведения сержантов в моделируемых типичных проблемных ситуациях профессионального взаимодействия.

Упражнение состоит из двух частей.

Подготовительная часть упражнения направлена на определение типичных проблемных ситуаций. Для этого участники в процессе мозгового штурма называют ситуации профессионального взаимодействия, в которых они испытывают или могут испытывать затруднения. Все без исключения предложенные ситуации записываются ведущим. Затем каждая из предложенных ситуаций кратко обсуждается в группе и принимается совместное решение о включении или невключении ее в список типичных проблемных ситуаций профессионального взаимодействия младших командиров.

Обобщенные типичные ситуации профессионального взаимодействия младших командиров представлены в таблице.

Таблица 3

Типичные проблемные ситуации взаимодействия младших командиров с курсантами, преподавателями и вышестоящим руководством

Ситуации, связанные с неумением сержантов выполнять основные управленческие функции
Неумение четко и убедительно отдавать приказы
Неумение контролировать свое эмоциональное состояние в конфликтных ситуациях
Неумение благодарить подчиненных за хорошо проделанную работу
Ситуации, связанные с взаимодействием с курсантами
Как себя вести, если:
Подчиненный курсант пререкается с сержантом, уклоняясь от выполнения указания
Подчиненный курсант старше по возрасту, считает себя более опытным и публично критикует стиль руководства сержанта
Подчиненный курсант является другом и ему трудно приказывать
Ситуации, связанные с общением и взаимодействием с курсовыми офицерами
Как поступить или как поговорить с командиром взвода, если он:
Привлекает сержанта к выполнению обязанностей, не предусмотренных должностной инструкцией и не соответствующих его статусу
Ставя профессиональную задачу перед сержантом, не объясняет, как правильно ее выполнить, а у сержанта нет четкого представления, что и как делать
Отчитывает сержанта перед строем за недостатки групповой деятельности взвода

Основная часть упражнения направлена на отработку моделей лидерского поведения в типичных проблемных ситуациях. В основной части используется метод разыгрывания ролей, а также опыт работы балинтовских групп.

Описание процедуры Участникам объявляется, что им предстоит выработать стратегии эффективного поведения сержанта в типичных проблемных ситуациях и отработать умение их использовать в моделируемых условиях. Выбирается первая ситуация, например: «Курсант пререкается с сержантом, уклоняясь от выполнения указания». Определяется тип указания.

Выбирается участник, который будет исполнять роль сержанта, и доброволец на роль строптивного курсанта. (Роль строптивного курсанта может разыгрывать сам ведущий.)

Задача сержанта — добиться выполнения курсантом поставленной задачи всеми приемлемыми вербальными средствами.

Задача строптивного курсанта — воздерживаться от выполнения предложенного сержантом поручения (рационально возражать, приводить доводы, почему данную задачу не следует выполнять сейчас и т. п.). В случае если он решит, что в разыгрываемых условиях он готов выполнить поручение, то он объявляет об этом группе.

После первого проигрывания ситуации проводится обсуждение.

Обсуждение Каждому участнику, по кругу, предлагается высказать свое мнение о том, правильно ли вел себя сержант в моделируемой ситуации и как поступил бы лично он в подобных условиях на его месте.

По окончании участнику, разыгрывающему роль сержанта, предлагается или обосновать, почему его вариант является не худшим из числа вариантов предложенных другими участниками (если он действительно так считает), или переиграть ситуацию, используя наиболее эффективную стратегию из предложенных.

Пояснение В процессе обсуждения ведущему необходимо обращать внимание участников, во-первых, на оценку адекватности выбранной сержантом стратегии убеждения (используемые им слова и аргументы), а во-вторых, на убедительности самого воздействия (интонации произнесения им слов, позы, используемые жесты и т. п.). При необходимости проводится краткое информирование по актуализированным темам.

Все из предложенных участниками типичных проблемных ситуаций разыгрываются на протяжении профессионально-управленческого модуля с максимальным включением в них всех членов тренинговой группы. Для лучшего закрепления каждую ситуацию необходимо разыграть в различных вариациях.

УПРАЖНЕНИЕ «РАЗРЕШЕНИЕ НА УВЕРЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

Описание процедуры

Ведущий обращается к участникам:

«Для того чтобы руководить другими людьми, нужны два разрешения. Первое — официальное, оно исходит от организации, которая назначает человека руководителем. Второе — неофициальное, внутреннее разрешение. Достичь официального разрешения порой сложно, но все же намного легче, чем получить неофициальное, внутреннее разрешение от себя самого.

Нередко у руководителя может возникать чувство, что он не имеет права командовать другими людьми, потому что он не сможет это сделать уверенно и хорошо. Такая неуверенность в себе обязательно замечается подчиненными и во многом закрывает для руководителя возможность стать лидером.

Последователям необходима уверенность в своем лидере, в том, что лидер знает, куда их вести. Только в этом случае они могут довериться и последовать за ним. Но для этого руководителю-лидеру первоначально необходимо самому позволить себе управлять, сформировать внутреннюю уверенность в правомоч-

ности отдачи приказов и распоряжений, в правомочности успеха. Именно этому посвящено это упражнение».

Далее следует медитативная часть.

Сядьте поудобнее и расслабьтесь. Вы можете сидеть с открытыми или закрытыми глазами. Представьте следующую ситуацию: вы принимаете участие в программе интенсивной подготовки руководителей-лидеров. Она требует от вас значительных усилий, практически занимает все ваше время, и у вас уже есть успехи. Вы научились использовать свои сильные стороны, пробовали справляться со своими недостатками и даже извлекать из них выгоду.

Вообразите, что на данный момент самая важная часть программы завершилась. Вам предстоит принять участие в небольшой церемонии вручения документов, удостоверяющих, что вы владеете искусством управления. Подумайте, где и как должна проходить такая церемония, кто примет в ней участие. Возможно, вы почувствуете нетерпеливое ожидание, любопытство, желание узнать, что из себя представляет документ об окончании и на что он дает право. Если вы готовы, вручите себе этот документ и внимательно его изучите. Как он выглядит? Какого он размера? Что указано в тексте документа, как он звучит? Дайте себе столько времени, сколько нужно, чтобы изучить текст...

Сохраните его в памяти, а теперь медленно возвращайтесь обратно.

Далее каждому участнику предлагается написать себе «личное разрешение на уверенное управление», в котором необходимо в свободной форме отметить, на что даются полномочия, определить границы управленческой деятельности, что является основой такого разрешения и т. п. По окончании участники зачитывают группе собственные личные разрешения, по окончании прочтения каждого из них группа аплодирует.

На основе сделанных «личных разрешений на уверенное управление» полезно разработать персональные

Пояснение

сертификаты лидерства, в текстах которых обязательно отразить выделенные участниками фрагменты. Организованное на последнем занятии официальное вручение этих сертификатов, с бурными аплодисментами и овациями участников, является хорошим действием, эмоционально завершающим профессионально-управленческий модуль.

УПРАЖНЕНИЕ «ПЕРЕПРАВА»

В основе упражнения лежит необходимость поиска общегруппового решения. Успешность его выполнения зависит от готовности участников оказывать друг другу взаимоподдержку.

Для проведения упражнения необходимо свободное пространство, перед его началом необходимо убрать мешающие столы и стулья.

Описание процедуры

Участникам объявляется, что данное упражнение является для них последним из числа тренировочных. Оно дает возможность подготовиться к упражнениям организационно-лидерского модуля тренинга, когда они будут руководить выполнением заданий группой.

На полу мелом или с помощью клейкой ленты проводится две линии на расстоянии 8 м друг от друга.

Ведущий обращается к участникам:

«Представьте, что путь вашей команде преградила река, условно обозначенная линиями на полу. Вам необходимо перебраться на противоположный берег реки. Ваша задача — преодолеть преграду, соблюдая следующие правила:

- к началу выполнения упражнения все игроки должны стоять за стартовой чертой, в конце — за финишной;
- во время переправы все участники должны так или иначе держаться друг за друга;
- во время переправы между обозначенными линиями общее количество одновременных касаний пола всеми участниками не должно превышать шести касаний;

- нельзя применять никаких посторонних вспомогательных средств;
- необходимо принимать во внимание безопасность всех участников».

Пояснение Ведущий должен наблюдать за процедурой выработки участниками вариантов решения задачи. После того как он будет найден и группа перейдет к выполнению задания, необходимо обеспечить безопасность участников, при необходимости подстраховывая тех, кто может упасть.

Обсуждение После первого удачного выполнения упражнения ведущий предлагает группе вернуться в круг и обсудить особенности выбора эффективной стратегии выполнения задания. При этом полезно задать участникам вопросы о том, что помогало, а что мешало выработке стратегии и непосредственному выполнению задания.

Далее задание усложняется: река расширяется до 9 метров, а количество касаний уменьшается до 5.

Пояснения Как правило, такое изменение задачи требует кардинального пересмотра и самой стратегии ее решения. Однако участники нередко тратят значительное время на попытки адаптации первого, более легкого варианта выполнения упражнения к новым условиям.

После каждой неудачной попытки группе предлагается вернуться в круг и обсудить правильность выбранной ими стратегии решения задачи и причины неудачи. В процессе обсуждения ведущему следует обращать внимание сержантов на необходимость конструктивности их взаимодействия при выработке решения, эмоциональной сдержанности и доброжелательности по отношению к товарищам и т. п., что подобает делать лидеру. Необходимо сформировать у младших командиров мотивирующую установку, побуждающую их к соблюдению в деятельности рассмотренных ранее правил управленческого взаимодействия лидера. При необходимости сержантам еще раз разъясняется, что в последующем (организационно-лидерском) модуле

тренинга их основная задача будет заключаться в организации группы на выполнение схожих заданий и каждому из них необходимо будет продемонстрировать свою способность решения подобных организационных задач.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЛИДЕРСКИЙ МОДУЛЬ

Не сильный разум делает лидера,
а последовавшие за ним люди.

У. Бланк

В качестве важного структурного элемента модели лидерских качеств нами был выделен перцептивно-лидерский уровень, включающий в себя качества, которыми группа наделяет лидера. К их числу мы отнесли восприятие индивида группой как лидера; признание его лидерского статуса и авторитета; наличие личных ожиданий у членов группы от деятельности лидера; делегирование членами группы части личной активности на лидера и т. п. Можно утверждать, что если группа не наделяет индивида этими качествами, то лидером в этой группе он не является.

Организационно-лидерский модуль тренинга состоит из серии специально подобранных заданий, успешность выполнения которых зависит от организованности группы и взаимоподдержки участников, и направлен на решение трех важных практических задач:

1. Обеспечить организационным лидерам возможность продемонстрировать группе в управляемых моделируемых ситуациях свои организационно-управленческие способности, прежде всего способности организовывать группу на решение поставленных (моделируемых) задач, управлять совместной деятельностью всех ее членов, мотивировать товарищей, контролировать результаты их совместной деятельности и т. п.

2. Сформировать качества перцептивно-лидерского уровня модели лидерских качеств.
3. Закрепить лидерский образ сержантов-лидеров в восприятии одноклассников.

Организационно-лидерский модуль тренинга проводится с учебной группой в полном составе и состоит из двух взаимодополняющих занятий.

На первом занятии выполняются упражнения-задания, решение которых основано на необходимости выработки общегруппового решения и оказания участниками взаимоподдержки. Основная задача-вызов, которая объявляется группе: продемонстрируйте, насколько ваш взвод сплочен и способен совместно выполнять поставленные задачи.

В основе второго занятия лежит упражнение-испытание «Растяжка». Участникам объявляется, что это упражнение является для группы зачетным и его выполняет каждая учебная группа. Если группа не справится с поставленной в упражнении задачей в установленное время, то для нее будут организовываться дополнительные занятия до тех пор, пока она не выполнит поставленную перед ней задачу.

Примечание. Специфика обучения в вузах МВД России и особенности жизнедеятельности курсантских учебных групп позволяют ставить перед группой задачи в подобной форме, и учащиеся, как правило, откликаются на них с готовностью.

Основная позиция ведущего на всем протяжении организационно-лидерского модуля заключается в организации взаимодействия с учебной группой через лидеров, которым официально объявляется моделируемая «служебная» задача, проверяется степень ее понимания, уточняются их намерения и т. п. Основная роль руководителя состоит в оказании лидерам соответствующей консультативной и эмоциональной поддержки (см. рис. 2).

Организационно-лидерский модуль тренинга необходимо проводить в просторном помещении, позволяющем участникам располагаться большим кругом и свободно перемещаться по комнате в ходе выполнения упражнений. Также необходимо обеспечить средства травмобезопасности участников, например спортивные маты.

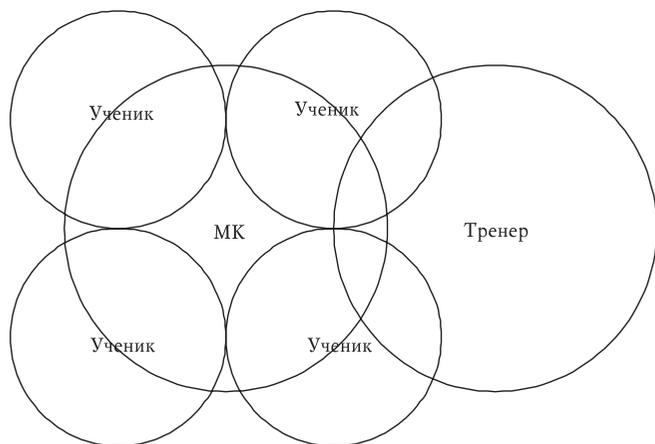


Рис. 2. Позиция ведущего в процессе реализации организационно-лидерского модуля тренинга

Ниже приведено описание упражнений в условиях проведения занятий организационно-лидерского модуля в спортивном зале. Форма одежды участников — спортивная.

ПРИМЕРЫ УПРАЖНЕНИЙ-ИСПЫТАНИЙ

УПРАЖНЕНИЕ «УЩЕЛЬЕ»

Для выполнения упражнения необходимы лавочки в количестве, позволяющем разместиться на них стоя всей группе, плюс 1–2 дополнительные.

Описание процедуры Лавочки располагаются в форме неправильной, но замкнутой фигуры. Группа тесно (плечом к плечу) выстроена в шеренгу на выстроенных лавочках.

Ведущий дает следующую инструкцию:

«Ваша группа, выполняя спецоперацию в горах, оказалась на краю ущелья. С одной стороны — пропасть, с другой — отвесная стена. Вы можете пройти вперед только по небольшому выступу вдоль этой сте-

ны. Лавочки, на которых вы сейчас стоите, выполняют роль этого выступа, а вы — роль стены. Задача для группы пройти через ущелье. Для этого поочередно каждому, начиная с крайнего, необходимо пройти вдоль «ущелья» (вдоль своих товарищей). В случае если кто-то из участников не удержится и коснется пола, это будет означать, что он сорвался в пропасть, а группа не справилась с заданием. После этого группа возвращается на исходную позицию и выполняет задание до успешного результата. Вопросы есть?»

Пояснение

Упражнение невозможно выполнить без поддержки участниками друг друга. В процессе выполнения упражнения между ними происходит тесный телесный контакт. Так как места на «выступе» очень мало, участник не сможет пройти без поддержки товарищей, рядом с которыми он оказывается в тот или иной момент.

Обычно это выглядит следующим образом: участник, пробирающийся вдоль стены (вдоль своих товарищей), держится за товарищей как полочка и, делая каждый последующий шаг, пытается выбрать место, куда ему поставить свою ногу (втискиваясь между ногами других участников или прямо наступая на их ступни). После того как первый человек прошел весь путь, он встает рядом с последним, продолжая стену, и движение начинается следующий участник. Поэтому лавочки желательно расположить в форме замкнутой фигуры.

Как правило, в ряду находится несколько неустойчивых лавочек, одна из которых при прохождении по ней участника начинает раскачиваться и участник «срывается в пропасть», потянув за собой одного-двух из поддерживающих его в этот момент товарищей. В этом случае упражнение считается невыполненным, и вся группа возвращается на исходную позицию.

Окончанием выполнения упражнения считается успешное прохождение вдоль «ущелья» всех участников.

Необходимо обеспечить оптимальную сложность упражнения. Оно не должно быть для группы простым. Уровень сложности упражнения регулируется таким

образом, чтобы участникам пришлось потрудиться над выполнением поставленной перед ними задачи.

Для усложнения упражнения можно потребовать, чтобы участники выровнялись носками по краю лавочки. Это существенно усложнит задачу проходящему: ему придется практически идти по ногам товарищей.

Также можно сделать разрыв между лавочками на ширину широкого шага. Тогда участникам по окончании одной лавочки будет неудобно перешагивать на другую.

Еще один способ усложнения упражнения — разместить лавочки под острыми углами друг к другу, например в форме остроугольника или звезды. При этом можно расставить группу так, что проходящий участник, перешагивая на следующую лавочку, будет в одних случаях оказываться лицом к товарищам, а в других случаях проходить за их спинами.

УПРАЖНЕНИЕ «ТОПЬ»

Описание процедуры

На полу мелом или с помощью клейкой ленты проводятся две линии на расстоянии 10 м друг от друга. Между ними равномерно раскладываются 6–8 листов бумаги размера А-4.

Ведущий дает следующую инструкцию:

«Представьте, что путь вашей группе преградила непроходимая трясина, условно обозначенная линиями на полу. Вам необходимо перебраться на противоположный берег. Ваша задача — преодолеть преграду. Листами обозначены устойчивые островки. При этом необходимо соблюдать следующие правила:

- к началу выполнения упражнения все игроки должны стоять за стартовой чертой, а в конце — за финишной;
- в процессе преодоления препятствия наступать можно только на островки, обозначенные листами бумаг;

- во время переправы все участники должны так или иначе держаться друг за друга;
- в каждый момент времени на островке обязательно должна стоять как минимум одна нога участника. Если окажется, что хоть секунду на островке никто не стоит, то островок тонет;
- если участник коснется болота вне островка (упадет или заступит), то участник признается «затянутым в трясины», а группа считается не справившейся с упражнением и возвращается на исходную позицию;
- перед началом выполнения упражнения вам вместе с группой необходимо выработать вариант решения задания».

Пояснение

Основная роль ведущего на протяжении выполнения упражнения заключается в оказании сержантам консультативной помощи в поиске решения поставленной задачи. Все взаимодействие с учебной группой ведущему необходимо осуществлять через младших командиров, подчеркивая этим их лидерскую позицию в группе.

После каждой неудачной попытки выполнения упражнения ведущий предлагает сержантам рассадить группу в круг. Он помогает им организовать обсуждение причин неудачи и продумать новую стратегию решения задачи. В процессе обсуждения ведущему полезно обратить внимание группы на необходимость слаженных действий во время «переправы», четкого соблюдения выработанных инструкций и подаваемых сержантами команд, а также взаимоподдержки участников.

После удачной попытки выполнения упражнения ведущий также предлагает сержантам рассадить группу в круг, провести обсуждение и обменяться впечатлениями.

Пояснение

Упражнение можно усложнять расширением трясины или уменьшением количества островков.

Для того чтобы придать упражнению большую эффективность, а также избежать оспаривания фактов отрыва ноги от островков, можно сделать следующее.

К листкам-островкам скрепкой прикрепляются резинки, вторые концы которых закрепляются в стороне. Листки укладываются на пол таким образом, чтобы резинки были слегка натянуты. На каждый из них предлагается встать по одному участнику. После этого объявляется о начале выполнения упражнения. В результате, если окажется, что на островке хоть одно мгновение никто не стоит, то листик улетит и всем будет понятно, что этого островка у них больше нет. Хотя у группы все же остается шанс успешно выполнить упражнение.

УПРАЖНЕНИЕ «РАСТЯЖКА»

Описание процедуры	<p>На высоте примерно 1,5 метра от пола натягивается веревка, выполняющая роль «растяжки».</p> <p>Ведущий дает следующую инструкцию:</p> <p>«При выполнении спецоперации путь вашей группе на горной тропе преградила растяжка. Внешние условия таковы, что вы не можете ее обезвредить, обойти или поднырнуть под ней. Вам необходимо организовать группу, для того чтобы все участники перебрались через веревку-растяжку, не используя подручные средства кроме одежды. Участникам нельзя поддерживать и подстраховывать друг друга под растяжкой. В случае ее задевания любым участником группа считается погибшей и возвращается на исходную позицию. Упражнение считается выполненным только после того, как все участники переберутся через растяжку».</p>
Опасность!	<p>В ходе выполнения упражнения возможны случаи ушибов и растяжений. Поэтому ведущему необходимо позаботиться о мерах безопасности и организовать подстраховку участников. Под «растяжкой» необходимо положить маты.</p>
Пояснения	<p>Обычно выполнение упражнения строится следующим образом. Находится пара участников, которые</p>

помогают другим перебраться через «растяжку», например, выполняя роль подставки типа гимнастического снаряда — козла. Преодолевшие препятствие участники делают подобную конструкцию с обратной стороны «растяжки». Таким образом, остальным участникам остается только забираться на них и перешагивать препятствие, что они делают с энтузиазмом.

Однако позже все начинают понимать, что сложность заключается в преодолении растяжки последним участником, так как его подсадить некому. Группа начинает придумывать различные способы его вытягивания, но, как правило, он задевает веревку, и вся группа считается подорвавшейся. Это первый и обычно не последний проигрыш группы. На практике группа «подрывается» на последнем этапе несколько раз, прежде чем ей удастся придумать способ преодоления «растяжки» последним участником.

В случае стабильной неуспешности группы ведущему необходимо предложить сержантам рассадить группу в круг и провести обсуждение причин неудачи. При этом следует обратить внимание на то, какие подавались идеи, чем они понравились или не понравились. Необходимо предложить выработать дальнейшую стратегию действий. После этого можно продолжить выполнение упражнения.

Обычно группе удается выполнить упражнение и вытянуть последнего участника с использованием ремней и системы рычагов. В случае если группа не справляется со своей задачей в отведенное для занятия время, необходимо назначить дополнительное занятие.

Основная позиция ведущего на протяжении выполнения упражнения по-прежнему заключается в оказании лидерам консультативной помощи в поиске решения поставленной задачи. Ведущий должен осуществлять взаимодействие с учебной группой через младших командиров, подчеркивая тем самым их лидерскую позицию в группе.

ПРИМЕРЫ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ УПРАЖНЕНИЙ ТРЕНИНГА

В этом разделе приводится описание ряда вспомогательных упражнений, обеспечивающих работу тренинговой группы. Некоторые из упражнений используются при актуализации в группе соответствующих ситуаций.

УПРАЖНЕНИЕ «МОЕ ИМЯ»

Описание процедуры	<p>Упражнение выполняется в круге.</p> <p>Ведущий предлагает первому участнику, например сидящему справа от него, встать со стула и назвать свое полное имя и фамилию, а также имя, которым он хотел бы, чтобы его называли в группе. Например: «Меня зовут Вячеслав Иванов. В группе прошу называть меня Слава» и т. п.</p> <p>Далее выступающему необходимо сообщить что-нибудь о своем имени и фамилии. Так, он может ответить на следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> Что означает твоя фамилия? Что означает твое имя? Нравится ли тебе твое имя? Знаешь ли ты, кто его для тебя выбрал? Кто еще в твоей семье носил это имя? Хотел бы ты, чтобы тебя называли другим именем?
---------------------------	---

Каждый участник сам решает, что рассказать и как прокомментировать свой рассказ. Закончив говорить, выступающий снова садится на свое место.

Если участник не знает, что означают его имя и фамилия, то его дополняют участники, знающие ответы на эти вопросы.

Далее о своем имени рассказывает следующий по кругу участник.

Пояснение

Для того чтобы упражнение принесло свои плоды, а участники смогли прояснить имеющиеся у них представления о значении и происхождении своих имен и фамилий, ведущему полезно подготовиться к занятию и запастись соответствующим описанием имен и фамилий всех участников¹. В этом случае ведущий может после выступления каждого участника дополнить его рассказ.

УПРАЖНЕНИЕ «ОБМЕН МЕСТАМИ»

Описание процедуры

Упражнение выполняется в круге.

Ведущий спрашивает у любого участника, посмотрев ему в глаза: «Можешь ли ты поменяться со мной местами?» Это предложение обязательно принимается.

Участник поднимается со своего места и идет на встречу ведущему. Поравнявшись с участником, ведущий протягивает ему руку и во время приветственного рукопожатия представляется и дает какой-нибудь краткий позитивный комментарий, например: «Меня зовут Сергей, мне нравится твоя улыбка».

Ведущий занимает освободившийся стул участника, а тот как новый ведущий предлагает другому члену группы поменяться с ним местами по подобному сценарию, то есть с обязательным рукопожатием, представлением и позитивным комментарием.

¹ Информацию о происхождении фамилии и значении имени можно узнать на сайтах: <http://dag.com.ua/people/name.php>; <http://www.analizfamili.ru>.

Игра продолжается до тех пор, пока каждый участник хоть один раз не побывает ведущим.

УПРАЖНЕНИЕ-ШУТКА «ТЕСТ С ПОДТЕКСТОМ»

Упражнение полезно использовать после принятия правил работы группы. Оно помогает «смягчить официальность» процедуры их введения.

Описание процедуры Участникам раздаются представленные ниже бланки теста и объявляется: «Сейчас мы проверим, насколько вы внимательны и готовы следовать инструкциям. Вам необходимо быстро выполнить маленький тест. В вашем распоряжении — всего три минуты».

ТЕСТ НА ВНИМАТЕЛЬНОСТЬ

ФИО _____ Дата _____

Инструкция: До того как что-нибудь сделать, внимательно все прочитайте и следуйте указаниям. Время на выполнение — три минуты.

1. Впишите в отведенном месте Вашу фамилию, имя и отчество и поставьте сегодняшнюю дату.
2. Впишите номер Вашего контактного телефона. Если у Вас его нет, то напишите номер 100.
3. Обведите этот номер.
4. Поставьте крестик в левом нижнем углу листа.
5. Обведите этот знак треугольником.
6. Громко произнесите номер, который вы написали в пункте 2, так, чтобы всем было слышно.
7. Заключите в прямоугольник слово «угол» в предложении под номером 4.
8. В верхней части листа проделайте острием карандаша или ручкой три маленькие дырочки.
9. Попробуйте посмотреть на мир сквозь эти дырочки.
10. Своим обычным голосом сосчитайте вслух в обратном порядке от 10 до 1.
11. Громко крикните: «Я почти закончил».
12. Теперь, когда вы все внимательно прочитали, выполните только задания 1 и 2.

Пояснение Упражнение поднимает настроение в группе и помогает акцентировать внимание ее членов на полезности для них же самих следовать принятым в группе правилам, а также инструкциям ведущего.

Обычно, даже в случаях, когда участники правильно следовали инструкции и в группе ни разу не прозвучало громкое «Я почти закончил!», у участников остаются приятные ощущения оттого, что их не удалось «так легко развести».

УПРАЖНЕНИЕ «ТЕМП»

Упражнение относится к серии динамических, и его полезно использовать как для тренировки внимания, так и для повышения групповой энергетика.

Описание процедуры Участники усаживаются на полу кругом и вытягивают вперед ноги, так чтобы их ступни образовывали второй маленький круг в центре. Ведущий встает в середине этого маленького круга и берет свернутую газету.

Задача ведущего громко и быстро произнести имя какого-либо участника и сразу же вслед за этим попытаться хлопнуть по ногам того участника, чье имя было произнесено.

Задача названного участника — быстро отдернуть ноги и выкрикнуть следующее имя.

Если названный участник замешкался и его успели хлопнуть по ноге до того, как он выкрикнул имя другого члена группы, он становится ведущим.

Ведущим становится и тот, кто отдернет ступни, даже если его имя не называлось, или выкрикнет имя, которого в группе нет.

Пояснение При использовании упражнения в целях повышения энергетического тонуса участников ведущему необходимо обращать внимание на уровень энергии в группе, остановив упражнение на ее подъеме. При затягивании процедуры выполнения упражнения групповая энергетика спадает из-за утомления участников.

УПРАЖНЕНИЕ «ОПУСТИТЬ ЗАНАВЕС»

Упражнение, в первом варианте его выполнения, относится к разряду динамических: его можно применять в качестве дополнительного в первом или втором модулях тренинга.

Во втором варианте упражнение развивает коммуникативные способности и навыки взаимопонимания в ситуации искусственного ограничения коммуникативных каналов: оно может использоваться с естественными учебными группами в третьем модуле тренинга.

Для его проведения необходим большой непрозрачный кусок полотна, который будет выполнять роль занавеса.

Описание процедуры *Вариант 1.* Группа делится на две команды. Ведущий держит «занавес» вместе с одним из игроков. Команды располагаются по обе стороны занавеса. При этом важно проследить, чтобы никто из игроков не мог видеть противоположную сторону.

Каждая команда выбирает участника, который становится лицом к занавесу, вплотную к нему. При этом называть имя выбранного члена группы нельзя.

Ведущий громко считает «Раз, два, три!» и роняет занавес на пол. Оба выбранных игрока, которые теперь оказываются нос к носу, пытаются как можно быстрее выкрикнуть имя противника. При этом сами команды не должны помогать им: это поединок «один на один».

Тот, кто первый назвал имя оппонента, забирает этого игрока в свою команду. Побеждает команда, собравшая всех игроков на своей стороне.

Вариант 2. Группа делится на две команды. В каждой команде выбирается по одному участнику. Они становятся спиной к занавесу. Соответственно, когда занавес падает, они не могут видеть друг друга, но их задача, как и в первом варианте — назвать имя игрока у них за спиной.

Задача группы — всеми имеющимися невербальными средствами дать понять своему товарищу, кто стоит у него за спиной.

Первый из участников, который готов назвать имя оппонента, произносит его. В случае если имя угадано, оппонент переходит в их команду. Если участник называет неправильное имя, то он сам уходит в команду соперников.

Побеждает команда, собравшая всех игроков на своей стороне, или более многочисленная по окончании времени, отведенного на выполнение упражнения.

УПРАЖНЕНИЕ «ЭХО»

Упражнение развивает умение действовать согласованно и может выполняться в качестве дополнительного в первом или втором модулях тренинга.

Описание процедуры Группа делится на две команды. Члены команд встают, как при перетягивании каната. Расстояние между первыми игроками команд должно составлять приблизительно 1,5–2 м.

Задание состоит в том, чтобы передавать звук от игрока к игроку так, чтобы он становился все тише и тише и в конце концов смолкал (последний игрок произносит его почти беззвучно). Для сравнения можно привести эхо, которое летает между склонами ущелья, пока не отзвучит.

«Толчок» эху поочередно дает каждая из команд.

Первый игрок команды № 1 кричит или громко произносит отдельное слово или короткое предложение.

Первый игрок команды № 2 повторяет слово или предложение уже несколько тише, а затем звук идет от одного ее игрока к другому, постепенно затухая.

Когда эхо в команде № 2 отзвучало, ее первый игрок предлагает задание команде № 1. Таким образом, команды меняются ролями.

В каждом новом раунде предложение должно исходить от следующего игрока.

УПРАЖНЕНИЕ «СИНХРОННЫЙ ДИАЛОГ»

Упражнение направлено на развитие чувствительности к партнеру и формирование навыка совместной синхронной деятельности. Выполняется в лабораторных группах младших командиров.

Описание процедуры Упражнение выполняется в парах. Задача участников — одновременно произносить одинаковые слова.

Пояснение Чтобы достичь такого результата, им придется настроиться на одну волну, внимательно слушать друг друга, говорить совсем медленно, внимательно наблюдать за мимикой партнера и стремиться к тому, чтобы преувеличить собственную артикуляцию губ и рта.

Ведущему лучше на собственном примере показать то, что требуется от членов группы. Для этого выбирается доброволец, который выходит на середину круга.

Посмотрите на игрока №1 и скажите примерно следующее: «Сейчас я начну говорить. Ты должен повторить все, что я скажу, слово в слово, абсолютно точно и по возможности одновременно со мной. Начинаем. Я буду теперь со-о-о-все-е-ем ме-е-е-дле-ен-но го-о-во-о-рить, по-о-о-ка-а-а ты-ы-ы не-е-е смо-о-о-жешь по-о-во-о-ри-и-ить ка-а-а-ждо-о-о-е-е сло-о-о-во-о-о. По-о-о-нимае-е-ш-ш-шь?» Продолжайте в той же манере: «Я предлагаю тебе полностью сконцентрироваться на моей мимике, артикуляции и словах, чтобы все слышали, как мы одновременно произносим одни и те же слова. Наблюдай за моими губами, носом, глазами, чтобы слова произносились синхронно. Сконцентрируйся на выражении моего лица и не задумывайся над тем, что я хочу сказать».

После демонстрации участники делятся на пары и выполняют задание. Игроки могут говорить о чем угодно, главное — синхронное произнесение слов. На выполнение задания в паре отводится 3–5 минут, после этого участники меняются ролями и парами.

Более сложный вариант — работа в тройках.

УПРАЖНЕНИЕ «РАБОТА С АГРЕССИЕЙ»

Упражнение направлено на работу с агрессией и может выполняться как в плановом порядке, так и при проявлении в группе агрессии.

Описание процедуры Участники тренинга сидят в кругу. Участник, проявивший агрессию (или условно агрессивный), завязывает себе глаза, а его сосед указывает на кого-нибудь рукой, чтобы видели все, кроме «агрессивного». Ведущий предлагает участнику с завязанными глазами: «Вымести свою злость на этом человеке» — и тот высказывает все накопившееся в неизвестно чей адрес. Потом ему развязывают глаза и показывают, кого он столь нелестно охарактеризовал. Смущенный автор высказывания извиняется перед невинной жертвой вербальной агрессии, например, так: «Я вовсе не вас имел в виду, извините».

Усложненный вариант: Участнику, завязавшему себе глаза, его сосед предлагает хорошенько отругать одного участника от имени другого. Хулитель не знает ни имени того, кого придется ругать, ни того, от чьего имени это делается.

После развязывания глаз участник, от имени которого все это говорилось (сам он не произнес ни слова), говорит участнику, который был обруган: «Извините, я был несдержан, вырвалось!» Как правило, после такой процедуры страсти стихают и нравы смягчаются.

Игру следует проводить по кругу. После двух-трех выступлений следует поинтересоваться, есть ли еще желающие ругаться и, если есть, предоставить им слово, предварительно завязав глаза. Затем игра останавливается. Можно прервать игру и после того, как кто-то из соседей укажет на игрока с завязанными глазами как на объект агрессии и автора выступления одновременно, то есть участник будет ругать сам себя от своего имени. Обычно всем становится смешно, когда кто-нибудь прохаживается в свой собственный адрес.

УПРАЖНЕНИЕ «МНОГОУГОЛЬНИК»

Упражнение направлено на формирование у участников навыка совместной деятельности в ситуации искусственного ограничения каналов восприятия. Оно может выполняться как в лабораторных группах младших командиров, так и на этапе проведения тренинга с естественными учебными группами.

Необходимо подготовить комнату, освободив место для выполнения упражнения. Потребуется длинная веревка, в расчете примерно 1,5 м на каждого участника.

Описание процедуры Концы веревки связываются узлом, и она кладется на пол в виде круга. Участникам предлагается встать с внешней стороны этого круга, поднять с пола веревку и закрыть глаза. (Возможен вариант с завязыванием глаз заранее приготовленными повязками.)

Задача группы — складывать из веревки предлагаемые ведущим геометрические фигуры. При этом необходимо соблюдать следующие правила:

- веревку должны держать все участники;
- члены группы могут говорить друг с другом, но никто не должен открывать глаза.

Ведущий дает первое задание, например: «Сделайте из веревки квадрат!»

Через некоторое время можно спросить, не создается ли у игроков впечатления, что квадрат уже готов. Если группа ответит отрицательно, то пусть продолжит работу, даже если квадрат уже получился. Если игроки ответили на вопрос утвердительно, то им предлагается открыть глаза и оценить результат.

Когда участники рассмотрят получившийся квадрат, они могут в течение 5 минут обсудить стратегию выполнения следующих заданий.

После этого группе предлагается еще раз закрыть глаза и дается следующее задание. Им можно предложить создать равносторонний треугольник; сложить трапецию, звезду и т. п.

Обсуждение В процессе обсуждения полезно обратить внимание участников на следующие вопросы: возникали ли про-

блемы взаимодействия с партнерами и если да, то когда и почему? Осталось ли у кого-нибудь чувство, что его не услышали или его идею не стали рассматривать? Почему так произошло? Кто взял на себя роль лидера? В чем это выразилось? Каков был стиль руководства?

УПРАЖНЕНИЕ «СЕКРЕТ ДЖОВАННИ»¹

Упражнение демонстрирует участникам эффективность кооперации, помогает им осознать роль внутрикомандной дисциплины и важность умения слышать друг друга. Также оно дает возможность увидеть и оценить роль лидера в команде.

Описание процедуры Каждый член группы получает одну или несколько карточек, на которых написано по одной фразе. Количество получаемых участниками карточек зависит от количества людей в группе. При необходимости число карточек можно увеличить.

На карточках написаны следующие фразы:

Джованни слушает только музыку в стиле кантри.

У Джованни аллергия на кошек.

Джованни лысый.

У Джованни нет машины.

Джованни не умеет готовить.

Единственное украшение Джованни — перстень с печаткой.

Эгон Айгенсинн — тренер Джованни.

Эгон Айгенсинн лежит в постели с гриппом.

Лизы Лонгбайн сейчас нет в городе. Она снимает свой первый фильм «Охотник».

Гарри Питтбул совершенно невиновен.

Джованни очень тщеславный.

Тетя Роза — в Африке на сафари.

Джованни никогда не ест суп.

Поблизости от квартиры Марвина нет деревьев.

¹ Приводится в описании: Браткин А., Скоробогатова И. 10 продаваемых тренингов. И.: Генезис, 2004.

Белло любит играть под кроватью Джованни.

Белло не в воде.

Джованни любит животных.

У Джованни есть собака Белло. Белло шесть лет.

Эгон Айгенсинн часто ходит в оперу.

У Гарри Питтбула есть одна страсть: он печет кексы.

Лиза Лонгбайн любит бриллианты.

Гарри Питтбул часто ходит на рыбалку.

Джованни приобрел государственные ценные бумаги.

Далее ведущий зачитывает следующий текст:

«Джованни Великий — знаменитый тяжелоатлет. Сегодня он очень взволнован. Взволнован он потому, что отказался выступить вечером в показательном выступлении, в котором принимает участие его злейший соперник Гарри Питтбулл. Джованни сказал: “Я не могу пойти туда, пока я не нашел это”.

Ваша задача — раскрыть секрет Джованни. Сделать это можно, если свести всю имеющуюся на карточках информацию воедино. Вся работа выполняется устно. Показывать свою карточку другим запрещается. Никто не имеет права делать никаких записей. Задание будет считаться выполненным, если даны ответы на три вопроса:

Что потерял Джованни?

Кто это похитил?

Где это находится?

Каждый участник получает копию Приложения».

Приложение к упражнению

Что было потеряно?

- Маленький котенок
- Билет в оперу
- Парик
- Красный кабриолет
- Рецепт кекса
- Бриллиантовое кольцо

Кто это похитил?

- Белло, собака
- Эгон Айгенсинн, тренер Джованни

- Лиза Лонгбайн, его подруга
- Гарри Питтбул, его соперник
- Его любимая тетя Роза

Где это находится?

- В городском парке
- Под кроватью
- В стиральной машине
- На дереве
- В его купальном халате

Участники обсуждают задание и предлагают завершённые варианты ответов ведущему. Ведущий отвечает только «да» или «нет».

При этом ведущему необходимо предостеречь участников от простого перебора вариантов и при предъявлении ответа требовать его обоснование.

Правильный ответ: Утерян парик. Его похитила собака Белло. Парик находится под кроватью.

Пояснение

Правильный ответ сложно найти, если в группе не проявится лидер, который возьмет на себя выполнение координационной функции. Соответственно, выполнение данного упражнения на третьем этапе тренинга дает возможность младшим командирам проявить организационные способности: организовать обсуждение и управлять процессом поиска решения.

УПРАЖНЕНИЕ «ИГОЛЬНОЕ УШКО»

Упражнение направлено на формирование у участников навыка совместной деятельности в ситуации ограничения физических возможностей. Оно может выполняться как в лабораторных группах младших командиров, так и на этапе проведения тренинга с естественными учебными группами.

Необходимо подготовить комнату, освободив место для выполнения упражнения. Потребуется обруч (хула-хуп).

Описание процедуры

Ведущий обращается к участникам: «Ваша группа в горном ущелье попала под лавину. Для выхода на поверхность остался лишь небольшой проход, которым вы можете воспользоваться».

Группа выстраивается в круг, взявшись за руки. Обруч размещается так, чтобы руки двух игроков прошли сквозь обруч.

Задача группы — выбраться из завала. Для этого каждый участник должен «пройти» сквозь обруч, переместив его с одной руки на другую. Таким образом, обруч должен проделать круг и вернуться на то же место, откуда стартовал. При этом на протяжении всего выполнения упражнения участникам нельзя разрывать рук.

Пояснение

Обычно выполнение упражнения в подобном виде не вызывает больших затруднений. После удачного выполнения упражнения задание усложняется.

Участникам предлагается по-прежнему встать кругом и взяться за руки. Ведущий расцепляет две пары рук на разных сторонах круга и соединяет их в другом порядке так, чтобы получилась восьмерка или петля. После этого прежним образом размещается обруч и участникам предлагается выполнить задание в этих условиях. Однако на этот раз участникам необходимо пробираться через обруч с условием: обруч должен оставаться на одном месте и всегда касаться пола.

В зависимости от численности группы можно еще более усложнить упражнение, сделав несколько петель. Это существенно ограничит свободу участников.

Глава 13**ИСТОРИИ И МЕТАФОРЫ,
ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ТРЕНИНГЕ**

Тренинг лидерства разработан в рамках когнитивно-поведенческой модели. В соответствии с этим большое внимание в нем уделяется изменению имеющихся у участников когнитивных конструктов и формированию новых. В когнитивных конструктах и установках отражены как представления человека об окружающей его действительности, так и интерпретации смысла собственных действий. Изменение поведения человека невозможно без трансформации и коррекции обеспечивающих это поведение личностных и социальных установок. В соответствии с этим встает задача оказания помощи участникам в ассимиляции в их Моделях мира оснований, обеспечивающих психологическую готовность к использованию новых образцов поведения в ряде ситуаций. Для этого в тренинге активно используются процедуры информирования, а также различные истории и метафоры.

Метафору можно рассматривать как некое сообщение, в котором одна область вещей выражается через термины, принадлежащие к другой области, и тем самым проливается новый свет на характер того, что описывалось ранее. Таким образом, метафора представляет собой иносказательный способ репрезентации чего-либо.

Понимание метафоры есть результат творческого акта. Указанное свойство не выделяет метафору из числа прочих употреблений языка, так как любая коммуникация — это взаимодействие мысли изреченной и мысли, извлеченной из речи. Вопрос лишь в степени разрыва. При использовании метафоры этот разрыв увеличивается, что позволяет человеку извлекать из нее тот смысл, к которому он

готов в настоящий момент, — смысл, который в наибольшей степени соответствует представлениям и Модели мира слушающего человека.

Ниже приведены некоторые метафорические истории, используемые в тренинге для формирования содержательно-смыслового пространства, необходимого при выполнении упражнений, утилизации различных проявлений групповой динамики, а также для завершения занятий.

ЗНАНИЕ КУРИЦЫ¹

Вдоль всего плетня, окружавшего птичий двор, расселись ласточки, беспокойно щебеча друг с другом, говоря о многом, но думая только о лете и юге, потому что осень стояла уже у порога — ожидался северный ветер.

Однажды они улетели, и все заговорили о ласточках и о юге. «Пожалуй, на следующий год я сама слетаю на юг», — сказала курица.

Минул год, ласточки вернулись и снова расселись на плетне, а весь птичник обсуждал предстоящее отбытие курицы.

Пришло время, и ранним утром подул северный ветер, ласточки разом взлетели и, паря в небе, почувствовали, как ветер наполняет их крылья. К ним пришла сила, пришло странное древнее знание. Они оставили дым городов и полетели на юг.

— Ветер, пожалуй, подходящий, — сказала курица, расправила крылья и выбежала из птичника. Хлопая крыльями, она выскочила на дорогу, сбегала вниз с насыпи и попала в сад.

К вечеру, тяжело дыша, она вернулась обратно и рассказала обитателям птичника, как летала на юг до самого шоссе и видела величайший в мире поток машин, мчащихся мимо. Она была в землях, где растет картофель, и видела питающие людей злаки. И, наконец, она попала в сад. В нем были розы, прекрасные розы, и там был сам садовник.

— Потрясающе, — сказал весь птичий двор. — И как живописно рассказано!

Прошла зима, прошли тяжелые месяцы, началась весна нового года, и опять вернулись ласточки. Но птичий двор ни за что не соглашался, что на юге — море.

— Послушайте нашу курицу! — говорили они. — Она лучше знает, где юг.

А ласточки и не настаивали.

Пришло время, и они улетели.

¹ Раджниш Б. Ш. Дао. Путь без пути. Беседы по книге «Ле-цзы». М.: Либликс, 1994. Текст изменен.

Историю можно использовать для иллюстрации ограничений Модели мира человека на примере представлений птичьего двора.

ПУСТЫНЯ¹

Эта история о профессоре, некоем Мелвине Стюарте. Это был биолог высочайшей квалификации. Главной научной страстью профессора было изучение фауны пустынь. Он часто организовывал небольшие экспедиции с участием молодых, физически крепких специалистов и отправлялся с ними в пустыню для интенсивной работы на природе. В большинстве случаев все эти путешествия завершались без особых приключений, принося в то же время большую пользу образовательной цели экспедиций.

Однако одним летом, будучи в одной пустынной местности, очень далеко от ближайшего населенного пункта, у них сломалась машина. Мелвину и его молодой команде ничего не оставалось, как отправиться пешком за помощью. С собой они взяли только предметы первой необходимости, нужные для выживания, — еду, воду и карту. Согласно карте, они должны были потратить по крайней мере три дня, чтобы дойти до ближайшего форпоста цивилизации. Начался пеший поход. Шагая, затем отдыхая, потом опять шагая, эта торжественная и решительная группа продвигалась сквозь страну горячего безмолвия. На утро третьего дня эта усталая и ободранная группа добралась до вершины высокого песчаного бархана. Измученные жаждой и перегревшиеся на солнце, они начали оглядывать с вершины местность, раскинувшуюся перед ними. Очень далеко справа от себя они увидели нечто напоминающее озеро, окруженное небольшими деревьями. Студенты начали прыгать и кричать от радости, но профессор никак не отреагировал на это, поскольку знал, что это был всего лишь мираж. «Я бывал в таких местах», — сказал он себе. Он воспринял эту дурную новость, как это сделал бы любой умудренный жизнью и опытом человек, то есть как факт, который нужно принять к сведению, и не более. Он знал, к чему могут привести погони в пустыне за миражами. Однако все студенты бурно запротестовали и стали настаивать на том, что они знают, что видят, что они верят тому, что видят. Их спор с профессором продолжался до тех пор, пока в конце концов он не сдался. Он разрешил им пойти к миражу, но с одним условием, что, как только они дойдут до места и убедятся в своей ошибке, они сядут и не сдвинутся с того места до тех пор, пока он не вернется с помощью. Все стали клясться, что они будут ждать там, на месте, и больше никуда не пойдут.

И тогда профессор пошел туда, куда считал нужным идти он, а студенты направились туда, куда считали правильным идти они.

¹ История описана в книге: Гордон Д. Терапевтические метафоры. СПб.: Белый крилик, 1995. Текст изменен.

Через три часа студенты приблизились к новенькому, недавно выстроенному роскошному спасательному посту, где действительно были деревья, где был фонтан, ресторан и плавательный бассейн.

Через некоторое время, после того как они искупались и поели, они вместе со спасателями сели в машину и отправились за своим учителем и другом Мелвином Стюартом.

Но он так и не был найден ими.
Никогда.

Историю можно использовать в качестве вступления к информационной части «Психологическая карта мира» или при работе с понятиями «Карта» и «Территория».

Она может найти свое применение также в других тренингах при необходимости нивелировать критические высказывания различных «профессионалов», желающих подискутировать по поводу полезности и эффективности различных упражнений и действий ведущего группы.

ГИБКОСТЬ ПОВЕДЕНИЯ¹

Армада флота Соединенных Штатов была на военно-морских учениях на побережье Канады, когда был записан следующий разговор по радио:

— Пожалуйста, измените свой курс на пятнадцать градусов к северу, чтобы избежать опасности столкновения.

— Нет. Советуем вам изменить свой курс на пятнадцать градусов к югу, чтобы избежать опасности столкновения.

— Мы повторяем! Развернитесь на север, чтобы избежать столкновения!

— Настойчиво рекомендуем вам развернуться на юг, чтобы избежать столкновения.

— Это капитан военного судна Соединенных Штатов. Повторяю еще раз, немедленно измените курс!

— А мы говорим, поворачивайте на юг.

— Это истребитель, принадлежащий вооруженным силам Соединенных Штатов. Мы обеспечиваем воздушную поддержку флота США. Измените свой курс **НЕМЕДЛЕННО!**

— А мы — канадский маяк. Так что сворачивайте сами.

История помогает прийти к идее о необходимости иметь адекватную Картину мира и проявлять гибкость во взаимодействии с окружающими.

¹ *Евтихов О. В., Трепашко Т. В.* Грааль мудрости. Кн. 2: Истории и метафоры. СПб.: Речь, 2005.

МЕДВЕДЬ В ТЕСНОЙ КЛЕТКЕ¹

В одном маленьком зоопарке медведя долго держали в тесной клетке, так что он мог только сделать четыре шага в одну сторону, повернуться и сделать четыре шага обратно. Так и ходил он целыми днями по клетке туда и обратно. Посетители жалели медведя 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. В них было много зелени, а в загоне у медведя даже бассейн. Работники зоопарка предвкушали, как обрадуется огромный зверь, когда его переведут из тесной клетки в просторный вольер. И вот долгожданный день наступил. Медведя перегнали в крошечную клетку для перевозки и повезли на новое место. Даже находясь в транспортной клетке, медведь ухитрялся делать свои обязательные четыре шага взад-вперед. Наконец его выпустили в новый просторный вольер. Медведь 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 клетки, ограничивавшие его свободу, существуют только в его воображении. Но эти прутья в памяти зверя оказались крепче настоящих.

Медведь до сих пор ходит в огромном вольере — четыре шага туда и четыре шага обратно.

История может использоваться в качестве иллюстрации самоограничений человека, а также как вступление к упражнению «Спасение медведя».

ГНЕВ И ГВОЗДИ²

У одного императора был очень вспыльчивый и несдержанный сын. Беспокоясь о том, как в дальнейшем такой наследник сможет управлять его владениями, он обратился за помощью к учителю Дзен. Учитель взял на обучение молодого человека и в первый же день дал ему мешочек с гвоздями и наказал каждый раз, когда тот не сдержит своего гнева, вбивать один гвоздь в растущее рядом дерево.

В первый день в дереве было несколько десятков гвоздей. На второй день почти столько же. Но через некоторое время молодой человек научился сдерживать свой гнев, и с каждым днем число забиваемых в дерево гвоздей стало уменьшаться. Наконец пришел день, когда он ни разу не потерял самообладания.

¹ *Павлова М. А.* Интенсивный курс повышения грамотности на основе НЛП. М.: Совершенство, 2000.

² *Евтихов О. В., Трепашко Т. В.* Грааль мудрости. Кн. 1: Притчи и истории. СПб.: Речь, 2005.

Сын императора подошел к учителю и сказал: «Я научился сдерживать себя! Вот уже несколько дней мне не приходится вбивать гвозди в дерево». На что учитель сказал, что на сей раз каждый день, когда ему удастся сдержаться, он должен вытаскивать из дерева по одному гвоздю.

Шло время, и пришел день, когда сын императора сообщил учителю о том, что в столбе не осталось ни одного гвоздя. Учитель взял молодого человека за руку, подвел к дереву и сказал: «Ты неплохо справился. Но ты видишь, сколько дыр в дереве? Оно уже никогда не будет таким как прежде. Следы от этих дыр останутся в нем навсегда. Запомни это. Когда говоришь человеку что-нибудь злое, у него остается такой же шрам, как и эти дыры. И не важно, сколько раз после этого ты извинишься, — шрам останется».

Притча может использоваться в случае проявления вербальной агрессии участников тренинга по отношению друг к другу, а также в качестве вступления к упражнению «Работа с агрессией».

ДОКАЗАТЕЛЬСТВА ДЛЯ КРОЛИКА¹

Лиса встретила кролика в лесу.

— Кто ты такой? — спросил кролик.

— Я лиса, — ответила лиса. — И я хочу тебя съесть.

— Как ты можешь доказать, что ты лиса? — спросил кролик.

Лиса не знала, что ответить, потому что раньше кролики убегали без лишних вопросов.

— Если ты можешь показать мне письменное доказательство того, что ты лиса, то я тебе поверю, — сказал кролик.

Обеспокоенная лиса побежала ко льву, чтобы он дал ей удостоверение, что она лиса. Выданное львом удостоверение вызвало у лисы такой интерес, что она задерживалась на каждом параграфе, чтобы продлить удовольствие. Но когда она вернулась на место, где оставила кролика, его там уже не было.

Лиса побежала обратно ко льву и увидела оленя, разговаривающего со львом.

— Я хочу видеть письменные доказательства того, что ты лев, — говорил олень.

— Когда я не голоден, мне нет нужды беспокоить тебя, когда же я хочу есть, то ты не нуждаешься ни в каких документах, — ответил лев.

Удивленная лиса спросила:

— Почему ты не сказал мне, чтобы я так поступила, когда я просила удостоверение для кролика?

¹ Там же.

— Друг мой, — сказал лев, — тебе следовало сказать, что удостоверение требовал кролик. Я думал, что оно нужно для тех глупых человеческих существ, от которых кое-кто из этих умных животных научился подобному различению.

Историю можно использовать в группе при наличии в ней скептически настроенного участника, постоянно требующего каких-либо доказательств. Работает грубовато, но эффективно!

ВЛАСТЬ СЕРЖАНТА¹

Генерал, чье войско пересекало некую страну, далеко опередил его и в какой-то момент, совершенно заблудившись, очутился в крошечной деревушке.

Жители тут же окружили его, и он начал отдавать им приказы. Он велел накормить свою лошадь — однако никто и пальцем не пошевелил. Он отдавал распоряжения о конюшне, о воде, о попоне — никто и с места не сдвинулся.

— Если вы сию же минуту не подчинитесь, — завопил генерал, — я поступлю с вами со всей строгостью!

В ответ на это деревенский староста произнес:

— Ты не кажешься мне очень сильным. Каким образом ты можешь нам что-нибудь сделать? У тебя ничего не выйдет.

— Не я буду делать, — закричал приведенный в бешенство генерал, — а Цепь Командования!

— А что такое Цепь Командования?

— Я скажу полковнику, он — майору, тот — капитану, этот — лейтенанту. Лейтенант отдаст приказ сержанту, в чьем распоряжении взвод солдат. Они поставят вас к стенке и расстреляют.

— Ну вот, теперь ты, наконец, сказал что-то дельное, — произнес староста. — Этот сержант, видно, действительно обладает властью. Пока же мы видели только тебя. Вот если бы нам довелось иметь дело с твоим сержантом — это что-нибудь да значило бы.

Историю можно использовать для повышения мотивации сержантов к их профессиональной деятельности.

¹ Шах И. Волшебный монастырь. М.: Совпадение, 2001. Текст изменен.

ФОРМИРОВАНИЕ БРИЛЛИАНТА¹

Алмазы ценятся благодаря своей прочности и надежности. При этом алмаз, являясь одной из форм устойчивого существования вещества, образуется из менее прочного углерода. Способность алмаза противостоять внешним воздействиям формируется благодаря добавочной энергии — долгого нахождения под высоким давлением в недрах земли. В процессе этого алмаз как бы запасается энергией, у него меняется структура кристаллической решетки, он обретает прочность и устойчивость, отличающие его от аморфных веществ. В результате алмаз способен противостоять давлению других веществ, а при соответствующей обработке превращается в бриллиант.

Так и психика человека, тренированного и сильного, имеет стойкость в отношении как внешних раздражителей, так и внутренних конфликтов. Любые трудности, с которыми человек сталкивается в своей жизни, он может направить на свое укрепление или разрушение.

Историю можно использовать для повышения мотивации участников тренинга к преодолению трудностей.

БОЛЬШЕ СТАРАНИЯ²

Некий ученик несколько лет посещал лекции одного учителя, не предпринимая при этом никаких попыток учиться. Наконец учитель пригласил его на личную беседу.

— На протяжении многих лет я давал вам упражнения и наставления, но не вижу, чтобы вы сколько-нибудь изменились, и это начинает меня беспокоить.

— Рад, что вы наконец заметили, — сказал ученик, — потому что и сам я вот уже несколько месяцев чувствую, что вы плохо стараетесь!

С помощью этой истории можно обратить внимание участников на то, что успешность тренинга для каждого из них во многом зависит от степени его личной вовлеченности в процедуры тренинга и усердности при выполнении упражнений.

¹ Евтихов О. В., Трепашко Т. В. Грааль мудрости. Кн. 2: Истории и метафоры. СПб.: Речь, 2005.

² Шах И. Особое озарение: Как суфии используют юмор. М.: Сампо, 2002. Текст изменен.

СТРАТЕГИЯ ГЕНИЯ¹

Томас Эдисон потратил огромное количество времени на изобретение первой лампочки. По слухам, он провел 2000 экспериментов, прежде чем создать ее.

На пресс-конференции, посвященной его новому изобретению, один весьма настойчивый журналист спросил:

— Скажите, мистер Эдисон, каково это — терпеть неудачу две тысячи раз подряд, пытаясь создать одну лампочку?

— Молодой человек, — ответил Эдисон, — я отнюдь не ошибался две тысячи раз, создавая эту лампочку. Я обнаружил одну тысячу девятьсот девяносто девять способов, как НЕ сделать лампочку.

Историю можно использовать для оказания поддержки участникам в случаях неудач в работе над заданиями тренинга, что особенно актуально на третьем этапе при выполнении учебными группами упражнений-испытаний.

ВАЖНОСТЬ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Пассажиры рассаживаются в креслах авиалайнера, предвкушая хорошее воздушное путешествие, и видят, как мимо них неспешно проходят в свою кабину пилоты, почему-то в черных очках.

Кто-то из пассажиров не придает этому значение. А кто-то думает: «Странно это как-то». Но потом и они успокаиваются, объясняя себе, что пилоты не могут быть слепыми.

Самолет разгоняется по взлетной полосе. Пассажиры с интересом, восторгом и замиранием смотрят в иллюминаторы.

Скорость все больше и больше, но самолет не взлетает.

Пассажиры с тревогой видят, что уже скоро закончится взлетная полоса, но самолет не взлетает.

И когда до окончания взлетной полосы остается всего лишь пара сотен метров в салоне раздается громкое хоровое «А-а-а!!!».

Услышав это, командир авиалайнера тянет штурвал на себя, и самолет благополучно отрывается от земли, едва не задев забор, ограждающий взлетную полосу.

— Вот когда-нибудь они не закричат, и мы разобьемся вдребезги, — замечает второй пилот.

¹ Евтихов О. В., Трепашко Т. В. Грааль мудрости. Кн. 2: Истории и метафоры. СПб.: Речь, 2005.

Каждый человек всегда что-то не видит и не слышит. Поэтому представляйте друг другу обратную связь, особенно в значимых ситуациях.

И не забывайте сами прислушиваться к тому, что сообщают вам окружающие.

СТОЙКОСТЬ

Медведь идет по лесу и видит, под кустом сидит заяц и плачет.

— Почему ты плачешь? — спрашивает медведь.

— Как же мне не плакать? — отвечает заяц. — Я скакал по лесу и встретил льва. «Ты кто?» — спросил меня лев. «Я заяц!» — ответил я ему. А лев записал меня в блокнот и сказал, чтобы я пришел к нему сегодня в 12 часов на обед, и он меня съест.

Медведь почесал затылок и пошел дальше.

Встречает заплаканную лису. Она рассказала ему схожую историю и сообщила, что лев записал ее на обед на завтра.

«Неладное что-то творится в лесу», — подумал медведь и пошел дальше.

Через некоторое время он встречается льва.

— Ты кто? — спрашивает лев.

— Я медведь.

— Так, — отвечает лев, что-то записывая в записной книжке. — Придешь послезавтра ко мне на обед в 12 часов, я тебя съем.

Медведь в замешательстве:

— Что?! А можно вопрос?

— Спрашивай.

— А если я не приду?

— Так! Тогда вычеркиваю...

Нужно уметь держать удар судьбы и обстоятельств. И тогда перед вами откроются многие возможности, о которых вы, возможно, и не подозревали.

ИСТОРИЯ МАРАФОНЦА

Известная история произошла в 1968 году на соревнованиях в Мексике. Темным холодным вечером Джон Стефеи Аквари — марафонец из Танзании — с трудом дохромал до финиша олимпийского стадиона, последним закончив марафонскую дистанцию. Был поздний вечер. К этому времени уже закончилась церемония награждения победителя и стадион был почти пуст. Поэтому, когда Аквари в одиночестве, с забинтованной и кровоточащей ногой все же сумел завершить финальный отрезок дистанции, его спросили: «Почему вы продолжили эту тягостную борьбу до последней черты, ведь и так было понятно, что все закончено и вы — последний?»

Аквари ответил: «Моя страна послала меня за девять тысяч миль не для того, чтобы я лишь начал гонку, но и для того, чтобы я завершил дистанцию».

Превозмогайте обстоятельства и завершайте начатые вами действия.
Каждое завершённое дело — это победа, даже если и маленькая.

КОМАНДИР¹

Командир вел свои войска по трудному пути и старался всячески поддерживать солдат, убеждая их не бояться трудностей. «Тот, кто не боится трудностей и прилагает усилия, обязательно добьется поставленной цели», — говорил он.

Вдруг один солдат сказал ему: «Господин командир, вы — на лошади, а нам приходится идти пешком, поэтому нам труднее».

Командир спрыгнул с лошади и предложил свое место. Не успел солдат сесть на лошадь, как шальная пуля убила его.

Тогда командир сказал солдатам: «Видите, у каждого свои трудности. Чем выше место, тем оно опаснее». И снова сел на лошадь.

Не каждый способен усидеть в командирском седле, хоть это и кажется завидной участью — быть выше.

¹ Притчи мира / Сост. Л. Ф. Сидоркова. М.: Грифон, 2007.

ПЕРВАЯ СТРЕЛА¹

Мастер Дзен предложил Ученику стрельбы из лука приготовиться к выполнению упражнения. Тот подошел к рубежу стрельбы, взяв лук и две стрелы. Мастер забрал у него одну из стрел и бросил ее в сторону.

— Почему ты отобрал у меня вторую стрелу? — удивился Ученик.

— Я отобрал у тебя не вторую стрелу, а первую — она все равно пошла бы мимо цели, поскольку, стреляя, ты бы знал, что у тебя в запасе есть еще одна попытка, — сказал Мастер.

В жизни не пытайтесь, а действуйте.

ПРОДАВЕЦ ПЕТУХОВ²

Продавец бойцовых петухов расхваливал на рынке свой товар, уверяя, что его петухи бьются до смерти.

— Продай мне лучше таких, — обратился к нему старый монах, — которые бьются до победы!

Часть 5

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

- Требования к ведущему тренинга
- Стиль ведения и позиции ведущего на различных этапах тренинга
- Организация тренинга
- Рекомендации по проведению тренинга

¹ Евтихов О. В., Трепашко Т. В. Грааль мудрости. Кн. 1: Притчи и истории. СПб.: Речь, 2005.

² Лавский В. В. Притчи человечества. М.: Лотаць, 2002.

ТРЕБОВАНИЯ К ВЕДУЩЕМУ ТРЕНИНГА

Ведущий тренинга, его личностные качества, профессиональные знания и умения являются в определенном смысле средством развития личности участников и их лидерских качеств. Уровень профессиональной квалификации и личностной зрелости тренера, степень его владения методическими средствами и готовность нести ответственность за результаты тренинга определяют характер, масштаб и устойчивость происходящих в тренинге изменений.

В идеале ведущий должен выступать для участников тренинга реальной моделью желательного поведения, быть носителем основных ценностей лидера, обладать лидерскими качествами, уметь демонстрировать лидерские способности в соответствующих ситуациях или, как минимум, быть экспертом в этих областях. Тренинг, который проводит тренер, не способный вести себя в соответствии с тем, к чему он призывает группу, вряд ли будет эффективным. Это обуславливает наличие серьезных требований к профессионально-психологической компетентности психолога-тренера, его личностным качествам, а также компетентности в специфике профессиональной деятельности руководителя.

В структуре компетентности ведущего тренинга развития лидерских качеств можно выделить следующие основные компоненты:

1. **Методологическая компетентность.** Ведущему необходимо знать технологию организации и проведения психологического тренинга, владеть основными знаниями, на которых базируется тренерская практика, уметь трансформировать поставленную перед тренером цель (обычно в терминах желаемого

- результата) в систему конкретных задач; подбирать соответствующие методические средства и т. п.
2. **Игротехническая компетентность.** Тренер должен понимать возможности и ограничения использования различных методических средств для решения поставленных задач, иметь позитивный опыт проведения основных тренинговых процедур, уметь управлять процессами групповой динамики, связывать происходящую в тренинге событийность со специфической профессиональной деятельностью, приспосабливаться к изменяющимся условиям тренерской практики.
 3. **Содержательная компетентность.** Психолог-тренер должен быть компетентным в прорабатываемой в тренинге области. Для проведения личностного модуля тренинга лидерства ведущему необходимо, как минимум, внести ясность в свои теоретические представления о природе человеческой личности, ориентироваться в специфике личностных проблем и особенностях личностного развития. Для проведения модуля развития лидерских качеств психолог-тренер должен сам хорошо ориентироваться в теориях лидерства, стилях лидерства, а также в вопросах управления и руководства.
 4. **Контекстуальная компетентность.** Ведущий должен понимать, где и кого он обучает, ориентироваться в специфике учебной и профессиональной деятельности курсантов, организации распорядка дня, особенностях решаемых командирами профессиональных задач и т. п.

СТИЛЬ ВЕДЕНИЯ И ПОЗИЦИИ ВЕДУЩЕГО НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ТРЕНИНГА

Стиль работы ведущего должен меняться в зависимости от этапа тренинга развития лидерских качеств и решаемых на нем задач.

На одних этапах работы ведущему необходимо придерживаться более директивной формы ведения, структурирующей выполнение упражнений и процедур. На других этапах полезно выбирать более свободный стиль, способствующий проявлению групповой динамики, лидерства и творческого потенциала участников.

Также необходимо менять позицию по отношению к участникам, определяющую особенности взаимодействия с ними.

Так, на первом и втором этапах тренинга более приемлем гибкий стиль ведения группы. В это время происходит освоение участниками необходимых психологических знаний, выработка на их основе необходимых навыков и умений. Эта форма ведения тренинга предъявляет высокие требования к профессионализму тренера, его педагогическим качествам. Психологическое просвещение, мало связанное с запросами практики, может приводить к выработке мнения, что психологические знания в работе не помогают.

На этих этапах наиболее приемлемой является позиция ведущего, которую условно можно показать в виде следующего рисунка (см. рис. 3).

В данном случае воздействие на участников исходит как от психолога, так и от группы в целом. Осуществляется выраженное взаимодействие между всеми членами группы, которое регулируется тренером. В процессе тренинга ведущий опирается на процессы

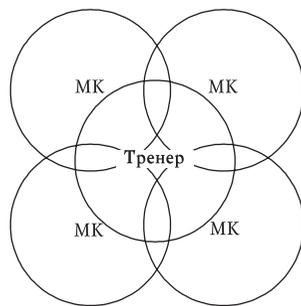


Рис. 3

групповой динамики, использует социально-психологические механизмы и ресурсы группового воздействия.

На третьем этапе (тренинг с учебной группой в целом) более эффективна свободная форма ведения тренинга. Основными задачами ведущего здесь являются: формирование навыков лидерского взаимодействия организационных лидеров с подчиненными в реальной учебной группе и закрепление их лидерского образа в восприятии одногруппников. В связи с этим его позиция ведущего становится более отстраненной (рис. 4).

Осуществляется выраженное взаимодействие между лидерами и другими членами группы. Большую часть своего взаимодействия с группой психолог-тренер организует через ее лидеров. В процессе тренинга ведущий активно использует социально-психологические ресурсы группового воздействия.

В межтренинговый и посттренинговый периоды (на занятиях «групп встреч») сержанты учатся самостоятельно искать способы

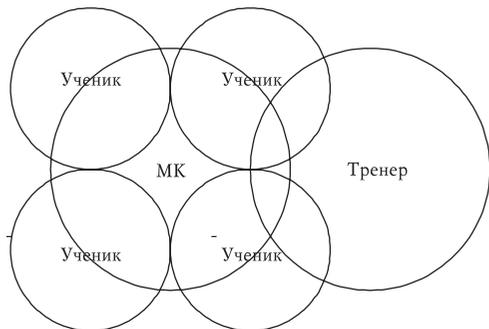


Рис. 4

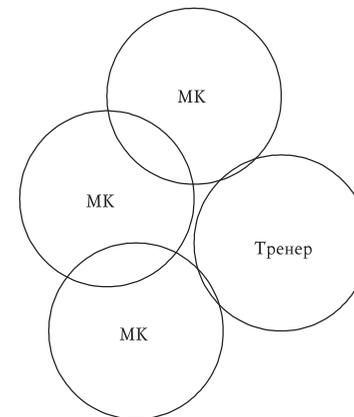


Рис. 5

решения профессиональных и личных проблем, расширяют варианты своего поведения. На этих занятиях психолог-тренер выступает не в роли активного ведущего, а скорее в роли консультанта-супервизора (рис. 5). Его задача состоит в том, чтобы обеспечить участников необходимыми психологическими знаниями для более успешного поиска решения, помочь участникам раскрыть имеющийся у них потенциал и научиться использовать его в служебной деятельности, что требует еще более свободной формы ведения группы.

Взаимодействие участников между собой на этом этапе выраженное, а с тренером — минимальное. Процессы групповой динамики тренером используются незначительно.

В процессе ведения тренинга ведущему не следует ориентироваться на задачу жесткой модификации личности участников путем искоренения нежелательных черт и свойств в соответствии с определенным образцом. Его работа должна быть направлена на достижение их осознания, создание условий для повышения мотивации участников тренинга к конструктивным изменениям. В качестве основных средств изменений выступают адекватная обратная связь, показ продуктивных личностных и профессиональных проявлений, апробирование новых вариантов поведения и способов профессиональной деятельности, формирование и развитие необходимых руководителям навыков и умений.

При этом ведущему тренинга развития лидерских качеств следует избегать классических ошибок ведущего профессионально-

ориентированных тренинговых программ, в числе которых наиболее выделяются следующие¹:

- ❑ Абсолютизация собственного профессионального опыта.
- ❑ Нежелание отдавать должное организационной культуре, которой придерживаются проходящие тренинг специалисты, недооценка ее значения.
- ❑ Стремление к сохранению позитивного отношения участников к тренингу в ущерб поставленным целям.
- ❑ Избыток интерпретации происходящего в группе со стороны тренера.
- ❑ Неконструктивные ограничения проявлений активности членов группы, постановка их в жесткие рамки, склонность манипулировать группой.
- ❑ Жесткое следование одной стратегии.
- ❑ Тенденция к преимущественному акценту на осознание в ущерб работе, направленной на формирование профессионально важных качеств.
- ❑ Тенденция к преимущественному акценту на формирование профессионально важных качеств в ущерб работе, направленной на осознание опыта.

¹ *Макшинов С. И.* Психология тренинга: Теория. Методология. Практика: монография. СПб.: Образование, 1997. С. 172–173.

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРЕНИНГА

Эффективность тренинга развития лидерских качеств зависит от ряда условий его организации и особенностей проведения подготовительных мероприятий, в числе которых выделяются следующие.

ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППЫ

Тренинг развития лидерских качеств рекомендуется проводить в малых группах численностью 8–12 человек (за исключением организационно-лидерского модуля тренинга, проводимого со всеми курсантами учебной группы). Специфика работы в малой группе позволяет лучше проработать все содержательные блоки.

В учебной группе три-четыре младших командира, поэтому лучше сформировать тренинговые группы из сержантов двух или трех учебных групп. При этом необходимо соблюдать следующие требования:

1. Все сержанты одной учебной группы должны быть включены в одну тренинговую группу.
2. Необходимо обеспечить возможность постоянного участия сержантов на всех этапах работы.
3. На третьем этапе необходимо обеспечить максимальное количество личного состава учебной группы.

ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРЕНИНГОВЫХ ЗАНЯТИЙ

Программа рассматриваемого тренинга предполагает его проведение в форме регулярного курса (1–2 раза в неделю по 3–4 часа в день), что позволяет добиться более устойчивых результатов. В связи с этим возрастает необходимость более отчетливого выстраивания занятий в соответствии с принципами преемственности и последовательности. В начале каждого занятия следует уделять время вспоминанию участниками происшедшего на предыдущей встрече. По окончании основного курса занятия переходят в режим сопровождения и проходят в виде эпизодических встреч. Эпизодические занятия проводятся 1–2 раза в месяц. Организация группы в режиме эпизодических встреч имеет клубную форму, хотя это не исключает возможности проведения некоторых занятий по типу тренинговых групп.

ТРЕБОВАНИЯ К ПОМЕЩЕНИЮ

На эффективность тренинга значительное влияние оказывают особенности помещения, в котором он проводится. Основное требование к помещению заключается в возможности свободного расположения участников кругом, поэтому для тренинга желательно использовать просторную комнату, не вызывающую субъективного ощущения тесноты. Специфика выполняемых в процессе тренинга процедур требует свободного перемещения участников, поэтому оптимальным является наличие в тренинговой комнате мягких, легко перемещаемых кресел с подлокотниками. Кроме того, помещение должно быть изолировано от шума и не содержать отвлекающих внимание деталей и предметов. Для формирования ощущения защищенности необходимо исключить возможность появления непрошенных наблюдателей.

Организационно-лидерский модуль тренинга желательно проводить в малом спортивном зале или другом помещении, в котором может свободно разместиться вся учебная группа и есть возможность обеспечить условия безопасности выполнения участниками упражнений-испытаний.

ПРЕДПОСЫЛКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРЕНИНГА

Предпосылки эффективности тренинга формируются на всех его этапах, начиная с этапа подготовки. На общую результативность тренинга могут существенно повлиять следующие мероприятия:

- ❑ Проведение предварительного собеседования с каждым сержантом.
- ❑ Рассмотрение в тренинге ситуаций, предлагаемых самими участниками.
- ❑ Выполнение участниками домашних заданий, относящихся к содержанию тренинга, с их последующим обсуждением.
- ❑ Сообщение участникам информации о том, как младшие командиры, уже принимавшие участие в предыдущих программах, используют полученные знания и опыт на практике.
- ❑ Поддержание контакта ведущего с участниками тренинга, а также самих участников друг с другом после завершения тренинга.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ

Важной характеристикой результативности тренинга является устойчивость произведенных с его помощью изменений. На устойчивость изменений во многом влияют следующие факторы:

- ❑ Достаточность уровня сформированности навыков для их сохранения и возможности воспроизведения в соответствующих ситуациях.
- ❑ Степень соответствия приобретенных в тренинге знаний и опыта профессиональной Я-концепции участников. Полученные в ходе тренинга знания и опыт должны быть встроены в Модель мира человека, найти там соответствующее отражение. Без этого участники тренинга, «освоившие» новые способы поведения, при актуализации соответствующей типичной ситуации, скорее всего, будут действовать прежними способами — неэффективными, но привычными.

- ❑ Степень соответствия приобретенных в тренинге установок, навыков общения и взаимодействия нормативным представлениям, существующим на уровне организации. Любые приобретения в тренинге растрачиваются и угасают при столкновении с выработанными в организации нормами взаимодействия и отношений.
- ❑ Возможность закрепления полученного в тренинге опыта в реальной профессиональной деятельности сразу по окончании тренинга. Невостребованные знания и опыт со временем вытесняются, что в конечном итоге может приводить к отказу участников от всех приобретений, полученных в тренинге.
- ❑ Организация «успеха» на начальном этапе включения результатов тренинга в профессиональную деятельность. Неуспешный первый опыт применения результатов тренинга в реальной профессиональной деятельности, как правило, купирует возможность его повторения. Поэтому необходимо проведение специальных мероприятий, направленных на повышение восприимчивости и толерантности руководства и партнеров по взаимодействию к «новшествам» совместной деятельности, которые могут вводить сержанты, участвующие в тренинге.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЕРЕНОСА ТРЕНИНГОВОГО ОПЫТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ СРЕДУ

Результативность тренинга во многом определяется возможностью переноса тренингового опыта в профессиональную реальность. Это является одной из наиболее актуальных проблем, особенности решения которой определяют полезность, необходимость и сам смысл проведения тренинга. Существует ряд условий, соблюдение которых повышает вероятность удачного переноса результатов тренинга в профессиональную деятельность. Среди них выделяются следующие:

- ❑ Максимизация подобия между профессиональной и тренинговой ситуациями.
- ❑ Воплощение максимального количества имеющегося опыта руководящей деятельности в контексте тренинга.

- ❑ Обеспечение широкого иллюстрирования примерами из реальной профессиональной практики: их обсуждение или разыгрывание.
- ❑ Достижение понимания участниками принципиальных положений тренинга.
- ❑ Формулировка и преподнесение информации таким образом, чтобы участники без больших затруднений видели область и способы ее применения.
- ❑ Тренируемые навыки и передаваемые идеи не должны входить в принципиальные противоречия с требованиями профессиональной деятельности, а также организационными нормами.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ТРЕНИНГА

Успешность психологического тренинга во многом обеспечивается успешностью проведения его основных процедур — как обеспечивающих, так и содержательных.

ПРОВЕДЕНИЕ ТРЕНИНГА В ЗАКРЫТЫХ УЧЕБНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Проведение тренинга в образовательных учреждениях предполагает особую ответственность психолога. В условиях совместного проживания в едином пространстве у курсантов складываются определенные отношения, которые интенсивно продолжают и вне групповых встреч. В этих условиях курсантам сложно сохранять неприкосновенность личного пространства, а также свои секреты и тайны. Поэтому особой заботой ведущего является создание и поддержание ответственного взаимодействия между участниками в тренинге. Важно уделить достаточно внимания обеспечению конфиденциальности информации, сообщаемой курсантами на тренинге, и их защищенности.

Если работа проводится с учебной группой (взводом), то может встать вопрос об участии в групповой работе командира взвода (курсового офицера). Принятие решения об участии в тренинге командира взвода должно быть взвешенным и ответственным. Психологу необходимо в каждом конкретном случае рассматривать все «за» и «против». Решение может быть положительным, если командир

взвода заинтересован в личностном росте и сам готов к изменениям. При этом необходимо предварительно провести дополнительную работу с командиром взвода, направленную на его первоначальную подготовку по вопросам ведения групп и выработку правил взаимодействия в группе. Хороший контакт между психологом, ведущим тренинг, и командиром взвода, участником занятий, может дать большой импульс к развитию группы. В ином случае несогласованная, разнонаправленная работа двух авторитетных для курсантов людей, высказывание ими противоположных мнений будет дезориентировать участников и осложнять работу группы, что в конечном итоге приведет к снижению эффективности тренинга.

ПРОЦЕДУРА ЗНАКОМСТВА УЧАСТНИКОВ

Несмотря на то, что участники тренинга уже знакомы друг с другом, не следует недооценивать важности этапа «знакомства» в работе группы. Процедура знакомства представляет собой не просто узнавание имен, а своеобразное представление (презентацию) участников друг другу, затрагивающее более глубокие личностные структуры. Грамотно организованная процедура знакомства позволяет выйти на размышления участников о себе, стимулирует их стремление к самопознанию и способствует формированию доверительных отношений в тренинговой группе.

Являясь первым этапом тренинга, процедура знакомства позволяет «раскачать» группу, а иногда и задает общий ритм работы. К тому же процедура знакомства является своеобразной презентацией работы тренинговой группы, поэтому не следует пренебрегать этим этапом.

ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ С ПРИНУДИТЕЛЬНО ОБРАЗОВАННОЙ ГРУППОЙ

Тренинг развития лидерских качеств не является добровольным для младших командиров и курсантов учебных групп. Поэтому при проведении тренинга с принудительно набранной группой полезно проделать работу, направленную на снятие эмоциональной напря-

женности в группе и сопротивления участников, направив их энергию на конструктивную работу.

Один из способов работы с данной проблемой состоит в проведении короткой индивидуальной встречи и знакомстве с каждым участником до начала тренинга. Это дает возможность выстроить индивидуальный контакт, заинтересовать и позитивно мотивировать каждого участника.

Если особенности организации тренинга не позволяют провести предварительные встречи, то при наличии сопротивления в группе можно в подходящей ситуации сделать его очевидным для участников. Следует предоставить участникам возможность открыто выразить свои чувства и мысли по поводу принудительного направления в группу. Ведущему необходимо контролировать данный процесс, не позволяя ему превратиться в «хоровое нытье». Для этого следует структурировать процедуру, предоставив возможность высказываться каждому по очереди, призвав участников уважать друг друга и контролируя общий эмоциональный фон. Ведущему следует избегать делать оценки, принимать какую-либо сторону, давать комментарии и тем более вступать в спор. Необходимо просто уважительно выслушать участников. Это первый шаг к созданию доверительной атмосферы. Успешность данной техники зависит от того, насколько хорошо ведущий сможет ее завершить. Хорошим завершением может быть удачно подобранная метафора.

Таким образом, при работе с группой, набранной принудительно, важно с самого начала дать участникам понять, что, несмотря на то, что они обязаны посещать тренинг, ведущий открыт для их пожеланий. В частности, они могут влиять на выбор направления дальнейшей работы. Когда членов группы побуждают частично принять ответственность за групповую деятельность, сопротивление часто снимается.

ФОРМИРОВАНИЕ ПРАВИЛ РАБОТЫ ГРУППЫ

Любая тренинговая группа имеет определенные нормы и правила существования. Однако существуют достаточно значимые различия в правилах и процедуре их введения для лабораторной и естественной групп.

В лабораторных группах (первый и второй этапы) правила могут задаваться ведущим уже начиная с процедуры знакомства. При этом возможно оглашение правил ведущим сразу после обозначения целей тренинга и формы организации тренинговых занятий. В этом случае следует организовать процедуру их обсуждения, предложив высказаться каждому участнику. В любом случае правила должны быть понятны участникам и приняты ими. Не следует делать их первоначальный перечень слишком большим и изнурять участников напоминанием. На начальных этапах достаточно задать только основные правила работы (первые три из перечисленных ниже). Остальные следует вводить лишь по мере актуализации соответствующей ситуации в группе.

Ниже перечислены правила, рекомендуемые для использования в тренинге развития лидерских качеств.

1. *«Активность»*. Каждый член группы старается быть активным участником происходящего и стремится участвовать во всех событиях и процедурах.
2. *«Искренность в общении и право сказать “нет”*». Каждый член группы старается быть искренним, но имеет право сказать «нет». Данное правило определяет необходимость открыто выражать свои мысли и чувства, конечно же, по мере возможности. И если уж сообщать сведения, то достоверные. При этом каждый имеет право сам решить, как поступить в той или иной ситуации, и если он не готов говорить или действовать, то имеет право сказать «нет», но это должно быть сказано открыто.
3. *«Обращение по имени»*. В группе необходимо называть участников по имени и не говорить о присутствующих в третьем лице.
4. *«Персонафикация высказываний»*. Данное правило подразумевает отказ от безличных речевых форм, помогающих людям в повседневном общении скрывать собственную позицию и уходить от ответственности. Участникам предлагается говорить от себя лично: «Я считаю, что...», «Я думаю...» и т. п. вместо высказываний типа: «Большинство людей считает, что...», «Некоторые думают...» и др.
5. *«Нежелательность непосредственных оценок человека»*. При обсуждении происходящего в группе следует оценивать не участников, а их действия (за исключением специально орга-

низованных процедур). Нельзя использовать высказывания типа «Ты мне не нравишься». Следует говорить «Мне не нравится, когда ты говоришь... или поступаешь так-то...».

Необходимо особо отметить, что введение правил в естественных группах (организационно-лидерский модуль тренинга) существенно отличается от описанного выше алгоритма для лабораторных групп. При проведении тренинга со сложившимися развитыми группами необходимо учитывать уже сложившиеся в группе нормы поведения. Так, если в лабораторных группах ведущего тренинга можно метафорично сравнить с хозяином («Он приглашает», «К нему приходят»), то в развитых естественных группах ведущий первоначально всегда гость («Он пришел к ним и ему есть что предложить»). Но, предлагая, нужно уважать сложившиеся в группе ценности и нормы. Предлагать как партнер. Если группа начнет воспринимать ведущего как интервента и встанет в оппозицию по отношению к нему, то работа будет провалена.

Поэтому организацию работы и введение правил тренинга в естественных учебных группах необходимо осуществлять более демократичным способом. Достаточно эффективным оказывается вариант организации соответствующей процедуры по совместной выработке и принятию основных правил работы группы, которая обычно проводится после проведения процедуры представления участников группы. При этом, как уже было отмечено выше, при работе с учебными группами психолог-тренер основную часть своего взаимодействия с группой должен организовывать через младших командиров, поддерживая их лидерскую позицию в группе.

РАБОТА С ОЖИДАНИЯМИ

Работа с ожиданиями влияет на эффективность тренинга. Каждый участник сам определяет для себя значимость приобретаемого опыта и изменений. Только он может решить, принять этот опыт или отказаться от него. Значимость любого приобретения человека во многом определяется его собственными ожиданиями. Полезно узнать о целях, которые они ставят перед собой, чего ждут от работы в группе, что каждый хочет получить в процессе тренинга.

Один из вариантов организации данной работы заключается в составлении каждым участником списка его ожиданий от участия в тренинге, который он в последующем может зачитать группе. Следует обращать внимание на то, чтобы участники, озвучивая свои ожидания и результаты, использовали только положительные формулировки. Адекватно-позитивный настрой на работу с определенными (осознанными каждым участником) целями и ожиданиями обязателен для эффективной работы группы.

Знакомство с ожиданиями позволяет ведущему подкорректировать программу тренинга. Нередко приходится работать и с самими ожиданиями участников, делая их более реальными и адекватными. Правильно организованная работа с ожиданиями дает участникам возможность почувствовать, что они могут влиять на программу тренинга. Это усиливает их чувство ответственности за работу группы и приобретение собственного опыта.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВИДЕОСЪЕМКИ

Полезно проводить видеосъемку тренинга или, как минимум, отдельных его частей. Материалы видеосъемки необходимы для проведения подробного анализа выполнения процедур тренинга и взаимодействия участников. В массовых процедурах многие детали могут ускользнуть даже от профессионального взгляда опытного ведущего, и без видеозаписи впоследствии бывает очень сложно точно восстановить весь ход развития событий. Кроме того, использование материалов видеосъемки является хорошим средством для формирования адекватного самовосприятия участников.

Для соблюдения этических норм перед началом видеосъемки необходимо получить согласие всех участников на использование видеокамеры. При необходимости ведущему следует обосновать необходимость видеосъемки.

ИНФОРМИРОВАНИЕ В ТРЕНИНГЕ

Процедуры информирования и обсуждения полученной информации в тренинге развития лидерских качеств занимают достаточно большое количество времени. На первом и втором этапах на это

отводится до трети времени работы группы. Невозможно произвести изменения в Модели мира человека и его представлении о себе, не представив для этого дополнительный материал, расширяющий и обогащающий его видение. При этом необходимо грамотно структурировать процедуры информирования, равномерно перемежая их психогимнастическими упражнениями, чтобы тренинг не превратился в семинар. Лучший вариант, когда упражнения актуализируют необходимость получения дополнительной информации или дополняют ее.

Мы не приводим плана проведения тренинговых занятий, так как он каждый раз составляется исходя из особенностей группы, которые проявились во время ситуационного тестирования. Поэтому грамотное использование процедур информирования, психогимнастических упражнений и других процедур целиком зависит от профессионализма ведущего и его методологической и игротехнической компетентности.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УПРАЖНЕНИЙ

Упражнения в тренинге являются основным средством получения нового опыта и отработки желаемых моделей поведения. Для успешной работы важно не только правильно подобрать упражнение, но и подготовить группу к его выполнению. Несвоевременное использование упражнений, предполагающих физический контакт или прикосновение к системе ценностей участников — в ситуации, когда сами участники недостаточно раскрепощены и открыты, может привести к повышению напряженности в тренинговой группе, возникновению дискомфорта и неготовности ее членов раскрываться. Поэтому перед предъявлением группе очередного упражнения ведущему необходимо иметь у себя четкие ответы на следующие вопросы:

1. Какие изменения он хочет произвести данным упражнением?
2. Какой будет получен материал для продвижения группы в содержательном плане после выполнения процедуры?
3. Как может быть использован полученный результат?

4. Насколько группа готова к выполнению данного упражнения?
5. Как можно подготовить группу к выполнению данного упражнения?

Успешность выполнения упражнений и их эффективность во многом зависят от правильности подачи инструкции. Инструкция должна быть точной, понятной и лаконичной. Не следует включать в инструкцию ненужные детали и пояснения. Между тем переходить к выполнению упражнения следует только после того, как ведущий убедится, что все участники знают, что им надо делать (за исключением специально-ориентированных упражнений).

На эффективность тренинговых процедур влияет не только адекватность включения упражнений, правильность подачи инструкции, но и то, как они будут закончены. Некоторые упражнения имеют логическое завершение. Например, окончанием процедуры выполнения упражнения, проводимого в круге, может быть завершение его выполнения последним участником. В других случаях условие окончания может быть оговорено заранее, например: упражнение будет закончено, когда каждый из участников что-то скажет или сделает какое-то действие. В третьей категории заданий условием окончания процедуры может быть истечение заранее определенного промежутка времени.

Но окончание процедурной части выполнения задания и его завершение — это не одно и то же. Даже в тех упражнениях, которые имеют свое логическое завершение, определенное инструкцией и процедурой выполнения, не следует пренебрегать обсуждением. Необходимо оставлять для этого достаточное количество времени. Важно дать участникам возможность сообщить о том, что с ними произошло во время выполнения упражнения, проанализировать и осмыслить свой опыт.

ПРОВЕДЕНИЕ ДИСКУССИИ

Групповая дискуссия в тренинге развития лидерских качеств выполняет три основные функции:

1. Когнитивно-информационная функция — прояснение представлений участников (например, о качествах, необходимых

младшему командиру для успешного выполнения лидерских функций).

2. Диагностическая функция — исследование процессов принятия группой совместных решений и особенностей поведения участников в спорных ситуациях. Также данный метод может предоставлять информацию об основных паттернах коммуникации, руководства и доминирования в группе.
3. Поведенческо-формирующая функция — формирование у младших командиров навыков убеждающего воздействия.

При организации групповой дискуссии полезно давать участникам следующие рекомендации:

- ❑ Рассматривать различие мнений как помощь, а не как помеху при принятии решений.
- ❑ Избегать стремления неаргументированно защищать свои индивидуальные суждения и подходить к задаче творчески и логически.
- ❑ Не стремиться изменить свое мнение только ради достижения согласия и уклонения от конфликта. Необходимо поддерживать только те решения, с которыми можно согласиться хотя бы отчасти.

В ходе дискуссии в группе развивается умение участников организовывать совместную деятельность, владеть собой, слушать друг друга, аргументированно доказывать свою точку зрения, их готовность договариваться и при необходимости идти на компромисс. Нередко во время дискуссии разворачиваются жаркие споры, которые наглядно демонстрируют самим участникам их недостаточную компетентность в общении и необходимость самосовершенствования в этом.

ПРОВЕДЕНИЕ МОЗГОВОГО ШТУРМА

Метод «мозгового штурма» лежит в основе первого этапа упражнения «Отработка лидерского поведения», выполняемого участниками в процессе профессионально-управленческого модуля тренинга.

Главная функция мозгового штурма — обеспечение генерации идей. При совместной работе в группе у участников может возникнуть большее количество идей и более широкого спектра, чем при индивидуальной работе. Взаимодействие приводит к перекрестному стимулированию и дополнению идей. Таким образом, идея, которая сама по себе могла бы быть отвергнута в силу кажущейся непрактичности, дорабатывается и улучшается, становясь более пригодной.

Действие может происходить следующим образом. Участникам описывается процедура мозгового штурма с соответствующими правилами, которые описаны ниже. Перед участниками ставится задача, включающая первоначальные (расширенные) условия, которым должно соответствовать решение. Задачу лучше записать на флип-чарте (или листе ватмана). Все высказанные идеи ее решения также записываются на флип-чарте, никак не оцениваясь. Завершающим этапом является обсуждение идей на предмет их соответствия первоначальным условиям и принятие наиболее эффективных из них.

Во время проведения мозгового штурма необходимо соблюдать следующие правила:

1. *Отсутствие всякой критики.* Критика в данном случае рассматривается в самом широком смысле. Недопустимо не только делать критические или оценочные высказывания, но и демонстрировать критическое отношение к высказанной идее иными способами: пожиманием плеч, подниманием бровей, хмыканьем и т. п. Если выдвигаемые идеи сразу сталкиваются с оценочным суждением в свой адрес, как правило, наступает «аналитический паралич», который приводит к резкому снижению потока предложений. Именно поэтому оценки позволяет высказывать только на этапе обсуждения, после того как предложены все возможные варианты решения.
2. *Поощрение идей.* Необходимо сделать акцент на количестве идей, а не на их качестве и поощрять каждую новую идею.
3. *Равноправие участников.* Каждый участник должен чувствовать, что его идея стоит рассмотрения. Один из способов предотвращения доминирования одних участников над другими — установление возможности поочередного высказывания участниками своих мнений. Это может формализовать и за-

медлить процесс, но поможет включить в работу всех участников.

4. *Свобода ассоциаций.* Не должно быть никаких ограничений на идеи. Любая идея должна приниматься без комментариев, независимо от того, насколько несерьезной, оскорбительной или не относящейся к делу она может показаться.
5. *Запись всех идей.* Запись — это не просто фиксирование важных предложений, но также возможность оттолкнуться от них в рождении новых идей. Поэтому все идеи должны записываться в авторском предложении без редактирования и на видном месте.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА «РАЗЫГРЫВАНИЯ РОЛЕЙ»

Метод «разыгрывания ролей» лежит в основе третьего этапа упражнения «Отработка лидерского поведения», используемого в процессе организационно-управленческого модуля тренинга.

В самом широком смысле ролевая игра — это метод, суть которого заключается в разыгрывании участниками различных ролей. В данном определении к ним можно отнести как сюжетно-ролевые игры со сложной организацией, наличием сюжета, большим количеством участников и различных ролей, так и разыгрывание роли одним-двумя участниками.

Разыгрывание ролей решает следующие задачи в тренинге:

- позволяет участникам осознать собственные ограничения и раздвинуть эти границы;
- помогает выразить скрытые чувства и разрядить накопленные переживания;
- дает возможность поупражняться в различных типах поведения;
- высвечивает динамику группового взаимодействия, формального и неформального;
- устраняет пропасть между обучением и реальными жизненными ситуациями;
- помогает научиться контролировать свои эмоции.

При этом разыгрывание ролей как метод, несущий структурированное переживание, менее опасен, в отличие от других — неструктурированных методов, так как позволяет участникам «укрыться за ролью», а при необходимости — выйти из нее. Тем не менее, разыгрывание ролей является мощным механизмом изменения.

В процессе выполнения указанного выше упражнения младшим командирам предоставляется возможность отработать алгоритм эффективного поведения в моделируемых проблемных ситуациях профессиональной деятельности. При этом используется техника *ротации ролей*. Это способ организации разыгрывания ролей, в котором роль протагониста (основного участника) поочередно исполняют все члены группы. Эта техника позволяет каждому участнику проиграть роль, получить соответствующий опыт и продемонстрировать свой подход к разрешению определенной ситуации.

По окончании выполнения упражнения, в основе которого лежит разыгрывание роли, необходимо провести дебрифинг. *Дебрифинг* представляет собой специальным образом организованное обсуждение, рефлексию происходящего и подразумевает процесс, обратный инструктажу. Он позволяет участникам окончательно выйти из действия, из выполняемой ими роли¹.

ЗАВЕРШЕНИЕ ЗАНЯТИЙ

Завершение занятий и тренинга в целом является важным этапом, во многом определяющим их успешность. Сохранение достигнутых в тренинге изменений, закрепление и перенос участниками в реальную жизнь приобретенных ими навыков являются одними из задач тренинга, неэффективное решение которых способно свести всю работу к нулю. Ведущему важно не только помочь участникам приобрести новые знания и навыки, но и обеспечить возможность их сохранения. Для этого по окончании работы необходимо проделать упражнения, которые помогут завершить занятие. Могут быть использованы следующие типы завершающих упражнений:

- Упражнения, используемые для оценки занятия.

¹ См. подробнее: *Евтихов О. В.* Практика психологического тренинга. СПб.: Речь, 2007. С. 55–69.

- Упражнения, дающие возможность участникам оценить качество проделанной ими работы.
- Упражнения, помогающие участникам связать полученные ими знания и опыт с ситуациями реальной жизни и т. п.

По окончании занятия также можно использовать процедуру дебрифинга. Во время дебрифинга уточняется смысл проделанной работы, подводятся черта под полученными уроками, устанавливается связь между тем, что уже известно, и тем, что понадобится в будущем.

Последовательность дебрифинга может быть следующей: анализ развития событий, понимание сути проделанной работы, выражение участниками чувств и отношения к происшедшим событиям, снятие возможного эмоционального напряжения, тревоги.

В последний день тренинга следует выполнить упражнения и процедуры, предоставляющие участникам возможность оценить тренинг в целом и эмоционально подготовиться к его окончанию. Необходимо подготовить младших командиров к использованию полученных знаний и опыта в служебной деятельности. Изменяющейся личности следует быть готовой к тому, что ей придется учиться жить по-другому и, возможно, защищать полученные знания и навыки. Неподготовленные сержанты, столкнувшись с прежней реальностью и сопротивлением окружающих, могут отказаться от всех приобретений тренинга.

Чтобы уберечь младших командиров от подобного исхода, по окончании основной части тренинга с ними необходимо продолжить проведение занятий, основанных на принципах работы «групп встреч». Также в этот период полезно осуществлять индивидуально-личностное психологическое консультирование командиров курсантских групп в рамках сопровождения их профессиональной деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В монографии предлагается частный способ решения задачи развития лидерских качеств организационных лидеров на примере командиров курсантских групп. В процессе разработки психологического тренинга были изучены современные представления о лидерстве, рассмотрены описанные в научной литературе модели лидерских качеств и экспериментальным путем выявлены качества командиров курсантских групп, способствующие успешному выполнению ими лидерских функций. При этом нами учитывались особенности совмещения профессиональной и учебной деятельности курсантов, специфика совместной жизнедеятельности курсантских коллективов, а также имеющийся опыт разработки технологии психологического тренинга.

Однако следует обратить внимание, что успешность предложенного тренинга зависит от ряда факторов, наиболее важным из которых является профессиональное мастерство и тренерская харизма самого тренера. Используемые в тренинге упражнения можно метафорично сравнить с инструментами в руках мастера. Хирург одними и теми же инструментами проводит различные операции. Так и используемые в тренинге упражнения можно с одинаковым успехом использовать в разных тренингах для решения различных задач. Все зависит от мастерства тренера.

Для успешного проведения тренинга лидерства ведущему необходимо владеть знаниями, на которых базируется тренерская практика, ее методическими средствами, технологией организации и проведения тренинга. К тому же психолог-тренер должен быть компетентным в вопросах управления и руководства, теориях и стилях лидерства и хорошо ориентироваться в проблемах личностного раз-

вития. Тренер сам должен быть способен выступить образцом обрабатываемого в тренинге лидерского поведения или, как минимум, экспертом в этой области.

Следует также отметить, что существенное влияние на эффективность рассматриваемого тренинга оказывают внешние, то есть внетренинговые социально-психологические условия. Поэтому важно позаботиться о том, чтобы все субъекты профессионально-управленческого взаимодействия с учащимися, а также сложившиеся взаимоотношения в учебных коллективах стимулировали проявления в них организационного лидерства. Упускание из виду этих факторов может привести к тому, что участникам тренинга не удастся преодолеть «сопротивление среды», что существенно снизит устойчивость достигнутых в тренинге изменений и успешность переноса его результатов в профессиональную реальность.

В завершение следует еще раз отметить, что в процессе развития лидерских качеств необходимо ориентироваться на перспективу. Несмотря на то, что практическая цель рассматриваемого тренинга заключается в обеспечении становления сержантов в качестве лидеров в учебных группах, работа в тренинге должна быть ориентирована на более далеко отстоящие цели. Неэффективно, да и неэтично ставить перед собой задачу «формирования лидера на время». Поэтому ведущие цели участников тренинга должны выходить за пределы практической цели тренинга. Только в этом случае можно рассчитывать на успех.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Абашкина Е. Б., Косолапова Ю. Н.* О теориях лидерства в современной политической психологии // США: Экономика, политика, идеология. 1993. №4. С. 13–21.
2. *Адаир Д.* Психология лидерства / Пер. с англ. М. Котельниковой. М.: Эксмо, 2005. 352 с.
3. *Адаир Д.* Эффективное лидерство. М.: Эксмо, 2003. 320 с.
4. *Аксененко Ю. Н., Каспарян В. Н., Самыгин С. И.* Социальная психология управления. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. 510 с.
5. *Андреева Г. И.* Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2001. 358 с.
6. *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом. М.: Мастерство, 2005. 224 с.
7. *Балунов М. С.* Педагогическое стимулирование лидерства у курсантов военно-экономического вуза. Дис. ... канд. пед. наук. Кострома, 2000. 188 с.
8. *Белецкий Н. П.* Менеджмент: Основы лидерства. Мн.: Новое знание, 2002. 250 с.
9. *Белякова Н. В.* Социально-психологические особенности проявления лидерства в студенческих группах. Дис. ... канд. псих. наук. М., 2002. 197 с.
10. *Бендас Т. В.* Гендерная психология. СПб.: Питер, 2004. 432 с.
11. *Бендас Т. В.* Гендерные исследования лидерства // Вопросы психологии. 2000. № 1. С. 87–95.
12. *Бендер П., Хеллман Э.* Лидерство изнутри. Мн.: Попурри, 2005. 304 с.
13. *Беннис У., Нанус Б.* Лидеры. М.: Чарли, Сильван, 2001. 186 с.
14. *Беннис У., Томас Р.* Как становятся лидерами. Менеджмент нового поколения. М.: Вильямс, 2006. 208 с.
15. *Берн Э.* Лидер и группа. Екатеринбург: Литур, 2001. 320 с.
16. *Блейк Р. Р., Муотон Д. С.* Научные методы управления. Киев.: Наукова думка, 1990. 247 с.
17. *Блондель Ж.* Политическое лидерство: Путь к всеобъемлющему анализу / Пер. с англ. Г. М. Квашнина. М.: Российская академия управления, 1992. 135 с.
18. *Браткин А., Скоробогатова И.* 10 продаваемых тренингов. И.: Генезис, 2004. 205 с.
19. *Вежевич Т. Е.* Педагогические условия развития лидерских качеств учащихся. Дис. ... канд. пед. наук. Улан-Удэ, 2001. 198 с.
20. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2001. 496 с.
21. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1998. 296 с.

22. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2004. 288 с.
23. Вуджок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991. 312 с.
24. Грейсон Дж., О'Дейл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Дело, 1991. 215 с.
25. Гроув Э. С. Высокоэффективный менеджмент / Пер. с англ. М.: Информ.-издат. дом «Филинь», 1996. 280 с.
26. Десслер Г. Управление персоналом. М.: Бином, 2004. 800 с.
27. Джулиани Р. У. Лидерство. М.: Мирамакс, 2002. 408 с.
28. Диагностика социально-психологических характеристик малых групп с внешним статусом / Под ред. С. А. Багрецова. СПб.: Лань, Изд-во Санкт-Петербургского университета МВД России, 2001. 640 с.
29. Дилтс Р., Диринг Э., Рассел Д. Альфа лидерство. СПб.: Прайм-Еврознак, 2004. 256 с.
30. Дрыгина И. В. Активизация лидерского потенциала личности студента в образовательном процессе ВУЗа. Дис. ... канд. пед. наук. Красноярск, 2004. 198 с.
31. Евтихов О. В. Практика психологического тренинга. СПб.: Речь, 2005. 256 с.
32. Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. СПб.: Речь, 2007. 238 с.
33. Евтихов О. В., Трепашко Т. В. Грааль мудрости. Кн. 1: Притчи и истории. СПб.: Речь, 2005. 304 с.
34. Евтихов О. В., Трепашко Т. В. Грааль мудрости. Кн. 2: Истории и метафоры. СПб.: Речь, 2005. 306 с.
35. Жеребова Н. С. Лидерство в малых группах как объект социально-психологического исследования // Психология и психоанализ власти. Самара: БАХРАХ, 1999. Т. 2.
36. Жуков Ю. М. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг / Под ред. Ю. М. Жукова. М.: Аспект Пресс, 2004. 256 с.
37. Журавлев А. Л. Социально-психологические проблемы управления / Прикладные проблемы социальной психологии: Сборник статей. М.: Наука, 1983. С. 173–189.
38. Зайцева Е. М. Об актуализации одного из видов лидерства в группе. Ярославль: ЯПИ, 1977. С. 126–129.
39. Зинченко В. П. Психологический словарь / Под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Педагогика-Пресс, 1996. 457 с.
40. Зуб А. Т., Смирнов С. Г. Лидерство в менеджменте. М.: Воскресенье, Принт-Ателье, 1999. 216 с.
41. Казаков Д. Л. Организационное лидерство как проблема социологии управления. Дис. ... канд. социол. наук. Нижний Новгород, 2002. 154 с.
42. Карделл Ф. Д. Психотерапия и лидерство. СПб.: Речь, 2000. 234 с.
43. Карпов А. В. Психология менеджмента. М.: Гардарики, 2003. 584 с.
44. Кенджемси Дж. П. Использование власти личного авторитета или власти законных полномочий // Иностранная психология. № 7. 1996. С. 49–55.
45. Козорезов Д. В. Управление персоналом и стиль руководства в социальных организациях. Дис. ... канд. социол. наук. М., 1999. 178 с.
46. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
47. Кричевский Р. Л. Динамика группового лидерства // Вопросы психологии. 1980. № 2. С. 64–74.
48. Кричевский Р. Л. Если вы — руководитель. М.: Дело, 1998. 400 с.

49. Кричевский Р. Л. Механизмы лидерства в юношеских коллективах // Проблемы детской и педагогической психологии. Вып. 9. М., 1976. С. 23–26.
50. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Социальная психология малой группы. М.: МГУ, 1991. 318 с.
51. Кричевский Р. Л., Рыжак М. М. Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе. М.: МГУ, 1985. 223 с.
52. Кудряшова Е. В. Лидер и лидерство: исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли. Архангельск: ГМПУ им. М. В. Ломоносова, 1996. 256 с.
53. Кудряшова Е. В. Лидерство как предмет социально-философского анализа. Дис. ... докт. филос. наук. М., 1996. 359 с.
54. Кузьмин Е. С., Волков И. П., Емельянов Ю. Н. Руководитель и коллектив. Социально-психологический очерк. Л.: ЛГУ, 1974. 167 с.
55. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. М.: Технологическая школа бизнеса, 1992. 189 с.
56. Лавский В. В. Притчи человечества. М.: Лотаць, 2002. 608 с.
57. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами. Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997. 288 с.
58. Ландсберг М. Лидерство. Видение, вдохновение и энергия. М.: Эксмо, 2004. 224 с.
59. Лоутон А., Роуз Э. Организация и управление в государственных учреждениях / Пер. с англ. М., 1993. 218 с.
60. Лукьянчиков Э. Е. Становление лидерских качеств в системе высшего военно-профессионального образования. Дис. ... канд. пед. наук. Орел, 2003. 216 с.
61. Макмахон Г. Тренинг уверенности в себе. М.: Эксмо, 2002. 208 с.
62. Максвелл Д. С. 21 неопровержимый закон лидерства / Пер. с англ. Мн.: Попурри, 2005. 448 с.
63. Максвелл Д. С. 21 обязательное качество лидера / Пер. с англ. В. М. Баженов. Мн.: Попурри, 2004. 176 с.
64. Максвелл Д. С. Воспитай в себе лидера / Пер. с англ. Г. И. Левитан. Мн.: Попурри, 2005. 400 с.
65. Максвелл Д. С. Создай команду лидеров / Пер. с англ. Л. А. Бабук. Мн.: Попурри, 2005. 368 с.
66. Максвелл Д. С. Шеф и его команда / Пер. с англ. СПб.: Питер Ком, 1998. 256 с.
67. Макшианов С. И. Психология тренинга: Теория. Методология. Практика: Монография. СПб.: Образование, 1997. 238 с.
68. Макшианов С. И. Психология тренинга в профессиональной деятельности. Дис. ... докт. псих. наук. СПб., 1998. 322 с.
69. Малявин В. В. Искусство управления. М.: Астрель, АСТ, 2004. 430 с.
70. Малявин В. В. Тридцать шесть стратегем. Китайские секреты успеха. М.: Белые альвы, 2000. 192 с.
71. Мамонтов С. Ю. Поверь в себя. Тренинг уверенности в себе. СПб.: Питер, 2001. 160 с.
72. Мануйлов Г. М., Новиков В. В. Психологическое управление в кризисном обществе. СПб.: Алетейя, 1999. 352 с.
73. Манфред Кетс де Врис. Мистика лидерства / Пер. с англ. М. Шалуновой. М.: Альпина Букс, 2005. 312 с.

74. *Махина Т. В.* Особенности использования социально-психологического тренинга в целях развития лидерских качеств студентов — будущих менеджеров. Дис. ... канд. псих. наук. М., 2005. 204 с.
75. *Менегети А.* Психология лидера. М.: Онтопсихология, 2004. 258 с.
76. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 2005. 720 с.
77. *Мокшанцев Р. И., Мокшанцева А. В.* Социальная психология. М.: Инфра-М, 2001. 408 с.
78. *Ожегов С. И., Шведова Н. Ю.* Толковый словарь русского языка. М.: Азбуковник, 1999. 944 с.
79. *Организационная психология* / Под ред. Г. В. Суходольского. Харьков: Издательство Гуманитарный центр, 2004. 256 с.
80. *Организация психологической реабилитации сотрудников органов внутренних дел: Методическое пособие* / Под общ. ред. М. И. Марьина. М.: ГУК МВД России, 2002. 270 с.
81. *Павлова М. А.* Интенсивный курс повышения грамотности на основе НЛП. М.: Совершенство, 2000. 224 с.
82. *Парыгин Б. Д.* Основы социально-психологической теории. М.: Мысль, 1971. 351 с.
83. *Подольяк Я. В.* Личность и коллектив: психология военного управления. М.: Воениздат, 1989. 349 с.
84. *Подольяк Я. В.* Психология управления. Теория и практика менеджмента. Харьков: Издательство «Харьков», 2004. 292 с.
85. *Полянский М. С.* Предупреждение отрицательного лидерства в первичных воинских коллективах. Дис. ... канд. психол. наук. М., 1991.
86. *Полянский М. С.* Теоретические основы психолого-педагогического сопровождения воинской деятельности. Дис. ... докт. пед. наук. СПб., 2001. 347 с.
87. *Почебут Л. Г., Чикер В. А.* Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2002. 298 с.
88. *Психогимнастика в тренинге* / Под ред. Н. Ю. Хрящевой. СПб.: Речь, 2004. 256 с.
89. *Психологическое обеспечение деятельности органов внутренних дел в экстремальных условиях: Методическое пособие* / Под ред. М. И. Марьина. М.: УВР ГУК и КП МВД России, ЦОКП МВД России, 2001. 212 с.
90. *Психологическое обеспечение работы с руководящими кадрами органов внутренних дел: Методическое пособие* / Марьин М. И., Петров В. Е., Касперович Ю. Г. и др. М.: ГУК МВД России, 2003. 211 с.
91. *Психология лидерства: Хрестоматия* / Сост. К. В. Сельчонок. Мн.: Харвест, 2004. 368 с.
92. *Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций* / Отв. ред. А. Л. Журавлев, Е. В. Шорохова. М.: Издательство «Социум»; «Институт психологии РАН», 2001. 258 с.
93. *Резепин А. В.* Психолого-педагогические аспекты воспитательной работы руководителей учебно-строевых подразделений вуза МВД России: Методическое пособие. М.: ИМЦ ГУК МВД России, 2003. 96 с.
94. *Рожков М. И.* Теория и практика развития самоуправления в учебных коллективах. М.: Высшая школа, 1990. 167 с.
95. *Розанова В. А.* Психология управления: Учебное пособие. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 400 с.

96. *Рудестам К.* Групповая психотерапия. СПб.: Питер, 2001. 384 с.
97. *Словарь практического психолога* / Сост. В. Б. Шапарь. М.: АСТ, 2004. 734 с.
98. *Словарь практического психолога* / Сост. С. Ю. Головин. Мн.: Харвест, 2001. 800 с.
99. *Собчик Л. Н.* Психология индивидуальности. Теория и практика. СПб.: Речь, 2003. 640 с.
100. *Социальная психология: Учебное пособие для студентов вузов* / Сост. Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. М: Аспект Пресс, 2003. 471 с.
101. *Социальная психология: Учебное пособие для студентов высш. учебных заведений* / Под ред. А. Н. Сухова, А. А. Деркача. М.: Академия, 2001. 512 с.
102. *Социально-психологический климат в служебных коллективах: Методическое пособие* / Под общ. ред. М. И. Марьина, Е. А. Мешалкина. М.: ЦОКП МВД России, 2001. 312 с.
103. *Социально-психологический тренинг профессионального общения сотрудников органов внутренних дел: Методическое пособие* / Под общ. ред. М. И. Марьина. Казань, 2003. 89 с.
104. *Столяренко А. М., Амаглобели Н. Д.* Психология менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 608 с.
105. *Сунь-Цзы.* Искусство войны. Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. 288 с.
106. *Тарасов В. К.* Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М.: Хорошая книга, 2003. 480 с.
107. *Тарасов В. К.* Технология жизни: книга для героев. М.: Хорошая книга, 2003. 224 с.
108. *Управление персоналом: Учебник для вузов* / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М.: Юнити, 2002. 560 с.
109. *Урбанович А. А.* Психология управления. Мн.: Харвест, 2005. 640 с.
110. *Федорова М. Ю.* Лидерство как объект социологического исследования. Дис. ... канд. социол. наук. М., 1997. 149 с.
111. *Филонович С. Р.* Лидерство и практические навыки менеджера. М.: Инфра-М, 2000. 288 с.
112. *Фопель К.* Сплоченность и толерантность в группе. Психологические игры и упражнения / Пер. с нем. М.: Генезис, 2005. 336 с.
113. *Хасан Б. И., Сергоманов П. А.* Психология конфликта и переговоры. М.: Академия, 2004. 192 с.
114. *Цзен Н. В., Пахомов Ю. В.* Психотехнические игры в спорте. М.: Независимая фирма «Класс», 2001. 272 с.
115. *Шах И.* Волшебный монастырь. М.: Совпадение, 2001. 216 с.
116. *Шах И.* Особое озарение: Как суфии используют юмор. М.: Сампо, 2002. 48 с.
117. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. Построение. Эволюция. Совершенствование. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
118. *Шекшня С. В.* Лидерство в современном бизнесе. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. 64 с.
119. *Шибутани Т.* Социальная психология. М.: Феникс, 2002. 544 с.
120. *Шекин Г. В.* Организация и психология управления персоналом. Киев, 2002. 832 с.
121. *Шекин Г. В.* Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию. Киев, 1994. 312 с.
122. *Энциклопедия юридической психологии* / Под общ. ред. проф. А. М. Столяренко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2003. 607 с.

123. *Юртаева Н. И.* Психолого-акмеологические особенности развития лидерских качеств менеджера в процессе профессионального обучения. Дис. ... канд. псих. наук. Казань, 2004. 195 с.
124. *Bass B.* Stogdill's handbook of Leadership. N.Y., 1981.
125. *Bennis W.* On Becoming a Leader. N.Y.: Addison Wesley, 1989/1994.
126. *Blank W.* The Nine Natural Laws of Leadership. N.Y.: AMACOM, 1995.
127. *Calder B.* An attribution theory of leadership // Staw B. M., Salancik Q. R. (eds.) New directions in organizational behaviour. Chicago, 1977.
128. *Cattell R.* New Concepts for Measuring Leadership in Terms of Group Syntality // Human Relations. 1951. N 4.
129. *Davis K.* Human Relations at Work. N.Y., 1962.
130. *DePree M.* Leadership Jazz: The Art of Conducting Business through Leadership, Followship, Teamwork, Touch, Voice. N.Y.: Dell, 1993.
131. *Drucker P.* Thomas Watson's Principles of Modern Management // Esquire 100. 1983. N 69.
132. *Fiedler F. E., Potter E. H.* Dynamics of Leadership effectiveness // Small group and social interaction. V.I., London, 1983.
133. *Gibb C.* An Interactional View of The Emergence of Leadership // Australian Journal of Psychology. 1958. N 10.
134. *Haiman F.* Group Leadership and Democratic Action. Boston, 1951.
135. *Heider F.* The Psychology of Interpersonal Relations. N.Y., 1958.
136. *Hemphill J.* A proposed theory of leadership in small group // Second preliminary report. Columbus, 1954.
137. *Hemphill J.* The Leader and His Group // Journal of Educational Research. 1949. N 28.
138. *Hollander E. P.* Conformity, Status and Idiosyncrasy Credit // Psychological Review. 1958. №65.
139. *House R. G.* A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness // Administrative Science Quarterly. Vol. 16. N 3.
140. *Klubeck C., Bass B.* Differential Effects of Training of Persons of Different Leadership Status // Human Relations. 1954. N 7.
141. *Mintzberg H.* The Nature of Managerial Work. N.Y., 1973.
142. *Moore B.* The May Conference on Leadership // Personal Journal. 1927. N 6.
143. *Nanus B.* The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World. N.Y.: Contemporary Books, 1989.
144. *O'Toole J.* Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership. N.Y.: Ballantine, 1996.
145. *Parsons T.* The Superego and the Theory of Social System // Working Papers in the Theory of Action. Glencoe, 1953.
146. *Pfeffer J.* The ambiguity of leadership // Academy of Management J. 1977. N 2.
147. *Secord P., Backman C.* Social Psychology. N.Y., 1964.
148. *Sherif M., Sherif C.* An Outlin of Social Psychology. N.Y., 1956.
149. *Stogdill R.* Leadership, Membership and Organization // Psychological Bulletin. 1950. N 47.
150. *Stogdill R. M.* Handbook of Leadership. A survey of theory and research. N.Y., 1974.
151. *Stogdill R. M.* Individual Behavior and Group Achievement. N.Y., 1959.
152. *Stogdill R. M.* Personal Factors associated with Leadership: A Survey of Literature // Journal of Psychology. 1948. Vol. 25.
153. *Stogdill R. M., Shartle C. L.* Methods in the Study of Administrative Leadership. Columbus, 1955.

ПРИЛОЖЕНИЯ

- Стимульный материал тренинга лидерства
- Ситуационная диагностика лидерского потенциала
- Результаты исследования лидерских качеств командиров курсантских групп
- Методика «Самооценка стиля руководства»

Приложение 1

СТИМУЛЬНЫЙ МАТЕРИАЛ ТРЕНИНГА ЛИДЕРСТВА

Билль о правах личности

Вы имеете право:

1. Иногда ставить себя на первое место.
2. Просить о помощи и эмоциональной поддержке.
3. Протестовать против несправедливого обращения или критики.
4. Иметь свое собственное мнение или убеждения.
5. Совершать ошибки, пока вы не найдете правильный путь.
6. Предоставлять людям право самим решать свои проблемы.
7. Говорить «спасибо, нет», «извините, нет».
8. Не обращать внимания на советы окружающих и следовать собственным принципам.
9. Побывать одному, даже если другим хочется вашего общества.
10. Иметь свои собственные, какие угодно чувства, независимо от того, понимают ли их окружающие.
11. Менять свои решения или изменять образ действий.
12. Добиваться перемены договоренности, которая вас не устраивает.

Вы никогда не обязаны:

1. Быть безупречным на 100%.
2. Следовать за всеми.
3. Делать приятное неприятным вам людям.
4. Любить людей, приносящих вам вред.
5. Извиняться за то, что вы были сами собой.
6. Выбиваться из сил ради других.
7. Чувствовать себя виноватым за свои желания.
8. Мириться с неприятной вам ситуацией.
9. Жертвовать своим внутренним миром ради кого бы то ни было.

10. Сохранять отношения, ставшие оскорбительными.
11. Делать больше, чем вам позволяет время.
12. Делать что-то, что вы на самом деле не можете сделать.
13. Выполнять неразумные требования.
14. Обещать что-то, что вы на самом деле не можете сделать.
15. Нести на себе тяжесть чьего-то неправильного поведения.
16. Отказываться от своего «Я» ради чего бы то ни было или кого бы то ни было.

Что мы можем выбирать¹

Мы можем выбрать, чему учиться.

Мы можем выбрать, как учиться.

Мы можем выбрать, что носить, что говорить, как себя вести.

Мы можем выбрать, кому и насколько позволить оказывать на нас влияние.

Мы можем выбрать, где мы будем находиться.

Мы можем выбрать, как использовать свое время.

Мы можем выбрать, как относиться к самому себе.

Мы можем выбрать, как относиться к окружающим.

Мы можем выбрать, как реагировать на то плохое, что может произойти.

Мы можем выбрать наши ценности.

Мы можем выбрать, во что верить.

Мы можем выбрать, кем мы станем.

Мы можем выбрать наши мечты.

Мы можем выбрать, как осуществить эти мечты.

Ключевые представления лидера

- Мир гораздо шире и богаче, чем имеющиеся представления о нем.
- Я — это то, что я о себе думаю.
- Препятствия — это возможность обрести уверенность.
- Смелость состоит в том, чтобы действовать, испытывая страх.

¹ Используются материалы: *Мамонтов С. Ю.* Поверь в себя. Тренинг уверенности в себе. СПб.: Питер, 2001. 160 с.

- Уверенность рождается из знания себя и понимания ситуации. Уверенность — это установка.
- Истинный успех — это всегда последнее звено в цепи неудачных попыток сделать все правильно.
- Никогда не делает ошибок только тот, кто ничего не делает.
- Наилучший способ помочь самому себе — это помогать кому-то еще.
- Замечая неожиданное, нужно вносить изменения в собственные представления о действительности, делая их более адекватными реальности.

Ключевые принципы лидера

- Тщательно выбирай то, во что верить.
- Не путай Карту и саму Территорию.
- Не пытайся, а делай.
- Соревнуйся только для того, чтобы улучшить себя самого.
- Не критикуй то, что невозможно изменить.
- Изменяй то, что возможно изменить, но только если для тебя это важно.
- Беспokoйся правильно. Жизнь не должна складываться по-моему, но я могу сделать так, чтобы моя жизнь складывалась по-моему.

Правила управленческого взаимодействия

- Сражайся только за будущее. Поступай не «потому что», а «для того чтобы».
- В борьбе располагайся на выгодной местности.
- Избегай «полного», а занимай «пустое».
- Победа должна быть легкой, а значит — подготовленной.
- Думай не только о том, как победить, но и о том, как именно противник будет побежден.
- В ответственных случаях помешай подчиненных в «местность смерти».
- Разделяй с подчиненными трудности и невзгоды.
- Заботься о подчиненных, хвали и поощряй их.

Лидерские качества военачальников (полководцев)¹

Военачальники	Проявленные лидерские качества
Суворов Александр Васильевич	Рано проявил командирские способности и умение вести за собой людей в бой, способность действовать личным примером, решительность, гибкость, проницательность, основательность, быстроту принятия решений
Кутузов Михаил Илларионович	Храбрый, энергичный, инициативный офицер. Большая сила воли, полководческая мудрость. Терпение и оптимизм в воспитании кадетов. Обладал тонким умом, умел сохранять спокойствие в самые критические минуты сражений. Как великий стратег умел терпеливо ждать изменения обстановки и использовать фактор времени и ошибки противника
Барклай де Толли Михаил Богданович	Отличная самостоятельность при принятии решений, предусмотрительность и осторожность, настойчивость в достижении поставленной цели. В больших сражениях всегда сохранял спокойствие и невозмутимость, не терял самообладания в критические минуты боя
Багратион Петр Иванович	Неустранимость в критические минуты боя, завидная стойкость и решительность при отражении натиска вражеских войск. Равнодушие к опасности, основательность в трудах. Храбрость и твердость. Военный педагог и воспитатель подчиненных
Ермолов Алексей Петрович	Храбрость и умение в критические моменты брать на себя всю ответственность за исход боя. Отличался не только решительностью, смелостью, но и прозорливостью, независимым характером и большой властью
Скобелев Михаил Дмитриевич	Обратил на себя внимание незаурядными способностями, прежде всего умением командовать людьми. Храбрость и личное мужество. Смелость и решительность в действиях. Обладал редкой способностью вести за собой войска на ратный подвиг
Брусилов Алексей Алексеевич	Проявлял разумную инициативу в сражениях. Заботился о том, чтобы подчиненные ему офицеры имели возможность проявлять собственную инициативу на поле боя, могли принимать самостоятельные решения по мере изменения обстановки, тем самым развивал ответственность каждого командира за исход боя
Фрунзе Михаил Васильевич	Проявил себя как способный командир, обладал способностью идти на определенный риск в сражениях, решительностью, смелостью и храбростью, высоким чувством ответственности

Военачальники	Проявленные лидерские качества
Жуков Георгий Константинович	Обладал природным дарованием управлять людьми. В военных операциях проявлял умелое руководство и мужество, вместе с тем отличался способностью верно оценивать самую сложную стратегическую обстановку, большой силой воли и твердостью характера, высоко развитым чувством ответственности, даром предвидения в развитии крупномасштабных боевых событий и аналитическим умом, позволявшим верно и в краткий срок оценивать обстановку любой сложности, принимать смелые, неожиданные для врага решения. Обладал огромным организаторским талантом, умениями преодолевать любые препятствия на пути к цели, даже в самых тяжелых боевых ситуациях действовать осмотрительно, заботиться о том, чтобы добиться успеха малой кровью
Рокоссовский Константин Константинович	Показал себя отважным и умелым командиром. Отличался активностью и коммуникабельностью, скромностью, чувством справедливости, смелостью, отвагой, романтизмом, великодушием и чувством чести в отношении побежденных. Смелость и отвагу Рокоссовский считал основными качествами воина. Столбик высокой воинской дисциплины и исполнительности

¹ Лукьянчиков Э. Е. Становление лидерских качеств в системе высшего военно-профессионального образования. Дис. ... канд. пед. наук. Орел, 2003. С. 46–49.

Приложение 2

СИТУАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Успешность решения задачи развития лидерских качеств, устойчивость полученных в ходе тренинга изменений и адекватность переноса его результатов в профессиональную практическую реальность во многом зависят от ряда обеспечивающих факторов. Одним из наиболее значимых среди которых является качественный отбор кандидатов на должности младших командиров с учетом их лидерского потенциала в учебных группах. Большое значение в процессе психологического отбора отводится ситуационной диагностике лидерского потенциала кандидатов. Ситуационная диагностика основана на предоставлении испытуемым возможности в реальных условиях внутригруппового взаимодействия проявить свои организационные способности.

Для выявления учащихся, способных организовать группу, перед ней ставится игровая задача, решение которой возможно только при слаженных коллективных действиях всех ее членов. В процессе решения такой задачи проявляются юноши, способные организовать группу на совместную деятельность и координировать ее действия в процессе выполнения упражнения. При этом важным условием успешности и достоверности проведения тренинговых диагностических процедур является участие в них всех членов коллектива.

В процессе ситуационной диагностики лидерского потенциала кандидатов хорошо зарекомендовала себя модифицированная игра «Королевский двор».

Игра «Королевский двор»

Игра может проводиться как в диагностических целях, так и в целях сплочения учебных групп, существенно различаясь при этом в сценариях ее проведения. Ниже описан сценарий проведения

игры, разработанный в целях выявления учащихся, способных организовать деятельность группы в ситуации неопределенности правил и возможностей. Также игра позволяет выявить микрогруппы во взводах и определить отношения, в том числе конфликтные, между отдельными учащимися.

Оптимальное количество участников для игры — 20–25 человек. Игра может проводиться и при меньшем количестве участников (12–15 человек), однако при этом необходимо сократить количество ролей.

Продолжительность игры (оптимальная) составляет от 2,5 до 3,5 часа.

Требования к помещению те же, что и в случае психологического тренинга. Необходимо достаточно большое и закрытое пространство, позволяющее участникам расположиться на стульях в круге.

Описание процедуры

Участникам объявляется, что с ними будет проведена игра, цель которой — проявить способности группы самоорганизовываться в условиях неопределенности.

Игра начинается с распределения ролей. Каждому предлагается добровольно выбрать себе роль в королевстве. На выбор предлагаются роли: король, королева, фаворитка короля, прокурор, министр обороны, министр внутренних дел, министр финансов, министр юстиции, повар, палач, судья, шут, мальчик для битья, стражник. Возможны дополнительные роли, но общее их количество в королевстве должно составлять 60–70% от общего количества участников. Участники, оставшиеся без ролей, провозглашаются «народом».

Если на какую-то роль долго не находится желающий, то психолог-тренер разъясняет положительные стороны данной роли. В каждой роли имеются положительные возможности. При необходимости можно организовать короткое обсуждение роли, чтобы выявить ее положительные стороны.

Далее королю предлагается рассадить королевство кругом по своему усмотрению, но так, чтобы особо доверенные ему люди располагались рядом с ним. Часть подданных рассаживается по правую руку от короля, а часть — по левую. Народ рассаживается в круге напротив короля.

Далее королю предлагается организовать жизнь королевства. При этом ему говорится: *«Вы — король. Вы хотели им стать. Вот ваше королевство. Управляйте...»*

Обычно «король» после некоторого замешательства начинает опрашивать своих министров о том, как обстоят дела в королевстве. Если «король» на этом этапе испытывает затруднения, то ведущий помогает ему, предложив опросить своих министров, что происходит в вверенных им областях. Министры, в меру своего воображения, «отчитываются». Тем самым создается содержательно-смысловое пространство игры. При этом королю предлагается самому установить форму обращения к нему, например: «Ваше величество», обязательный поклон и т. п. Ведущий контролирует, чтобы все высказывания каждый говорил только из своей роли.

Далее ведущий объявляет группе правила игры.

Действовать в игре можно только во время своего хода. Очередность хода будет определяться местоположением участника. Сначала предоставляется возможность осуществить действие подданным, сидящим справа от короля, а затем — сидящим слева от короля. Последними совершают действия люди из народа. Под действием при этом подразумеваются заявление или реальный поступок, непосредственно касающиеся кого-либо из королевства.

Все действия участники должны осуществлять только исходя из возможностей выполняемой ими роли.

Любые заявления, сделанные из роли, считаются реальностью. Например, если министр финансов заявил, что в казне нет денег — это значит, что в казне нет денег (если, конечно, прокурор не объявит в последующем, что министр финансов — казнокрад).

Можно «убить» любого из участников, прикоснувшись к нему во время своего хода и объявив «убит». Однако это действие не освобождает от ответственности за такой поступок.

Пояснение

Особенностью игры в данном виде является то, что участникам изначально не представлены все их возможности. На данном этапе процедура определяет только, кто и когда может «делать ход», но участники по-прежнему не владеют всей полнотой информации о том, что именно каждый из них может делать, а что не может. Условия задаются таким образом, чтобы участники могли узнавать о

«своих» возможностях лишь делая попытки действий. Только после этого ведущий поясняет, возможно такое действие или нет, и что в результате получается. Можно объяснить участникам, что, сообщив, как именно можно свергнуть короля, скорее всего, сделать это уже не получится. Таким образом, участникам дается возможность самостоятельного анализа ситуации и поиска эффективных «ходов».

После объявления первоначальных правил игры право совершить действие предоставляется королю. Под действием короля также подразумеваются реальные указы или перемещения, непосредственно касающиеся кого-либо из королевства.

При этом объявляются возможности короля, которыми он может воспользоваться только во время своего хода. Король может:

- пересадить подданных по своему усмотрению (тем самым поменять очередность ходов участников);
- выдать указания подданным, которые каждый из них имеет право выполнить только тогда, когда до него дойдет ход;
- освободить от должности любого из подданных королевского двора, если считает, что последний не подходит для его команды, и назначить на это место другого участника (в этом случае новый министр занимает в королевстве место, определенное для него королем);
- вводить дополнительные роли-должности (например, дополнительных стражников), назначая на них людей из народа;
- казнить подданного (человек, который «казнен», уходит в народ — соответственно, пересаживается);
- заключить подданного под стражу (если человек заключен под стражу, то его должен охранять стражник, так как во время своего хода заключенный может убежать).

Обычно король, сориентировавшись в ситуации, производит изменения в королевстве, переназначает подданных, меняет их местами, дает указания приближенным, например, никого из действующих участников не подпускать к себе и т. п.

Дальнейшая игра протекает в соответствии с ходами, которые ведущий предоставляет участникам, согласно их расположению в круге. Участник во время своего действия может вставать, что-то говорить (исходя из своей роли), перемещаться по комнате (если это не было запрещено указом короля), «убить» кого-то из поддан-

ных непосредственным прикосновением или совершать иные действия в соответствии с имеющимися у роли возможностями.

Последними действующими лицами из числа подданных короля является народ. Народу дается время (1–5 минут) согласовать идеи относительно своего действия и выбрать представителя для его осуществления. После окончания времени согласования представитель народа выполняет задуманное действие. Нередко при этом «погибает» кто-то из подданных королевства или сам король, если он не обеспечил себе во время своего хода достаточную защиту. В соответствии со степенью активности и численности народа, ему можно предоставлять право выполнить 2–3 действия по общему согласованию с группой.

Завершает круг действий сам король. Это необходимо для того, чтобы повысить его возможности в самосохранении. Например, если повар во время своего действия объявляет, что он отравил короля, то ведущий поправляет, что повар, исходя из его функций, может только подсыпать яд в еду короля, а съест ее король или нет, станет известно во время хода короля. Король во время своего хода может декларировать, что он предложил кому-нибудь попробовать еду (кем обычно оказывается сам повар), и тем самым пожертвовать этим человеком. Если король забудет про яд в еде и не предпримет никаких действий во время своего хода, то ведущий признает короля отравленным.

Последним этапом игры, который наступает после действия короля, является «время тайной жизни королевства» (обычно 3–5 минут). В этот момент участники могут свободно перемещаться по комнате и общаться друг с другом. К этому моменту у участников уже появляется представление о процедуре игры, и они начинают объединяться в микрогруппы, возможно, выстраивая стратегии заговоров и согласуя планы действий. После этого начинается второй тур игры.

Контролирование процедуры ведущим заключается в последовательном предоставлении ходов участникам согласно их расположению, а также в оценке возможности или невозможности тех или иных действий, руководствуясь «здравым смыслом».

С целью стимулирования групповой динамики в игру специально введены конфликтные роли, такие как «королева» и «фаворитка

короля», а также провокационные — «мальчик для битья» и «шут». Поэтому ведущему следует особо контролировать процессы групповой динамики и не допускать превращение игры в «межличностные разборки».

Диагностическая ценность игры

Игра стимулирует участников действовать, делать попытки, ошибаться и каким-то образом выходить из этой ситуации. И это происходит в контексте борьбы за власть — как отдельных людей, так и групп, что явно не декларируется, но обычно принимается группой, особенно в начале игры. Тем самым проявляются личности, которые могут организовать других в подобной неопределенной ситуации, возникают микрогруппы с соответствующими намерениями и способами взаимодействия, вскрываются уже имеющиеся конфликтные отношения между отдельными участниками.

Особое внимание в игре ведущий обращает на следующие моменты:

1. Притязания участников на ролевой статус.
2. Социометрическое расположение персон в пространстве.
3. Способность организовать деятельность группы в ситуации неопределенных возможностей.
4. Стратегии игровых действий участников.
5. Способность сохранить власть (удержаться на троне).

Притязания на ролевой статус. Статусные притязания проявляются уже на этапе распределения ролей. Ведущий предлагает роли в порядке уменьшения власти, например: «Кто желает быть королем?» После того как находится желающий на роль короля, ведущий предлагает роль королевы, фаворитки короля и т. д., пока не будут «разобраны» все роли в королевстве.

В некоторых случаях возможно «назначать» на роли короля и силовых министров уже имеющихся кандидатов на должности младших командиров.

При распределении ролей проявляются не только лидеры, но и отверженные. Несмотря на нарушение инструкции, на некоторые роли группа нередко сама предлагает определенных людей, например: «Шут будет Иванов» и т. п. Это также несет определенную диагностическую информацию о взаимоотношениях во взводе. Пси-

хологу следует пресекать подобные попытки, объяснив, что каждый сам должен сделать выбор (однако, не забыв для себя отметить, кого на какую роль предлагали).

Расположение персон в пространстве. Расположение участников в пространстве, которое произвел король, также имеет диагностическое значение. Психологу следует отметить, кто какое место занял по отношению к королю. Эта информация помогает определить круг лиц, которых «король» относит к своей команде. Относят ли они сами себя к команде «короля» — покажет игра.

Способность организовать деятельность группы в ситуации неопределенных возможностей. На начальных этапах игры создается ситуация неопределенности правил и возможностей. Обращение ведущего к королю *«Вы — король. Вот ваше королевство. Управляйте»* дает последнему возможность проявить себя. Если у него не получается, можно наблюдать, как в ситуации неопределенности проявляется совместная деятельность других членов группы. Так как первоначально король не сам выбирает себе людей, то уже на этом этапе начинают проявляться внутригрупповые процессы. Например, некоторые «придворные» начинают делать откровенные «выпады» в адрес короля, обвиняя его в некоторых мнимых бедах королевства.

Способность сохранить власть. Фиксация этой способности производится по подсчету количества туров, в течение которых участнику удалось удержаться в верхней части пирамиды власти. Значимым может быть сохранение власти более двух туров. Идеальный вариант, когда участникам удается сохранить за собой место (например, «короля» или его приближенных) на протяжении всей игры.

Стратегии игровых действий. Обычно игра развивается в двух типичных направлениях. Первое имеет своей целью свержение короля и предполагает разработку и осуществление заговоров и интриг. Во втором варианте основные действия игры направляются участниками на театральное разыгрывание ролей и организацию различных представлений.

Итак, значимым в диагностическом отношении является не только выявление способности курсантов к достижению высокого статусного положения и управления групповыми процессами, но и определение мотивов и целей, которые участники стремятся достигнуть, используя полученную власть. Личности, способные заме-

чать и управлять групповыми процессами, обычно самопродвигаются к власти и так организуют игровую деятельность группы, что сместить их становится затруднительно. Находясь в роли короля, они, по необходимости, производят изменения в составе королевства, перемещая, заключая под стражу или казня неугодных им людей. При этом практика показывает, что наиболее успешными лидерами в дальнейшем становятся те участники, которым удалось направить игровую деятельность группы по театрализованному сценарию.

Видеосъемка игры

Полезно проводить видеосъемку игры для последующего анализа. В процессе просмотра видеозаписи следует обращать внимание на участников, организующих вокруг себя группу единомышленников и последователей. При этом необходимо различать позитивных и оппозиционных лидеров. Первые обычно проявляются уже на этапе распределения ролей или в первом туре игры. Оппозиционные лидеры обычно не проявляются в самом начале игры, предпочитая присмотреться к ситуации. Однако в процессе игры они, как правило, выстраивают мощную оппозицию «королю», вплоть до его свержения. Важно отметить, что оппозиционным лидерам часто не нужна официальная власть. В случае победы они нередко предлагают вместо себя другого — «своего» короля, отводя себе роль ближайшего советника, что допускается правилами.

Оппозиционные лидеры, если им не уделять соответствующего внимания, могут существенно осложнить работу назначенных младших командиров. Лучший способ нейтрализации в последующем оппозиционных лидеров — привлечение их к общественной работе в качестве «старших» и закрепление за ними конкретных обязанностей. Это обеспечит их приверженность общему делу и их личную ответственность за получение необходимого результата. Назначение данных людей на руководящие должности возможно только в крайних случаях при отсутствии других кандидатур. В этом случае требуются контроль за их деятельностью и организация соответствующей коррекционно-развивающей работы.

Приложение 3 РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ КОМАНДИРОВ КУРСАНТСКИХ ГРУПП

Для изучения лидерских качеств командиров курсантских групп было проведено эмпирическое исследование, состоящее из двух этапов. На первом этапе выявлялись личностные детерминанты лидерства МК-лидеров, отличающие их от МК-не лидеров. На втором — изучались субъективные представления курсантов о качествах, необходимых лидеру учебной группы. Всего в эмпирическом исследовании приняли участие 846 курсантов, в том числе 245 младших командиров юридических институтов МВД России¹.

Результаты исследования показали достоверно значимое отличие МК-лидеров от МК-не-лидеров, о чем свидетельствовало повышение значений по шкалам «экстраверсия», «спонтанность» и «ригидность» и понижение значений по шкале «тревожность» методики «Индивидуально-типологический опросник — ИТО» (автор Л. Н. Собчик)². Усредненные индивидуально-типологические профили МК-лидеров и МК-не-лидеров по методике «ИТО» приведены на рис. 1.

Анализ результатов исследования по методике «Стандартизированный многофакторный метод исследования личности — СМИЛ» (русскоязычная версия теста ММРІ, адаптированная Л. Н. Собчик)³ показал достоверно значимое отличие МК-лидеров от МК-не-лидеров, состоявшее в повышении значений по 9-балльной шкале оптимистичности и понижении значений по 2-балльной шкале пессимистичности. Усредненные профили МК-лидеров и МК-не-лидеров, полученные с помощью методики «СМИЛ», приведены на рис. 2.

Данные, полученные с помощью методики «Многоуровневый личностный опросник — МЛО-адаптивность» (авторы А. Г. Макла-

¹ См. подробнее: *Евтихов О. В.* Развитие лидерских качеств младших командиров высших образовательных учреждений МВД России. Дис. канд. псих. наук. М., 2006. С. 78–79.

² *Собчик Л. Н.* Введение в психологию индивидуальности. М.: Институт прикладной психологии, 2001. С. 44–55.

³ Там же. С. 72–115.

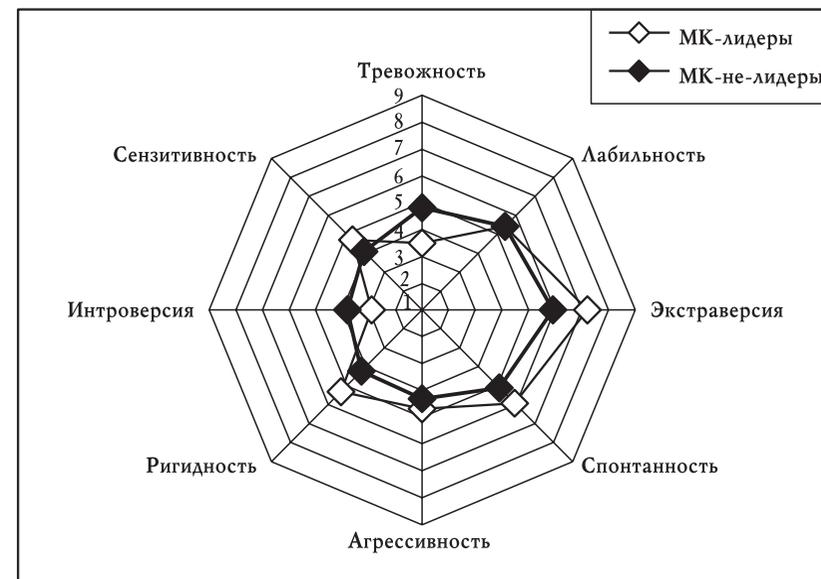


Рис. 1. Усредненные индивидуально-типологические профили младших командиров

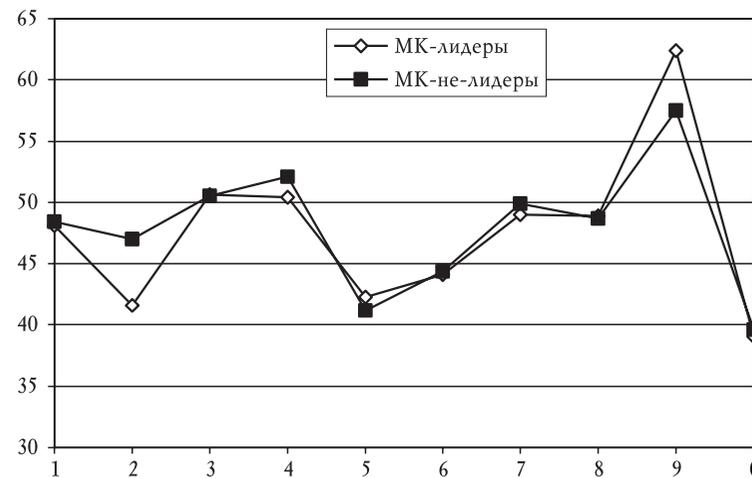


Рис. 2. Усредненные профили младших командиров по методике «СМИЛ»

Результаты оценки курсантами значимости лидерских качеств для лидера учебной группы

Качества	1 курс		2 курс		3 курс		4 курс		В целом по выборке		
	%	Ранг	%	Ранг	%	Ранг	%	Ранг	Ранг в Блоке	%	Ранг Общин
Блок личностных качеств											
Личностная привлекательность	22,0	16	21,0	20	14,8	28	16,3	26	18,5	7	26
Жизненная активность, целеустремленность, стремление к достижению успеха	48,4	7	36,0	13	33,5	20	38,6	15	39,1	2	11
Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость	30,0	11	50,0	3	40,6	16	34,5	19	38,8	3	12
Стойкость, решительность, твердость, требовательность	50,8	3	30,0	16	29,6	21	28,4	22	34,7	4	15
Критичность (умение увидеть и выделить недостатки как свои, так и чужие)	25,4	15	36,2	12	40,7	15	35,2	18	34,3	5	17
Дальновидность, умение видеть перспективы и определять приоритеты	16,0	25	35,0	14	35,3	19	37,4	16	30,9	6	18
Уверенность в себе	52,1	1	50,6	2	56,0	3	45,4	9	51,0	1	4
Блок организационно-управленческих качеств											
Умение управлять людьми, мотивировать и стимулировать их на работу	49,0	6	37,5	11	38,1	17	33,2	20	39,4	5	10
Желание и интерес заниматься руководящей работой, стремление к лидерству	16,0	24	12,0	27	53,8	5	32,6	21	28,6	7	21
Способность к планированию как своих действий, так и действий подчиненных	46,0	8	28,5	17	41,8	13	42,4	13	39,7	4	9
Блок социальных качеств											
Гибкость поведения, способность быстро ориентироваться в ситуации и принимать правильное решение	20,0	19	43,5	9	47,6	9	43,2	11	38,6	6	13
Способность организовать взвод на решение поставленной задачи	52,0	2	49,5	6	51,8	6	52,4	12	51,4	2	3
Готовность брать на себя ответственность за принимаемые решения и результаты групповой деятельности	50,0	5	48,0	7	71,5	2	74,2	1	60,9	1	1
Способность отстаивать интересы коллектива	20,0	18	57,0	1	55,6	4	56,3	2	47,2	3	5
Блок социальных качеств											
Добржелательность	20,0	17	22,5	18	25,9	23	24,2	24	23,1	6	24
Коммуникативная компетентность (общительность, умение работать с людьми и взаимодействовать)	29,6	12	40,0	10	37,9	18	42,1	14	37,4	4	14
Терпимость к людям, способность уважать достоинства других	36,2	10	49,3	5	40,8	14	45,3	10	42,9	2	7
Надежность в отношениях	28,0	13	31,5	15	48,1	8	56,2	3	40,9	3	8
Эмпатия (способность сопереживать другим людям, понимать их чувства)	12,3	28	13,1	26	18,3	27	16,4	25	15,0	7	29
Последовательность в решениях и поступках	16,4	22	13,3	25	48,3	7	36,4	17	28,6	5	22
Порядочность, честность, справедливость	50,2	4	49,5	4	81,8	1	47,1	6	57,1	1	2
Блок профессионально-деятельностных качеств											
Успешность в учебной деятельности	18,3	21	16,5	23	23,4	24	16,2	27	18,6	5	25
Гибкость, нестандартность мышления. Способность к творческому решению учебных задач	12,8	27	10,5	28	22,2	25	26,4	23	17,9	6	27
Готовность помочь и поддержать в учебной деятельности	14,4	26	19,5	21	20,9	26	12,8	28	16,9	7	28
Успешность в служебной деятельности	18,4	20	16,5	22	25,9	22	48,9	5	27,4	4	23
Стремление к самосовершенствованию в профессиональной сфере	26,3	14	22,5	19	42,6	12	46,4	7	34,4	2	16
Способность к творческому решению профессиональных задач	16,2	23	15,0	24	44,6	10	46,3	8	30,5	3	20
Готовность помочь и поддержать в служебной деятельности	40,3	9	45,0	8	44,2	11	52,6	4	46,3	1	6

ков, С. В. Чермянин¹), показали значимое отличие МК-лидеров от МК-не-лидеров в повышении значений по шкалам «коммуникативный потенциал» и «моральная нормативность».

На втором этапе эмпирического исследования изучались субъективные представления курсантов о качествах, необходимых лидеру учебной группы. С этой целью был проведен опрос курсантов по «Анкете оценки лидерских качеств». Курсантам предлагалось оценить предлагаемые качества по степени их значимости для лидера учебной группы. Перечень качеств был составлен в результате обобщения и группирования различных моделей лидерских качеств и состоял из 28 качеств. Все они были распределены по четырем блокам, представляющим личностную, социальную, организационно-управленческую и профессионально-деятельностную сферы. Всего был опрошен 601 курсант первого—четвертого курсов Сибирского юридического института МВД России. Результаты представлены в таблице 1.

Анализ субъективных представлений курсантов показал, что, в целом по всей выборке наиболее важными качествами лидера учебной группы были признаны: «готовность брать на себя ответственность за принимаемые решения и результаты групповой деятельности»; «порядочность, честность, справедливость»; «способность организовать взвод на решение поставленной задачи»; «уверенность в себе»; «способность отстаивать интересы коллектива»; «готовность помочь и поддержать в служебной деятельности».

При этом изучение ответов курсантов разных курсов показало, что на каждом из этапов обучения востребованы различные лидерские качества. Так, если на первом курсе курсанты выделяют в первую очередь качества, обеспечивающие организационно-управленческую деятельность, то на втором и третьем курсах в большей степени предпочитаемыми становятся качества социального и личностного блоков. Профессионально-деятельностные качества приобрели свою значимость лишь к выпускному курсу.

На наш взгляд, это объясняется тем, что на первом курсе во вновь созданных учебных группах актуальны проблемы, связанные с самоорганизацией учебных взводов. Большинство молодых людей

впервые попадают в ситуацию, требующую статусно-должностного подчинения. При этом только что назначенные младшие командиры, сами являющиеся такими же курсантами, еще не имеют достаточных знаний и навыков в области руководства и управления, что и определяет наибольшую востребованность организационно-управленческих и личностных качеств лидера учебной группы.

На втором и третьем курсах обучения проблемы компетентности лидера в вопросах руководства и управления частично снимаются и большую значимость приобретают его социальные и личностные качества.

Курсанты выпускных курсов близки к началу самостоятельной профессиональной деятельности, проходят практику и, соответственно, возрастает актуальность профессионально-деятельностных качеств.

Эти результаты показывают динамику востребованности различных типов лидерства в курсантских группах на различных годах обучения. Так, если на первом курсе в учебных группах более актуальна потребность в организационных лидерах, то на втором и третьем курсах проявляется потребность в эмоциональных лидерах, а на выпускных курсах наиболее востребованными становятся профессиональные лидеры. Это объясняет причины, почему успешные младшие командиры (подготовленные как организационные лидеры) нередко начинают «сдавать свои лидерские позиции» на старших курсах и самоустраиваются от управления взводом, если им не удается «освоить» другие типы лидерства.

¹ Практика оказания психологической помощи курсантам военно-учебных заведений: Методические рекомендации. М.: Министерство обороны Российской Федерации, 1996.

Приложение 4

МЕТОДИКА «САМООЦЕНКА СТИЛЯ РУКОВОДСТВА»¹

Методика используется в процессе психологического сопровождения профессиональной деятельности руководителей и основана на самостоятельном выборе испытуемым вариантов собственных действий в предлагаемых ситуациях. Этим она существенно отличается от большинства других методик оценки стиля руководства и позволяет организовать с руководителем коррекционно-развивающую работу на основе совместного анализа сделанных им выборов.

Инструкция

Прочтите ситуацию № 1, ознакомьтесь с возможными вариантами ответов, выберите тот вариант, который в наибольшей степени соответствует Вашему мнению. Разрешается выбрать только один вариант из четырех возможных. Затем рассмотрите ситуацию № 2 и т. д. Будьте внимательны, не пропускайте ситуации. Если Вы затрудняетесь с выбором варианта ответа, остановитесь на том, к которому Вы склоняетесь в большей степени.

Ситуация № 1

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает распоряжение Вашему подчиненному, который уже занят выполнением Вашего срочного распоряжения. Вы и Ваш непосредственный начальник считаете свои распоряжения неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант Ваших действий:

- А. Буду строго придерживаться субординации, не оспаривая решения начальника, предложу подчиненному отложить выполнение моего текущего распоряжения.
- Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в моих глазах мой начальник.

¹ Психологическое обеспечение работы с руководящими кадрами органов внутренних дел: Методическое пособие / Марьин М. И., Петров В. Е., Касперович Ю. Г. и др. М.: ГУК МВД России, 2003. С. 181–192.

- В. Выражу свое несогласие с решением непосредственного начальника, предупрежу его о том, что впредь в таких случаях буду отменять его распоряжения подчиненному без согласования со мной.
- Г. В интересах дела отменю распоряжение непосредственного начальника, прикажу подчиненному продолжать выполнение моего распоряжения.

Ситуация № 2

Вы получили одновременно два срочных распоряжения: от Вашего непосредственного начальника и прямого (вышестоящего). Времени для согласования сроков и условий у Вас нет. Необходимо приступить к их выполнению. Выберите наиболее приемлемый вариант Ваших действий:

- А. В первую очередь буду выполнять распоряжение того начальника, которого лично более уважаю.
- Б. Сначала буду выполнять распоряжение, на мой взгляд, наиболее важное.
- В. Буду выполнять распоряжение прямого начальника.
- Г. Буду выполнять распоряжение своего непосредственного начальника.

Ситуация № 3

Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает их успешной службе. Каждый из них в отдельности обратился к Вам с тем, чтобы Вы приняли его сторону и разрешили конфликт. Ваша позиция в этой ситуации:

- А. Мое дело — не допустить, чтобы они конфликтовали на службе, а решить сам конфликт — это их личное дело.
- Б. Лучше всего поручить разобраться в этом активу коллектива.
- В. Прежде всего попытаться разобраться в причинах конфликта самому и найти способ примирить конфликтующих.
- Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и воздействовать на них через этих людей.

Ситуация № 4

В самый напряженный период завершения планового мероприятия в коллективе нарушена служебная дисциплина, в результате чего

допущен сбой. Начальнику неизвестен виновный или их группа. Однако выявить виновных и наказать их надо. Что предпринять в данной ситуации?

- А. Оставить выяснение фактов по этому делу до окончания выполнения срочного мероприятия.
- Б. Подозреваемых в нарушении вызвать к себе и строго поговорить с ними с глазу на глаз, предложив назвать нарушителей.
- В. Сообщить о случившемся авторитетным членам коллектива и предложить им обсудить создавшееся положение, выявить конкретных нарушителей.
- Г. Для повышения служебной дисциплины и служебных показателей, не теряя времени на разговоры, провести совещание, выявить и наказать нарушителей, предупредить о недопущении подобных фактов.

Ситуация № 5

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеются несколько кандидатур, характеризующихся описанными ниже качествами. Выберите одну из кандидатур.

- А. Первый предпочитает избегать конфликтов с сослуживцами, стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные, товарищеские отношения, создать в коллективе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, что, однако, не всеми понимается правильно.
- Б. Второй предпочитает в интересах дела идти на конфликты с сослуживцами, не боится «испортить» личные отношения во имя достижения поставленной цели.
- В. Третий предпочитает строго придерживаться своих должностных прав и обязанностей, требует того же от Вас и своих подчиненных, добивается четкого выполнения функциональных обязанностей.
- Г. Четвертый всегда сосредоточен на достижении своей цели, напористый в организационных вопросах и всегда стремится добиваться своего, не придавая большого значения возникающим недоразумениям и конфликтам во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация № 6

Ситуация аналогична предыдущей (№ 5). Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями во взаимоотношениях с непосредственным начальником:

- А. Первый быстро соглашается с мнениями, указаниями непосредственного начальника (то есть Вашими), безоговорочно и пунктуально выполняет любые его распоряжения, независимо от своего отношения к делу.
- Б. Второй может быстро согласиться с мнением и распоряжением начальника и безоговорочно выполнить любое его распоряжение, но только в том случае, если начальник лично авторитетен в его глазах.
- В. Третий кандидат обладает неуживчивым характером, склонен к спорам, бывает замкнут, труден в контакте, но зато очень опытный специалист, умелый организатор, творчески выполняет любое распоряжение и добивается оптимальных результатов.
- Г. Четвертый обладает богатым опытом и профессиональными способностями, но всегда стремится решать все самостоятельно, избегать лишних контактов с начальником, не любит, когда ему мешают, ответственен и имеет чувство собственного достоинства.

Ситуация № 7

Когда Вам случается быть в праздничной компании, к чему Вы более склонны?

- А. Вести разговор на близкие Вам темы, особенно по профессии.
- Б. Выяснять взаимоотношения по спорным или принципиальным вопросам, чтобы отстоять свою точку зрения.
- В. Не выделяться, поддерживать общую тему разговора, веселое настроение в компании.
- Г. Добиваться согласия спорящих, быть их посредником или судьей.

Ситуация № 8

Ваш подчиненный по причине недисциплинированности не выполнил распоряжение в установленный срок, хотя давал обещание. Ваша реакция:

- А. Сначала добиться выполнения распоряжения, а потом уже поговорить наедине, воспитывать, а если надо, и наказать.
- Б. Поговорить с ним наедине, выяснить и обсудить причины срыва, добиться выполнения распоряжения, в случае повторного нарушения наказать строже.
- В. Сначала поговорить с теми, кто больше знает о провинившемся, и посоветоваться о том, какую форму, меру воздействия применить к нему.
- Г. Отменить распоряжение, передать вопрос на решение актива коллектива. В дальнейшем вести тщательный контроль над службой провинившегося, вовремя исправлять нарушения.

Ситуация № 9

Ваш подчиненный игнорирует Ваши распоряжения, делает все по-своему, не устраняет того, что Вы велели исправить. Ваше поведение в отношении него?

- А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные уставные меры наказания, не теряя времени на разговоры.
- Б. В интересах дела вызвать его на откровенный разговор и постараться переубедить, расположить к себе, настроить на благоприятные служебные контакты в дальнейшем.
- В. Прежде всего попытаться воздействовать на него через активных и авторитетных для него сослуживцев.
- Г. Сначала подумать о том, что зависит от Вашего поведения, не делаете ли Вы сами ошибок, а уж затем выяснить, в чем прав или не прав этот подчиненный.

Ситуация № 10

В уже сложившийся коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, назначается новый руководитель. Каким образом, по Вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт?

- А. Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников старого стиля службы, опираться на представителей противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты и воздействуя силой своего примера.

- Б. В первую очередь попытаться привлечь на свою сторону и переубедить тех, кто не соглашается с нововведениями, хочет служить по-старому.
- В. Прежде всего в решении конфликта опираться на актив коллектива, поручив ему разрешить возникшие споры и устранить разногласия.
- Г. Попытаться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, подерживая лучшие служебные традиции коллектива и отвергая косное и вредное для дела.

Ситуация № 11

Один из Ваших подчиненных внезапно заболел. Остальные очень заняты подготовкой важного мероприятия. Часть работы, порученная заболевшему, также должна быть выполнена в срок. Как Вы поведете себя в данной ситуации?

- А. Распоряжусь: «Вы выполняйте распоряжение вместо заболевшего. Вы выполняйте другое распоряжение, а Вы помогите сослуживцам, когда выполните свое распоряжение» и т. д.
- Б. Предложу: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя это распоряжение. Ведь оно все равно должно быть выполнено. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить за этот период, а потом мы решим вместе, как выполнить часть работы, порученную заболевшему».
- В. Скажу коллективу так: «Я очень загружен службой, распределите-ка между собой эту работу. Выручайте друг друга и весь коллектив. Он поправится — отработает. Давайте за дело!».
- Г. Скажу и сделаю так: «Если никто из вас не хочет выполнить его работу, я сам сделаю ее!»

Ситуация № 12

У Вас создались натянутые отношения с сослуживцем. Допустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо. Что Вы предпримете для этого в первую очередь?

- А. Вызову его на откровенный разговор, чтобы выяснить причины натянутых отношений.
- Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в своем собственном поведении по отношению к сослуживцу.

- В. В первую очередь обращаю внимание сослуживца на служебные вопросы, которые страдают от наших натянутых отношений.
- Г. Обращусь к другим сослуживцам, которые хорошо знают его, и попрошу их быть посредниками в нормализации наших отношений.

Ситуация № 13

Вы недавно назначены руководителем подразделения, в котором раньше работали на нижестоящей должности. Вы вызвали подчиненного для выяснения его частых опозданий на службу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Как Вы начнете беседу при встрече с подчиненным?

- А. Независимо от своего опоздания, сразу потребую письменное объяснение его частых опозданий.
- Б. Извинюсь перед подчиненным, а затем начну беседу.
- В. Объясню причину своего опоздания и, используя его как пример, покажу подчиненному, чего можно было бы ожидать от меня как руководителя, если бы я так же часто опаздывал, как и он.
- Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на более удобный момент.

Ситуация № 14

Вы служите начальником подразделения уже второй год. Подчиненный обращается к Вам с просьбой дать отпуск за свой счет на четыре дня по поводу бракосочетания. «Почему на четыре?» — с недоумением спрашиваете Вы. «А помните, когда женился Иванов, ему разрешили», — невозмутимо отвечает подчиненный. «Я могу отпустить Вас только на три дня, согласно действующему положению», — отвечаете Вы и подписываете рапорт. Однако подчиненный выходит на службу через четыре дня. Ваши действия в этом случае?

- А. Сообщу о нарушении служебной дисциплины непосредственному начальнику, пусть он решает.
- Б. Потребую от подчиненного отработать четвертый день за счет выходного. Скажу, что Иванов тогда тоже отработал.
- В. В виде исключения в беседе ограничусь публичным замечанием, ведь люди женятся не часто. В табеле поставлю день без выработки.

- Г. Возьму всю ответственность на себя. Просто скажу, что так поступать не следовало. Но уж раз женился, поздравляю, желаю счастья.

Ситуация № 15

Вы — начальник подразделения. В период ночного дежурства один из ваших подчиненных выпил и в состоянии опьянения случайно испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь отремонтировать оборудование, получил легкую травму. Виновник звонит Вам домой по телефону и спрашивает, что же им теперь делать. Как Вы ответите на этот звонок?

- А. «Действуйте согласно инструкции. Сделайте все, что требуется по правилам техники безопасности».
- Б. «Доложите о случившемся дежурному начальнику. Составьте акт о поломке оборудования. Завтра разберемся».
- В. «Без меня ничего не предпринимайте. Я сейчас приеду, разберусь и помогу».
- Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите скорую помощь. Я буду в 7 часов».

Ситуация № 16

Однажды Вы слышите, как несколько начальников спорят о том, как лучше обращаться с подчиненными. К какой из четырех точек зрения присоединились бы Вы?

- А. Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая характер и темперамент, считаясь с его личностью.
- Б. Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено.
- В. Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его.
- Г. Лучшие стимулы в работе — это четкий приказ, приличная зарплата и своевременная премия.

Ситуация № 17

После реорганизации Вам необходимо срочно, согласно новому штатному расписанию, перекомплектовать в коллективе ряд подразделений. Какой путь Вы выбираете?

- А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки кандидатов, предложу руководству свой проект новых подразделений и фамилии их руководителей.
- Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров, ведь это их работа.
- В. Соберу актив коллектива. Во избежание конфликтов предложу подать свои предложения по составу подразделений заинтересованным подчиненным. Затем обсудим их на совещании.
- Г. Вначале обсужу вопрос о предстоящей работе этих подразделений со специалистами и руководством в интересах дела.

Ситуация № 18

В Вашем коллективе имеется подчиненный, который скорее числится, чем служит. Уволить его нет юридических оснований, а загрузить функциональными обязанностями пока нет возможности. Что делать с этим подчиненным в дальнейшем?

- А. Лично поговорю с ним откровенно с глазу на глаз и предложу уволиться по собственному желанию.
- Б. Предложу руководству сократить эту должность.
- В. Попытаюсь все же использовать данного подчиненного на вспомогательных работах, более четко определить круг его функциональных обязанностей.
- Г. Создам в подразделении такое отношение к этому подчиненному, чтобы он сам понял необходимость перехода на другое место службы.

Ситуация № 19

При распределении премии некоторые подчиненные посчитали, что их незаслуженно обошли, и обратились к Вам с жалобой. Что Вы им ответите?

- А. «Премии распределяет и присуждает актив коллектива, я тут ни при чем».
- Б. «Не волнуйтесь, Вы получите премию в другой раз».
- В. «Хорошо, я еще раз обсужу этот вопрос, постараюсь учесть Ваши претензии».
- Г. «Премия распределена согласно утвержденному положению в соответствии с достижениями каждого в служебной деятельности».

Ситуация № 20

Вы недавно назначены начальником большого подразделения. Еще не все знают Вас в лицо. Идя по коридору, Вы видите Ваших подчиненных, о чем-то оживленно беседующих и не обращающих на Вас никакого внимания. Возвращаясь через 20 минут, Вы застаете их за тем же занятием. Как Вы себя поведете?

- А. Остановлюсь. Дам им понять, что я — новый начальник, вскользь замечу, что вижу их здесь давно. Задам вопрос: «Не случилось ли чего? Если нет работы, зайдите ко мне в кабинет».
- Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник, попрошу, чтобы он зашел ко мне.
- В. Поинтересуюсь, что их волнует, о чем разговор, как идут дела, нет ли претензий к руководству. После этого замечу, что пора работать.
- Г. Прежде всего поинтересуюсь, как обстоят дела в их подразделении, каковы сроки окончания работы, загрузка, что мешает работать ритмично.

Обработка и интерпретация результатов

В представленной далее таблице для определения типа ориентации руководителя расшифровываются типы ориентации, соответствующие подложенным в опроснике вариантам ответов. Подсчитываются баллы за каждую из ориентаций, причем 1 балл оценивается в 5%, так как максимальное количество баллов по каждой шкале может равняться 20, что составляет 100%.

Подсчитывая сумму баллов по всем шкалам, можно сделать вывод о стиле руководства, учитывая, что равномерное распределение ответов (от 4 до 6 баллов) свидетельствует о гибкости руководителя, его способности активно адаптироваться к ситуации, об умении перестраивать стиль руководства.

Доминирующий стиль ориентации по шкале фиксируется в случае, когда больше 50% ответов приходится на одну шкалу.

Ориентация незначительна или отсутствует, если руководитель не дает ответов по данному типу или их незначительное количество (до 2–3).

Сочетание у руководителя преобладающих ориентаций выборов «Д» и «С» говорит о его инициативности, «О» и «К» характеризуют исполнительский стиль.

Отсутствие ориентации на «К» и преобладание по шкалам «Д», «С», «О» характеризует руководителя с авторитарным стилем.

Наиболее адекватным считается гибкий стиль, остальные могут быть адекватны в зависимости от требований служебной деятельности и уровня развития коллектива.

Таблица для определения типа ориентации руководителя

Номер ситуации	Возможные ответы по шкалам			
	Д	К	С	О
1	г	б	в	а
2	б	а	г	в
3	а	г	в	б
4	а	в	б	г
5	б	а	г	в
6	в	б	г	а
7	а	г	б	в
8	а	в	б	г
9	б	в	г	а
10	г	б	а	в
11	а	б	г	в
12	в	б	г	а
13	г	б	в	а
14	б	в	г	а
15	а	г	в	б
16	б	а	в	г
17	г	в	а	б
18	в	г	а	б
19	г	б	в	а
20	г	в	а	б
Сумма баллов				
% по шкале				

Критерии классификации стилей руководства

Авторитарный: если шкалы Д, С, О > 4, а шкала К < шкалы О.

Демократический: если шкалы Д + К > = С + О.

Не вмешивающийся: если шкала Д < 4, а шкалы К, С, О > 4.

Гибкий: если все шкалы Д=К=С=О>4.

Односторонний: если любая из шкал Д, К, С, О > 10.

Инициативный: если шкалы Д + С > = К + О.

Исполнительный: если шкалы К + О > Д + С.

Невыраженный: если все шкалы Д, К, С, О < 3.

Текстовой интерпретатор стилей руководства

Стиль «авторитарный»

Характеризуется преимущественно жесткими способами управления, пресечением инициативы подчиненных, единоличным принятием решений. Преобладающие ориентации: на дело (цели, задачи, план); на себя (опора на личный опыт, склонность к риску, волевым решениям); на официальную субординацию (фактор власти, соблюдение установленных правил). Однако отсутствует ориентация на межличностный контакт, демократические и коллегиальные установки, что может отрицательно влиять на социально-психологический климат в коллективе.

Ситуативное применение авторитарного стиля оправдано в случаях, когда в еще несформированном коллективе необходим строгий контроль, нет единства мнений, часты нарушения дисциплины или же предстоит выполнение ответственной задачи, но отсутствует активное ядро, на которое руководитель в полной мере мог бы положиться.

Стиль «демократический»

Сочетает в себе ориентацию на дело и межличностные контакты с соблюдением официальных норм субординации. Применяется объективное оценивание подчиненных, стимулирование их труда в соответствии с их личным вкладом, разумное распределение ролей между неформальными лидерами, а также коллегиальность в обсуждении и принятии решений с уважением отдельного мнения и обязательностью принятого группой решения, делегирование необходимой доли полномочий заместителям или отдельным лидерам.

Достоинством стиля является то, что он способствует установлению в коллективе деловых и товарищеских отношений в их гармоничном дополнении и проведению руководящих установок через ядро коллектива при необходимой мере контроля.

Стиль наиболее приемлем в коллективах с высоким уровнем развития и на отдельных этапах его становления, что требует от руководителя определенной управленческой компетентности, реалистичности оценок результатов.

Стиль «не вмешивающийся»

Руководитель осуществляет минимальное руководство.

Стиль оправдан в ситуации руководства высокоразвитым коллективом профессионалов с высокими уровнями сплоченности, сотрудничества и взаимопомощи, при сознательной дисциплине, коллегиальности принятия группового решения и обязательности его выполнения каждым сотрудником.

В остальных случаях невмешательство руководителя может приводить к негативным последствиям, проявлению анархии, формированию неблагоприятного морально-психологического климата в организации, явной или скрытой конфронтации, срывам в деятельности, текучести кадров, их неудовлетворенности условиями труда и профессией.

Стиль «гибкий»

Характеризуется гармоничным сочетанием ориентации на дело, межличностные контакты и официальную субординацию, что позволяет руководителю легко приспосабливаться к требованиям ситуации, сохраняя за собой право решающего голоса при коллегиальном принятии решений. Руководитель склонен вдумчиво относиться к производственным и социальным вопросам, отстаивать интересы дела и коллектива, учитывать индивидуальные особенности подчиненных и проявления неформального лидерства в коллективе.

В военизированных организациях использование такого стиля оправдано в коллективах с высоким уровнем развития, но ограничивается прежде всего спецификой службы.

Стиль «односторонний»

Характеризуется преобладанием односторонней ориентации руководителя, что сопряжено с нанесением ущерба отвергаемой стороне его работы: доминирование ориентации на дело, как правило, приводит к трудностям в социально-психологической области руководства, поскольку ее игнорирование дестабилизирует коллектив вопреки явной заинтересованности руководителя в результатах труда. Аналогично, ориентация на межличностные контакты без делового опосредования дает руководителю ограниченное представление об управляемых явлениях, вопреки его желанию наладить контакт-

ные и доверительные отношения с подчиненными: в его оценках отсутствует основной объективный компонент — результат труда и вклад в него как группы в целом, так и каждого отдельного подчиненного. Односторонняя ориентация только на себя еще более явно свидетельствует о неблагоприятном способе адаптации руководителя к требованиям своей профессии: неадекватности его уровня притязаний и самооценки, затруднениях в освоении управленческих функций и поведенческих ролей. И наконец, ориентация только на официальную субординацию делает вообще невозможным эффективное руководство в связи с явными пробелами в установках руководителя.

Стиль «инициативный»

Стиль характеризуется одновременным преобладанием ориентации руководителя на дело и на себя. Такой руководитель очень инициативен и настойчив, превыше всего ценит деловые качества, способен добиваться хороших результатов в деятельности, своевременного и качественного выполнения задания всем коллективом (особенно если это подкреплено личным авторитетом). Однако ему необходимо помнить, что ориентация на чисто деловые отношения с подчиненными оказывает отрицательное воздействие на коллектив. Поэтому благоприятный социально-психологический климат в коллективе возможен, если его руководитель окажется способным периодически переключаться и на решение социально-психологических задач, сводить до минимума дистантное руководство.

Стиль «исполнительный»

Стиль руководителя отличается сочетанием преобладающих ориентаций на официальную субординацию и межличностные контакты. Данный стиль адекватен, если возглавляемый коллектив достиг высокого уровня развития коллективистских отношений, интеграции и единства мнений по поводу распределения ролей между формальными и неформальными лидерами, а руководитель выполняет строго по необходимости собственно управленческие функции. Такая ситуация достаточно редка. Руководителю в этом случае следует обратить внимание на отсутствующую в его представлениях об оптимальном стиле руководства ориентацию на дело и на самого себя (с учетом, прежде всего, своего реального положения в кол-

лективе и характера межличностных и деловых предпочтений в нем). Вероятно, что ему недостает инициативности и решительности в принятии самостоятельных решений, способности к разумному риску, стремления к дальнейшему росту.

Стиль «невывраженный»

Наблюдается в случае малой выраженности всех четырех ориентаций, что встречается довольно редко и преимущественно у начинающих руководителей, установки и личные ориентации которых еще не определены. Возможна связь этого явления с малой личной заинтересованностью руководителя в своей профессии или должности, отсутствием четкой регламентации деятельности групповыми нормами на начальных этапах становления коллектива, случайностью комплектования кадров подразделения.

Олег Владимирович Евтихов
ТРЕНИНГ ЛИДЕРСТВА
Монография

Главный редактор *И. Авидон*
Заведующая редакцией *О. Гончукова*
Технический редактор *О. Колесниченко*
Художественный редактор *П. Борозенец*
Директор *Л. Янковский*

Подписано в печать 05.09.2007.
Формат 60×90^{1/16}. Усл. печ. л. 16. Тираж 3000 экз. Заказ №

ООО «Издательство „Речь“»
199178, Санкт-Петербург, а/я 96, издательство «Речь»,
тел. (812) 323-76-70, 323-90-63, sales@rech.spb.ru, www.rech.spb.ru

Интернет-магазин: www.rech.spb.ru

Наши книги за пределами России можно заказать
в интернет-магазине: www.internatura.ru