

ПАВЛОДАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

МАГИСТРАТУРА

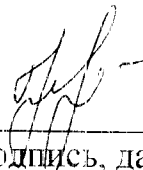
Кафедра «Педагогика»

Магистерская диссертация

**РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ И СПОСОБНОСТЕЙ В
УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ШКОЛЫ**

520950 «Психология»

исполнитель


(подпись, дата)

Щербакова О.Е.

научный руководитель

к.п.н., доцент, профессор ПаУ

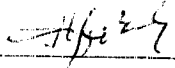
(подпись, дата)

Осипова С.В.

Допущено к защите:

Зав. каф. «Педагогика»

к.п.н., профессор ПаУ


(подпись, дата)

Мачнев Н.Ф.

Павлодар, 2005

ПАВЛОДАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЗАДАНИЕ НА МАГИСТЕРСКУЮ ДИССЕРТАЦИЮ

Магистранту Щербаковой Ольге Евгеньевны

1. Тема диссертации «Развитие лидерских качеств и способностей в условиях современной школы» (утверждена на заседании кафедры «Педагогика»
_____ 200__ г.)
2. Срок сдачи магистрантом законченной диссертации _____ 2005 г.
3. Исходные данные к работе:
 1. Анализ психолого-педагогической и научно-исследовательской литературы;
 2. Методы исследования: эмпирические (диаграммы, таблицы, наблюдение, беседа);
 3. Методы математической статистики (методы сравнительной оценки, метод экспериментальных оценок).
4. Содержание магистерской диссертации (перечень подлежащих разработке вопросов)
 - Раскрыты теоретические основы сущности понятий «лидер», «лидерство», «руководство»;
 - Обоснована объективная необходимость развития лидерских способностей учителей в школе;
 - Апробированы наиболее продуктивных методик по теме исследования;
 - Разработана и экспериментально проверена коррекционно-развивающая программа лидерских навыков в профессиональной деятельности учителя.

5. Дата выдачи задания «__» _____ 200__ г.

Зав. кафедрой _____ Мачнев Н.Ф.

Руководитель _____ Осипова С.В.

Задание к исполнению приняла «__» _____ 200__ г.

(подпись) Щербакова О.Е.

Реферат

Тема магистерской диссертации: Развитие лидерских качеств и склонностей в условиях современной школы.

Объем магистерской диссертации: 158, **таблиц:** 7, **рисунков:** 10.

Термины: лидер, лидерство, авторитет, руководство, статус, власть, хоризма, управление, тренинг, методика, типология, стиль, предводитель, вождь.

Цель исследования: рассмотреть теоретические основы лидерства, разработать и экспериментально проверить коррекционно - развивающую программу по развитию лидерских навыков учителей.

Объект исследования: является деятельность учителей и психолога средней школы № 36 г.Павлодара .

Предмет исследования: процесс формирования эмоциональной устойчивости учителя.

Научная новизна и теоретическая значимость исследования: раскрыты существенные аспекты теории: противоречие, несоответствия, трудности, проблемы; описаны все элементы теории, гипотеза, научные факты, тенденции, этапы, условия, выводы; построена модель типологии лидерства; выстроен алгоритм проведения коррекционной программы; выявлены критерии и условия эффективного развития лидерских способностей и качеств.

Практическая значимость исследования: очерчена сфера применения теории лидерства на практике; разработана коррекционно - развивающая программа, которая может быть использована психологами, преподавателями, студентами, учителями для повышения уровня самооценки участников, закрепления навыков лидерской деятельности, творческого подхода к действительности, нестандартных приемов реагирования на ситуацию, формирования умений эффективно управлять людьми, а так же отработки лидерских навыков; даны рекомендации учителям для более высокого уровня организации деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
РАЗДЕЛ 1. ПРОБЛЕМА ЛИДЕРСТВА В ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЕ	
1.1 Сущность понятия лидер.....	10
1.2 Типология лидерства	17
1.3 Лидерство и руководство.....	19
1.4 Теории лидерства.....	25
1.5 Стили лидерства	36
Выводы по первому разделу	52
РАЗДЕЛ 2. ИССЛЕДОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ И СПОСОБНОСТЕЙ УЧИТЕЛЕЙ	
2.1 Методика групповые роли.....	54
2.2 Методика изучения коммуникативных и организаторских способностей (КОС – 2).....	55
2.3 Методика определения организаторских и коммуникативных качеств (Л.П.Калининского)	57
2.4 Проявление организаторских и коммуникативных качеств в межличностных отношениях (Т.Лири)	59
Выводы по второму разделу	62
РАЗДЕЛ 3. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА	
3.1 Формирование лидерских качеств и способностей.....	63
3.2 Результаты и анализ опытно-экспериментальной работы.....	98
Выводы к третьему разделу	104
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	105
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	108
ПРИЛОЖЕНИЕ	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность изучения лидерства как социально-психологического явления определяется, прежде всего, тем, что последнее представляет собой один из наиболее значимых факторов групповой интеграции, способствующих достижению групповых целей с наибольшим эффектом. В связи с этим за последнее время наметилось значительное возрастание интереса к проблеме лидерства. Это объясняется логикой исследований микросреды, малых групп, которая с неизбежностью приводит к установлению факта групповой дифференциации, что, в свою очередь, позволяет увидеть значение и роль вожаков, организаторов и лидеров контактных групп.

В республике Казахстан, а также странах СНГ, на первом месте стоит проблема лидерства, так как она является одной из основных и самых важных проблем общественного развития. Наше время и наша страна остро нуждаются в новом поколении лидеров – со стратегическим мышлением, неординарным видением ситуации, уверенностью в успехе. Такие лидеры нужны как в сфере политики, так и в сфере экономики. Лидеры-новаторы призваны эффективно решать и новые проблемы, и старые, но иными методами.

Значительный вклад в разработку сущности лидерства внесли М. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури, Р. Чапмэн, Р. Стогдилл, А. Лоутон, Э. Роуз, а также отечественные психологи Р. Кричевский, Б.Парыгин, Е. Жариков, Е.Крушеницкий, Е. Бабасов и многие другие.

Однако, несмотря на активный поиск в области теории и практики существует **противоречие:** между стремлением к развитию способностей и качеств в процессе деятельности и невозможностью удовлетворить эти потребности из-за недостаточных знаний и практических умений управления группой.

Актуальность, научно-практическая значимость проблемы, её недостаточная разработанность в социально-психолого-педагогической

литературе и необходимость исследования обусловили выбор темы: «Развитие лидерских качеств и способностей учителей в условиях современной школы».

Объектом исследования является деятельность учителей и психолога средней школы № 36 г.Павлодара .

Предметом исследования является процесс развития лидерских способностей и качеств.

Цель работы – рассмотреть теоретические основы лидерства, разработать и экспериментально проверить коррекционно - развивающую программу по развитию лидерских навыков учителей.

Гипотеза: Процесс развития лидерских качеств и способностей будет проходить наиболее успешно если:

- изучены основные психолого-педагогические теории;
- обоснованы индивидуальные особенности лидеров;
- исследованы лидерские способности и качества;
- разработана и реализована развивающая программа,

то управление коллективом, будет наиболее эффективным, так как стремление к самосовершенствованию учителей в процессе деятельности удовлетворит их потребности.

В соответствии с целью, объектом, предметом и гипотезой исследования были поставлены следующие **задачи**:

1. Изучить и проанализировать психолого–педагогическую литературу по проблеме лидерства.
2. Рассмотреть сущность понятий «лидер», «лидерство» и «руководство».
3. Исследовать лидерские качества и способности в профессиональной деятельности учителя.
4. Разработать и экспериментально проверить коррекционно– развивающую программу лидерских навыков в профессиональной деятельности учителя, а также дать практические рекомендации.

Методологической основой исследования являются работы ученых психологов, педагогов, по проблемам лидерства, развитию его личностных качеств и способностей в межличностных отношениях.

Основой исследования явилось комплексная теория лидерства включающая в себя основные идеи всех трех теорий (теория «великого человека», «ситуационная» теория и теория «определяющей роли последователей»).

Источники исследования: психолого-педагогическая литература, научно – исследовательские труды, опытно – психологическая работа в школах и практический опыт работы автора.

В диссертации используются различные **методы исследования:**

1. теоретический (анализ психологической и педагогической литературы, синтез эмпирического материала, его обобщение);
2. эмпирические (анкетирование, интервьюирование, тестирование, наблюдение, беседа, самоанализ и самооценка, метод обобщения независимых характеристик, психологический эксперимент, моделирование, математическая статистика)

Исследование осуществлялось в период с 2003 по 2005г.г.

На первом этапе (2003-2004гг.) был проведен *констатирующий эксперимент* с целью исследования лидерских качеств и способностей учителей. Отработаны результаты исследования, составлена программа и методика формирующего эксперимента.

На втором этапе (2004-2005гг.) реализовывалась программа *формирующего эксперимента*, созданная с целью развития тех лидерских качеств и способностей учителей, которые, по результатам констатирующего эксперимента, были оценены как «недостаточно сформированные» или «несформированные». Затем был проведен промежуточный срез.

На третьем этапе (2005г.) был проведен *контрольный эксперимент*. Цель его проведения: определить результаты опытно-экспериментальной

работы, ее значимость для руководителя коллективом детей, подвести общие итоги. После достижения цели осуществлялось литературное оформление магистерской работы.

Научная новизна и теоретическая значимость исследования состоят в том, что:

- раскрыты существенные аспекты теории: противоречие, несоответствия, трудности, проблемы;
- описаны все элементы теории, гипотеза, научные факты, тенденции, этапы, условия, выводы;
- построена модель типологии лидерства;
- выстроен алгоритм проведения коррекционной программы;
- выявлены критерии и условия эффективного развития лидерских способностей и качеств.

Практическая значимость исследования заключается в том, что:

- очерчена сфера применения теории лидерства на практике;
- разработана коррекционно - развивающая программа, которая может быть использована психологами, преподавателями, студентами, учителями для повышения уровня самосценки участников, закрепления навыков лидерской деятельности, творческого подхода к действительности, нестандартных приемов реагирования на ситуацию, формирования умений эффективно управлять людьми, а так же отработки лидерских навыков;

- даны рекомендации учителям для более высокого уровня организации деятельности.

Достоверность и обоснованность исследования обусловлена:

- разносторонним подходом к решению проблемы;
- соответствующим выбором комплекса методов исследования, адекватных его объекту, предмету и задачам;
- использованы сравнения авторских данных и предшествующих, полученных по сходной родственной тематике;

- применены разнообразные методики исследования.

Положения выносимые на защиту:

- определение содержания понятий «лидер», «лидерство» и «руководство»;
- выявление особенностей лидерских качеств и способностей учителей;
- анализ результатов диагностических замеров развития лидерских качеств и способностей учителей;
- основная характеристика коррекционно-развивающей программы.

Структура исследования: диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложения.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, определяется цель, объект, предмет исследования, формулируется гипотеза, намечаются задачи, характеризуется научная новизна, практическая значимость исследования, указываются положения выносимые на защиту.

В первом разделе «Проблема лидерства в психолого-педагогической литературе» рассмотрены теоритические основы исследования по проблеме лидерства, раскрыты сущность понятий «лидер», «лидерство», «руководство», дана подробная типология лидерства, освещены вопросы основных теорий лидерства и стилей лидерства.

Во втором разделе «Исследование развития лидерских качеств и способностей учителей» описывается методики изучения лидеров, представлены содержание и результаты формирующего эксперимента.

В третьем разделе «Опытно-экспериментальная работы» описывается коррекционная программа и результаты опытно-экспериментальной работы, определяется ее значимость для руководителя коллективом детей.

В заключении излагаются выводы по итогам опытно – психологической работы, на основании гипотезы исследования предложены рекомендации для дальнейшего формирования лидерских навыков в профессиональной деятельности учащихся.

База исследования: г. Павлодар, учителя СОШ № 36, возраст от 30 до 45 лет.

РАЗДЕЛ 1. ПРОБЛЕМА ЛИДЕРСТВА В ПСИХОЛОГО- ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ЛИТЕРАТУРЕ

1.1 Сущность понятия «лидер»

Всякая групповая структура представляет собой своеобразную иерархию престижа и статусов членов группы, где верхушку образуют референтометрически и социометрически избираемые лица, а аутсайдерами оказываются нереперентные и социометрически отвергаемые индивиды. Вершину этой иерархической лестницы занимает лидер группы.

Для полного понимания понятия «лидера» дадим ему несколько определений.

Лидер (от англ. Leader – ведущий, руководитель) – это член группы, за которым все остальные члены группы признают право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, - решения, затрагивающие ее интересы и определяющие направление, характер деятельности всей группы. Самая авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.[1]

По мнению Б.Д. Парыгина – это член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определенной, специфической и, как правило, достаточно значимой ситуации, чтобы обеспечить организацию совместной, коллективной деятельности людей для наиболее быстрого и успешного достижения общей цели.[2]

Другие авторы – М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури определяют лидера следующим образом, что лидером является человек, играющий в группе ключевую роль в отношении направления, контроля и изменения деятельности других членов группы по достижению групповых целей.[3] То есть лидер – человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство.

Нашим рабочим определением является: лидер – авторитетный член организации или малой группы, личностное влияние которого позволяет ему играть главную роль в социальных процессах, ситуациях. Авторитет и повседневное влияние лидера имеют неформальный характер, складываются стихийно и поддерживаются неофициальными средствами группового контроля.

Понятие «лидерства», таким образом, следует различать как в широком, так и узком смысле этого слова. В предельно широком смысле о лидерстве можно говорить, как о способности влиять на других и на состояние совместной деятельности. Это влияние может обнаруживать себя в разнообразных и «нетрадиционных» формах воздействия на окружающих.

Такова роль звезды коллектива, не выполняющей традиционной роли лидера в том смысле, что она (или он) не обнаруживает никакой организаторской инициативы, не стремятся кого-либо вести за собой. Звезда держится на дистанции от всех остальных членов коллектива, несмотря на привлекательность и притягательность (или его) образа для окружающих.

Дружинин В.Н. выделяет следующие основные признаки лидерства:

- более высокая активность и инициативность индивида при решении группой совместных задач;
- большая информированность о решаемой задаче, о членах группы и о ситуации в целом;
- более выраженная способность оказывать влияние на других членов группы;
- большее соответствие поведение социальным установкам, ценностям и нормам, принятым в данной группе;
- большая выраженность личных качеств, эталонных для данной группы. [4]

В характеристике самого понятия «лидера» представляется существенным подчеркнуть несколько обстоятельств: во-первых, лидер не выдвигается группой на соответствующий пост, а спонтанно занимает лидерскую позицию с открытого или закрытого согласия группы; во-вторых,

лидер выдвигается на роль неофициального руководителя, а, следовательно, с его личностью идентифицируется специфическая и не исчерпываемая системой официально общепринятых значений система групповых норм и ценностей; в-третьих. лидер выдвигается на соответствующую роль в условиях не только специфической, но и всегда достаточно значимой для жизнедеятельности группы ситуации.

Успех лидера возможен при осуществлении ряда функций. Назовем некоторые из них.

Конструктивная функция - выражение интересов группы, в конкретной программе. Она должна быть ориентирована на удовлетворение интересов всех или деятельного большинства группы, притязаний возможно большего числа людей и групп, но при условии, что они не будут ущемлять интересы других. Эта идеальная установка на практике редко может быть осуществлена, особенно полностью, без исключений. Но сама по себе она - условие лидерства и его успеха.

Организационная функция включает создание группы, ее сплочение, планирование процессов и действий, практических аспектов работы. Лидер, формируя группу, распределяет в ней обязанности, создает условия для развития, выдвижения и назначения руководителей, контролирует и регулирует отношения между ними и др.

Координационная функция - согласование действий и направлений их деятельности. Лидер должен приводить решения группы к единому мнению.

Интегративная функция - сплочение единомышленников, окружения, общества вокруг программы лидера.

Дружинин В.Н. выделяет основные функции лидера — организация совместной жизнедеятельности в различных ее сферах, выработка и поддержание групповых норм, внешние представительства группы во взаимоотношениях с другими группами, принятие ответственности за

результаты групповой деятельности, установление и поддержание благоприятных социально-психологических отношений в группе. [5]

В зависимости от преобладающих функций выделяют следующие виды лидеров:

1. Лидер-организатор. Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен в том, что большинство проблем вполне разрешимо. За ним идут, зная, что он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если, и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом не формальном коллективе.

2. Лидер-творец. Привлекает к себе, прежде всего, способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться не разрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Однако многие воспринимают это как приказ и выполняют его охотно и бескорыстно. Общение с таким лидером льстит самолюбию окружающих его и тем самым еще больше увеличивают их добровольную зависимость. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

3. Лидер-борец. Волевой, уверенный в своих силах человек. Первый идет на встречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Нередко берет ответственность за все происходящее на его глазах, не оправдываясь. Увлеченные его смелостью, за ним идут другие. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. «Безумство храбрых» - вот его стиль.

4. Лидер-дипломат. Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и

пересудов и поэтому хорошо знает на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих не афишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

5. Лидер-утешитель. К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.[6;7]

Качества и способности лидера

Естественно, что для выдвижения на роль лидера группы, человек должен обладать определенной совокупностью личностных социально-психологических качеств, в частности достаточно высоким уровнем инициативы и активности, опытом и навыками организаторской деятельности, заинтересованностью в достижении групповых целей, информированностью о делах группы и, наконец, достаточной общительностью и личностной привлекательностью с соответствующим этим качествам высоким уровнем его престижа и авторитета в группе. [8]

Лидер должен обладать важными индивидуальными особенностями: стремление к власти (чаще всего построенного не на логике, высоком служебном или интеллектуальном статусе, а на харизме (от греч. – милость, божественный дар), на силе личных качеств и способностей, хорошо развитой межличностной ориентации, пониманием потребностей и приоритетов коллектива, волевой и эмоциональной устойчивостью. Лидер должен уметь управлять вниманием аудитории и владеть своими эмоциями, быть уверенным в себе, не говорить лишнего – ведь подавляющее большинство ошибок человек совершает из-за не умения вовремя промолчать, «слово-серебро, молчание золото». Исследования особенностей человека, обладающего качествами лидера, отображены в таблице 1. Некоторые из этих качеств определены

генетической основой личности, но большинство определяются воспитанием, приобретаются и развиваются в практической деятельности.[9]

Таблица 1

Качества лидеров

Группа качеств	Характеристики качеств
Физиологические качества	Приятная внешность (лицо, рост, фигура), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность.
Психологические качества	Гласность, амбициозность, агрессивность, уравновешенность, независимость, смелость творчества, самоутверждение, упорство, мужество
Интеллектуальные качества	Высокий уровень интеллекта: ум, логика, память, интуитивность, энциклопедические знания, широта кругозора, проницательность, оригинальность и быстрота мышления, образованность, чувство юмора.
Личностные качества	Деловые качества: организованность, дипломатичность, надежность, гибкость, обязательность, инициативность, ответственность, самостоятельность, рискованность. Личностные качества: доброжелательность, тактичность, участливость, честность, порядочность, коммуникабельность.

Для того, чтобы выявить и обобщить особенности качеств и способностей лидера была составлена таблица 2. [10;11;12;13;14;15]

Таблица 2

Личностные качества и способности лидера

Авторы	Качества и способности лидера
И. Багин, А. Глушай	Открытость, решительность, жесткость, энергичность, целеустремленность, ориентированность на результат, энтузиазм, вдохновенность, свобода от предрассудков, смелость, уверенность, выдержка, независимость, спокойствие, критическая настроенность, здравый смысл, гибкость, проактивность, простота, непредсказуемость, любознательность, интуитивность, позитивное мышление, таинственность, видение перспективы, способность к риску, ораторское искусство, дар убеждения, суггестивность, искренность, настойчивость, инициативность, доброжелательность, умение схватить суть, навыки общения, фантазия. Ответственность, способность выявлять лучшие качества у других у других людей.

	понимание комплексных взаимосвязей, умение внушать доверие, опытность, адекватное окружение, контраст с предыдущим лидером.
Д. Максвелл	Преданность делу, умение общаться, компетентность, мужество, проницательность, сфокусированность, щедрость, инициативность, умение слушать, страсть, позитивная установка, ответственность, уверенность, самодисциплина, готовность служить другим, способность к обучению, перспективное видение, харизма.
Р. Стогдилл	Интеллект, стремление к знаниям, надежность, ответственность, активность, социальное участие.
Р. Мани	Интеллект, способность к адаптации, экстравертированность, способность влиять на людей, отсутствие консерватизма.
С. Коссен	Способность творчески решать проблему, умение доносить идею до последователя, убедительность, умение внимательно слушать других людей и прислушиваться к их советам, твердое желание добиться цели, общительность, широкий круг интересов, честность, прямота, конструктивность в отношениях с последователями, чувство собственного достоинства, уверенность в себе, энтузиазм, высокая дисциплина, умение «хорошо держаться» при любых обстоятельствах и сохранять внутренние равновесие.
Р. Чапман	Проницательность, богатство идей, здравый смысл, рассудительность, коммуникабельность, умение излагать свои мысли, выразительность устной речи, адекватный уровень самооценки, настойчивость, твердость, уравновешенность, зрелость.
А. Лоутон, Э. Роуз	Дальновидность, умение определить приоритеты, стимулирование последователей, выражение признания и вознаграждение за успехи, владение искусством межличностных отношений, стойкость, харизма, способность идти на риск, гибкость, решительность, твердость.
Б. Карлоф, С. Седерберг	Открытость (экстравертированность), решительность, любознательность, критическая настроенность, чувствительность, богатый опыт и терпеливое отношение к ошибкам, ориентированность на результат, вдохновенность, энтузиазм, спокойствие, добросердечность, внимательность, смелость, свобода от предрассудков, способность выявить лучшие качества у других людей, хороший слушатель, уверенность, гибкость.
Е. Бабасов	Одаренность, интеллект, активность, инициативность, надежность, уверенность, впечатляющая нежность, способность и умение формулировать четкие цели и задачи, умение мобилизовать людей и сплотить их вокруг себя для достижения поставленной цели.
Е. Жариков, Е. Крушеницкий	Волевые способности, настойчивость, терпеливость, инициативность, независимость, самокритичность, выносливость, восприимчивость к новому, стрессоустойчивость, работоспособность, оптимистичность, решительность.

Изучив полученные результаты этой таблицы, пришли к следующему выводу, что единого мнения о том, какими же качествами и способностями должен обладать лидер до сих пор не существует, так как в различных сферах деятельности набор таких качеств будет не одинаков. Однако для эффективного

выполнения функции лидерства структура личных качеств лидера должна соотноситься с личными качествами, с социальными ожиданиями, деятельностью, интересами и задачами его подчиненных. Следовательно, для своей эффективной деятельности лидер современного типа нуждается в знании и выработке навыков практического применения социологии и психологии личности, поведения, деятельности и организации.

1.2 Типология лидерства

Богатство сторон, аспектов лидерства определяет многообразие его типологии.

З. Фрейд понимал лидерство как двуединый психологический процесс, с одной стороны, групповой, с другой – индивидуальный. В основе этих процессов лежит способность лидеров притягивать к себе людей, бессознательно вызывать чувство восхищения, обожания, любви. Поклонение людей одной и той же личности может сделать эту личность лидером.

Психоаналитики выделили десять типов лидерства:

1. **«Соверен»** или «патриархальный повелитель». Лидер в образе строгого, но любимого отца, он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. Его выдвигают на основе любви и почитают.

2. **«Вожак»**. В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака – носитель этих стандартов. Ему стараются подражать в группе.

3. **«Тиран»**. Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самым сильным. Лидер-тиран – доминирующая, авторитарная личность, его обычно боятся и подчиняются ему.

4. **«Организатор»**. Он выступает для членов группы как сила для поддержания «Я-концепции» и удовлетворения потребностей каждого, снимает чувство вины и тревоги. Такой лидер объединяет людей, его уважают.

5. **«Соблазнитель»**. Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход во вне подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Такого обожают и часто не замечают всех его недостатков.

6. **«Герой»**. Жертвует собой ради других; такой тип проявляется особенно в ситуациях группового протеста – благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. Лидер-герой увлекает за собой людей.

7. **«Дурной пример»**. Выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.

8. **«Кумир»**. Влечет, притягивает, положительно заражает окружение, его любят, боготворят и идеализируют.

9. **«Изгой»**.

10. **«Козел отпущения»**.

Два последних типа лидеров, по существу, антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются групповые эмоции. Часто группа объединяется для борьбы с антилидером, но стоит ему исчезнуть, как группа начинает распадаться, так как пропал общегрупповой стимул. [16]

Имеются и другие классификации лидерства в зависимости от типов лидера. Так, Л.И. Уманский выделяет шесть типов (ролей) лидера: лидер-организатор (выполняет функцию групповой интеграции); лидер-инициатор (главенствует при решении новых проблем, выдвигает идеи); лидер-генератор эмоционального настроения (доминирует в формировании настроения группы); лидер-эрудит (отличается обширностью знаний); лидер-эталон (является центром эмоционального притяжения, соответствует роли «звезды», служит образцом, идеалом); лидер-мастер, умелец (специалист в каком-то виде деятельности). [17]

Модель типологии лидерства, на наш взгляд, должна быть построена на трех различных основаниях, связанных с определением: а) содержания; б)

стиля; в) характера деятельности лидера. В таком случае можно говорить о следующих видах дифференциации лидерства:

1. **По содержанию деятельности:** а) лидер-вдохновитель, предлагающий программу поведения; б) лидер-исполнитель, организатор выполнения уже заданной программы; в) лидер, являющийся одновременно как вдохновителем, так и организатором.

2. **По стилю руководства:** а) авторитарный; б) демократический; в) совмещающий в себе элементы того и другого стиля.

3. **По характеру деятельности:** а) универсальный, т.е. постоянно проявляющий свои качества лидера; б) ситуативный, т.е. проявляющий качества лидера лишь в определенной, специализированной ситуации.

Это, в свою очередь, позволяет в гипотетическом порядке допустить существование следующих восьми типов лидеров:

- 1) лидер-вдохновитель (программист) — авторитарно-универсальный;
- 2) лидер-программист — авторитарный — ситуативный;
- 3) лидер-программист — демократический — универсальный;
- 4) лидер-программист — демократический — ситуативный;
- 5) лидер-организатор (исполнитель) — авторитарный - универсальный;
- 6) лидер-организатор — авторитарный — ситуативный;
- 7) лидер-организатор — демократический — универсальный;
- 8) лидер-организатор — демократический — ситуативный.[18]

Так как феномен лидерства и руководства теснейшим образом связаны между собой, поэтому, мы считаем, что необходимо более подробное их изучение.

1.3 Лидерство и руководство

Лидерство и руководство рассматриваются в психологии как групповые процессы, связанные с социальной властью в группе. Власть несет в себе право и возможность распоряжаться чем-либо, кем-либо, подчинять воле одного человека. Лидер и руководитель оказывают ведущее влияние на дела группы.

Лидерство — это естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы.

Руководитель — лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Руководитель несет юридическую ответственность за функционирование группы (коллектива) перед назначившей (избравшей, утвердившей) его инстанцией и располагает строго определенными возможностями санкционирования — наказания и поощрения, подчиненных в целях воздействия на их производственную (научную, творческую и пр.) активность.

Любая социальная группа в той или иной мере связана с проблемами лидерства и руководства. Несмотря на различие понятий «руководитель» и «лидер», большинство исследований по проблемам управления идут в контексте общих теорий лидерства, где под лидером и руководителем понимается человек, оказывающий ведущее влияние на группу, причем лидер — в системе неформальных отношений, а руководитель — в системе формальных отношений. В социально-психологическом смысле лидерство и руководство — это механизмы группой интеграции, объединяющие действия группы вокруг индивида, выполняющего функции лидера или руководителя. Феномены лидерства и руководства близки по своей психологической сущности, но они не совпадают полностью, поскольку руководитель чаще всего ориентируется на задачу совместной деятельности, а лидер — на групповые интересы. В то же время выделяют два аспекта власти, в зависимости от ориентации лидеров и руководителей.

Формальный, или инструментальный, аспект власти связан с правовыми полномочиями руководителя, а психологический определяется личностными возможностями руководителя воздействовать на членов группы. Руководство, таким образом, всегда содержит правовую основу в отличие от лидерства. Инструментальный руководитель — это руководитель, ориентированный на

задачу, а психологический руководитель – на людей и их интересы. Вполне понятно, что большинство руководителей сочетают в своей деятельности и то, и другое.

Несмотря на то, что по своей психологической сущности процессы лидерства и руководства тождественны, существуют различия между лидером и руководителем, которые традиционно выделяют в психологии.

Б.Д.Парыгин отмечал такие различия между лидером и руководителем:

Во-первых, лидер регулирует межличностные отношения, а руководитель – формальные. Кроме того, лидер связан только с внутригрупповыми отношениями, руководитель же обязан обеспечить определенный уровень отношений своей группы во вне.

Во-вторых, лидер является представителем своей группы, её членом. Он выступает как элемент микросреды. В то время как руководитель входит в макросреду, представляя группу на более высоком уровне социальных отношений.

В-третьих, лидерство является стихийным процессом, в отличие от руководства. Никто не может гарантировать запланированное лидерство, потому что многие условия его возникновения зависят от групповых процессов, которые не всегда предсказуемы. Руководство - процесс целенаправленный и запланированный. Он не зависит от групповых настроений, групповой динамики и реализуется на уровне формальных отношений. Руководство всегда осуществляется под контролем различных элементов социальной структуры. Таким образом, руководство выступает как явление более стабильное, нежели лидерство.

В-четвертых, руководитель в процессе влияния на подчиненных имеет значительно больше санкций, чем лидер. Он может использовать формальные (отрицательные и положительные) санкции. Лидер имеет возможности использовать только неформальные санкции.

В-пятых, различие между лидером и руководителем связано с процессом принятия решений – обязательной управленческой функции. Для её реализации руководитель использует большой объем информации как внешней, так и внутренней. Лидер же владеет только той информацией, которая существует в рамках данной группы. Таким образом, принятие решений лидером осуществляется непосредственно, руководитель – опосредованно. Наконец, сфера деятельности руководителя шире, поскольку у лидера она ограничивается рамками данной группы.[20]

Как видно из таблицы 3, лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы, руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе. Руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс.

Таблица 3

Основные признаки лидерства и руководства

Признаки лидерства	Признаки руководства
Лидер призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе.	Регулирует официальные отношения группы как некоторой социальной организации.
Возникает и существует в условиях микросреды (малая группа). Сфера деятельности – малая группа.	Является элементом макросреды, связано со всей системой общественных отношений. Широкая сфера деятельности (группа включена в структуру организации и т.д.).
Возникает стихийно.	Возникает целенаправленно, под контролем различных элементов социальной структуры.
Явление лидерства нестабильно, зависит от настроения группы.	Достаточно стабильное (по сравнению с лидерством) явление.
Решения непосредственно касаются групповой деятельности.	Процесс принятия решения опосредован множеством обстоятельств, не обязательно связанных с группой.
Малая система санкций в управлении членами группы.	Обладает широкой системой санкций.

Е.М. Бабасов сравнивая эти два понятия, выявил другие существенные различия лидера, даже если он предлагается изначально кем-то со стороны, в конечном счете, признает, принимает, а может быть и избирает ведомая им группа или более обширная социальная общность. Это означает, что лидер

обычно выдвигается «снизу», более или менее демократическим путем. В отличие от этого, в большинстве случаев, руководителя назначают «сверху», как бы навязывая определенную общностью, организацией и т.п., то есть лидерство можно обозначить вектором, направленным снизу вверх, а руководство — вектором, направленным в противоположную сторону. (см.рис.1)



Рис.1 направленность движения лидера и руководителя

Для управления важны как руководство, так и лидерство. Лидер важен потому, что он постоянно функционирует на фоне меняющихся отношений внутри группы, оказывая постоянное влияние на людей, которые по отношению к нему выступают как «ведомые». Неофициальный лидер во многом помогает руководителю, успешно дополняя его работу. Лидерское влияние затрагивает изменения работников в поведенческой сфере, касается усиления или, наоборот, нивелировки личностных черт, мотивационной сферы и т.д. В хорошо организованных группах лидер чаще пользуется такими формами обращения к членам группы, как совет, просьба, и гораздо реже — наставлениями.[29]

Рассматривая феномены лидерства и руководства как схожие и в то же время имеющие различия, следует отметить роль авторитета. Лидер всегда авторитетен, в противном случае он не будет лидером. Руководитель же может обладать авторитетом, а может не иметь его совсем. Авторитет — это совершенно особый вид влияния на людей, который выражается в способности человека, не прибегая к принуждению, направлять поступки и мысли других людей. В широком смысле под авторитетом понимается общепризнанное неформальное влияние, в узком — одна из форм осуществления власти. Все

харизматические личности были, безусловно, авторитетны. Можно определить авторитет и как признание данного человека другими людьми.

Существуют разные типы авторитета, в зависимости от способа его достижения: подлинный и ложный. Подлинный авторитет человека является прямым следствием его деятельности и отношений с другими людьми. Ложный авторитет возникает в условиях манипулятивной деятельности «лидера», когда он достигает власти над людьми (формальной или неформальной) посредством ухищрений, лицемерия, социальных игр (как их понимал Э.Берн), то есть действия со скрытыми мотивами и т.д. В большинстве случаев ложный авторитет позволяет человеку влиять на ход дела и добиваться признания со стороны других людей, но в целом отношение к такому человеку несколько настороженно, поскольку явные манипуляции скрыть крайне трудно.[30]

У лидера и руководителя любого ранга авторитет может зависеть от многих условий, наиболее значимым из которых является личностный уровень развития человека, определяющий многие аспекты его деятельности и отношения с другими людьми.

В некоторых источниках феномены лидерства и руководства рассматриваются как совершенно идентичные. Так, Д. Майерс считает, что лидерство — это процесс, посредством которого определенные члены группы мотивируют и ведут за собой группу. При этом лидер может быть официально назначен или избран, но может быть, и выдвинут в процессе групповых взаимодействий. Такой взгляд вполне оправдан, поскольку социально-психологическая сущность лидерства и руководства совпадает. В связи с этим многие теории управления справедливы как для лидерства, так и для руководства.

Таким образом, лидера можно определить как личность, способную определять людей ради достижения какой-либо цели. Лидерство — это всегда вопрос степени, силы влияния, зависящей от соотношения личных качеств лидера с качествами тех, на кого он пытается оказать влияние, и с ситуации, в

которой находится данная группа. В психологии существует множество теорий лидерства, которые помогают более глубоко понять сущность лидера.

1.4 Теории лидерства

Основная часть работ по проблеме лидерства появилась в 70-е годы. Поскольку эта проблема связана с вопросом о власти, она привлекала внимание многих исследователей. Теории лидерства очень многообразны. Выделяют социологические и психологические теории лидерства в зависимости от того, в контексте каких учений они разработаны. Среди них можно выделить подход с опорой на личные качества лидера: поведенческий и ситуационный подходы.[31;32]

К социологическим теориям относят: «теории черт», «ситуационная теория», теория «определяющей роли последователей», «реляционная теория» (Г.К.Ашин, Г.М.Андреев).

К психологическим теориям можно отнести не только эти теории, но и теорию «великих людей», теорию «жизненного цикла» и многие другие.

Теория «великих людей»

На ранних этапах изучения лидерства ученые стремились выявить качества и свойства личности наиболее эффективных лидеров. В этой связи и появилась теория «великих людей». В самых начальных попытках изучать лидерство, на научной основе было сделано предположение о том, что лучшие из руководителей являются обладателями общих для всех качеств.[21]

«Теория черт»

До 1949 г. большинство исследований лидерства концентрировалось на определении черт. Даже в более поздние годы проводились подобные исследования. Известным ученым Р.М. Стогдиллом к 1974 году было проработано больше трех тысяч книг и статей, посвященных этой проблематике. Он обнаружил, что различные исследователи определили 5 характерных физических черт, связанных со способностью к лидерству (таких, как энергия, внешность и рост), 4 характерные черты наличия способности, 16

характерных качеств личности (таких, как адаптивность, агрессивность, энтузиазм и самоуверенность), 6 характерных черт, связанных с работой (таких, как стремление к достижениям, упорство и инициативность) и 9 социальных характеристик (таких, как готовность к сотрудничеству, умение поддерживать межличностные отношения и административные способности).[22]

«Теория черт» включает в себя идею о том, что лидерство – феномен, рождаемый специфическими чертами лидера, таким как искусство убеждения, благородство, любовь к риску, энтузиазм, беспристрастность, смелость, воля, честность, справедливость, искренность и т.д. В социологических концепциях М.Вебера и Э. Трельча был даже введен специальный термин для обозначения таких специфических черт лидера – харизма (от греч. – «милость», «благодать»). Харизма – исключительная одаренность человека, которая производит особое впечатление на окружающих его людей. Человек, обладающий харизмой, выглядит в глазах своих приверженцев как непогрешимый, имеющий сверхъестественную силу. С этой точки зрения рассматривалось влияние выдающихся политических деятелей, правителей, пороков. Действительно, встречаются люди, которых называют «прирожденными лидерами». Они являются таковыми в большинстве групп и во многих ситуациях. Однако, чаще всего, лидер бывает связан с конкретной группой и типичными для нее ситуациями.

Некоторые исследования показали важную взаимосвязь между определенными характерными чертами и эффективностью лидерства. Р. Стогдилл обнаружил из обзора литературы, что существует определенная взаимосвязь между чертами интеллигентности, учености, надежности, ответственности, участия в общественной жизни и социоэкономического статуса лидеров по сравнению с не лидерами. Гизелли обнаружил значительную взаимосвязь между эффективностью лидерства и такими характерными чертами, как разумность, способность к руководству, инициативность, самоуверенность и индивидуальный подход к выполнению

работы. К.Дэвис обнаружил, что лидеры действительно обладают высокими умственными способностями, широкими общественными интересами и зрелостью.

Но даже эти взаимосвязи между характерными чертами и лидерством неубедительны. Большинство из этих так называемых характерных черт на самом деле являются образцами поведения, которых следует ожидать от лидера.[15;45]

«Теория черт» получила достаточно много опровержений в связи с тем, что разные виды жизнедеятельности группы требуют разных качеств личности. Тем не менее, нельзя не заметить, что определенный психологический и практический смысл в данной теории существует. По крайней мере, в тех случаях, когда мы исследуем конкретные виды деятельности. Так, выделяя черты наиболее успешного учителя руководителя, отмечают с одной стороны качества, способствующие успешному общению, а с другой – определяющиеся спецификой педагогического труда. К первым относятся общительность, направленность на других, склонность к сотрудничеству, эмпатия, тактичность, терпение, эмоциональная устойчивость, гибкость в усвоении новых ролей, артистизм. Ко вторым – высокая интеллектуальная гибкость, критичность и быстрота мышления, способность к импровизации, самокритичность, самостоятельность, инициатива и многие другие. Интересен тот факт, что наиболее успешно работает тот учитель, который не стремится к лидерству.

С достоверной очевидностью можно утверждать, что существуют разные виды деятельности, которые требуют противоположных черт от лидеров.[15]

Подход с точки зрения характерных черт также не указывает на то, в какой степени человек должен обладать каждой из них. Более того, в десятках исследованиях нет единообразия в определяющих чертах характера. Таким образом, невозможно создать универсальную шкалу черт лидера. Как отмечал психолог Ю.Дженнингс: «Исследования привели к появлению настолько большого перечня черт, присущих лидерам, что для практических целей это

ничего не дает. 50 лет исследований не дали ни одной характерной черты личности или набора качеств, которые можно использовать, чтобы отличить лидеров от нелидеров».[23;24]

Именно данный факт стал причиной быстрого падения популярности «теории черт». Однако в конкретных психологических исследованиях мы можем достаточно часто встретиться с «теорией черт». Особенно широко она была распространена в 50-60-е годы, когда наиболее активно разрабатывались проблемы субъективных условий стрессогенного труда.

В современных условиях «теория черт» продолжает привлекать внимание исследователей. Д. Майерс выделяет соответствующие разработки, сделанные в последние десять лет. Их результатом стало выявление черт наиболее эффективных лидеров в современных условиях. Отмечены следующие черты: уверенность в себе, порождающая поддержку со стороны последователей; наличие убедительных представлений о желаемом положении дел и способность сообщить о них окружающим простым и ясным языком; достаточный запас оптимизма и веры в своих людей, чтобы вдохновлять их; незаурядность; энергичность; добросовестность; покладистость; эмоциональная устойчивость.[16;28;59]

Из вышеизложенного следует, что не все лидеры обладают всеми этими характерными чертами, но многие не лидеры могут обладать большинством этих черт или всеми ими.[35]

«Ситуационная теория»

После разочарования в теории «великих людей» и «теории черт» возникла ситуативная теория лидерства, согласно которой лидером становится тот человек, который при возникновении в группе какой – либо ситуации имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального разрешения этой ситуации для данной группы. В разных ситуациях группа выдвигает специфические требования к лидеру, и поэтому лидерство может

переходить от одного человека к другому: эмоциональный или деловой лидер и т.п. [35]

В этой теории провозглашается значимость ситуации в процессе выдвижения лидера. Лидер – функция ситуации. Если ситуация существования группы кардинально меняется, то высока вероятность смены лидера. Т. Шибутани выделил два психологических фактора, которые зависят от изменения ситуации: степень формализации группы и степень автономии членов группы. Эти два психологических фактора он сделал критериями для создания типологии ситуаций. Было выделено пять типов ситуаций в зависимости от изменения степени формализации отношений и автономии субъектов.

Первый тип – внезапные критические ситуации. Они являются не предсказуемыми, возникают как стихийный процесс и, как правило, способствуют выдвижению нового лидера. В таких ситуациях лидер, действующий ранее в данной группе, становится не способным принимать решения и действует непродуктивно. Поэтому, в такой ситуации обычно появляется новый лидер.

Второй тип ситуаций – критические повторяющиеся, предсказуемые ситуации. Поскольку о возможности возникновения таких ситуаций заранее известно, лидеров или руководителей специально готовят для определенных действий в таких ситуациях. В большинстве случаев лидеры выступают как «запасные» и не возглавляют группу до тех пор, пока не наступит соответствующая ситуация.

Третий тип ситуаций – типичные повторяющиеся бюрократические ситуации, в основе которых лежат конвенциональные нормы. Такие ситуации обычно не предполагают наличие лидера. Тем не менее, люди, склонные к доминированию в общении (доминантные), часто выступают в роли лидера в подобных ситуациях.

Четвертый тип ситуаций – типичные повторяющиеся конвенциональные ситуации, возникающие в учреждениях разного вида (все то, что связано с работой большинства людей). В таких ситуациях действуют обычно руководители и неформальные лидеры. Сфера деятельности каждого весьма четко определена.

Наконец пятый тип ситуаций – групповые ритуалы. Это неформальные отношения, определяющие шаблоны поведения большинства членов группы. Здесь велика роль неформального лидера.

Проанализируем данные ситуации с точки зрения формализации отношений:

- внезапные критические ситуации;
- критические повторяющиеся;
- типичные повторяющиеся бюрократические ситуации;
- типичные повторяющиеся конвенциональные ситуации;
- групповые ритуалы.

Очевидно, что степень формализации и давление контроля увеличивается от первого типа ситуаций к последнему типу. Групповые ритуалы предполагают весьма сильный контроль. Степень автономии членов группы уменьшается от ситуаций первого типа к ситуациям пятого типа. На независимость поведения субъекта влияет степень формализации группового действия, которая совершенно различна в рассмотренных выше ситуациях. Вполне понятно, что данные ситуации способствуют выдвижению различных лидеров, что обычно и происходит при изменении условий существования группы.[37]

Ф. Фидлер вместе со своими коллегами из Иллинойского университета соединили в определенной степени подход с точки зрения черт и ситуационный подход при помощи анализа стиля лидерства. По теории Ф. Фидлера, лидерство – это любой процесс, в котором способность лидера оказывать воздействие

зависит от ситуации, в которой группа выполняет задание, и от степени соответствия данной группе стиля, личности и подхода лидера.[38]

Недостатком поведенческого подхода к изучению лидерства в рамках бихевиоризма явилось предположение о существовании одного эффективного стиля лидерства.

Основываясь на своих работах, Ф. Фидлер приходит к следующему выводу: «Работа лидера так же зависит от организации, как она зависит от личных качеств лидера. Просто бессмысленно говорить об эффективном лидере или неэффективном лидере; мы можем говорить только о лидере, который имеет тенденцию быть эффективным в одной ситуации и неэффективным в другой. Если мы хотим увеличить организационную и групповую эффективность, мы должны научиться не только тому, как более эффективно подготавливать лидеров, но и как создавать организационное окружение, в котором лидер может хорошо работать».

Теория Ф. Фидлера была неоднократно проверена на практике, в результате чего ученые пришли к заключению о том, что там, где создались хорошие отношения между руководителем, получившим роль лидера, и членами группы, последние будут прилагать максимум для достижения лучших результатов. Из этого следует, что стиль наиболее эффективного лидерства действительно зависит от ситуации.

В явлении лидерства могут быть отмечены меняющиеся факторы, такие как личностные качества самого лидера, характера отношений его со столькими членами группы, а также цели и психологический климат группы. Каждый лидер должен использовать особенности внутри управления, чтобы найти правильные подходы и получить наилучшие результаты деятельности группы.[39;40]

Выводы Ф. Фидлера и его теория базируются на значительном объеме исследований. Группы, которые он изучал и на которых он проверял свои

гипотезы, включают студенческие группы, коллективы работников (различных сфер деятельности) и т.п. [15]

Критические величины ситуации лидерства

На основе своих исследований Фидлер обнаружил три критические величины ситуаций, которые влияют на самый эффективный стиль лидерства:

1. **Влияние должности.** Это – та степень влияния, которая в отличие от других источников влияния помогает лидеру сделать так, чтобы группы подчинялись бы его распоряжениям. По Ф. Фидлеру, «лидер, имеющий большие полномочия по должности, может гораздо легче вести за собой, чем тот, кто не обладает такими полномочиями».
2. **Структура задач.** Под этим критерием Ф. Фидлер подразумевал ту степень четкости, с которой задачи могут быть описаны и люди назначены ответственными за их выполнение, по сравнению с ситуациями, где задачи расплывчаты и неструктуризованы. Там где задачи ясны, качество их выполнения можно легче проконтролировать.
3. **Взаимоотношения между лидерами и членами группы.** Для лидера, с точки зрения Ф. Фидлера, это самый важный критерий, поскольку влияние должности и структура задач определяют степень доверия лидеру и готовности следовать за ним.

Говоря о стилях лидерства, Ф. Фидлер выделил два основных из них:

1. Ориентированность на задание.
2. Ориентированность на установление хороших межличностных отношений и на достижение видного личного положения.

Характеризуя ситуационную модель лидерства, Г. Кунц и С.О. Доннел отметили, что эта теория показывает, что «работа группы будет зависеть от соответствующего согласования стилей лидерства и степени благоприятности групповой ситуации по отношению к лидеру, т.е. в той степени, в какой ситуации позволяет лидеру влиять на членов его группы».

Несмотря на критику своего подхода к управлению, Ф. Фидлер, по мнению разных авторов, «заложил основу для будущего ситуационного подхода к управлению». Этот подход внес и продолжает вносить вклад в понимание сущности и концепции лидерства.[34]

«Теория жизненного цикла»

Одной из разновидностей ситуационной теорий лидерства явилась «теория жизненного цикла», авторами которой стали П. Херси и К. Бланшар с позиции этих авторов, эффективность стиля лидерства зависит от «зрелости» исполнителей, причем этот термин не имеет никакого к категории возраста. Зрелость исполнителей предполагает способность нести ответственность за свое поведение и желание достигнуть поставленной цели.

П. Херси и К. Бланшар понимают зрелость не как фактор, характеризующий постоянное качество отдельного исполнителя или целой группы, а рассматривают его как характеристику конкретной ситуации. В зависимости от задачи лидер может оценить уровень зрелости исполнителей или группы по тому, как выполняется сама задача, реализуется ответственность и оценивается стремление к достижению, как важный мотивационный фактор. «Зрелость» исполнителей оценивается лидерами или руководителями на основании их субъективных оценок.[34]

«Теория определяющей роли последователей»

«Ситуационные теории» лидерства повлекли за собой разработку «теории определяющей роли последователей». Данная теория провозглашала, что лидерство — функция от ожиданий (экспектаций) последователей. Лидер не может существовать без группы, так как сильно зависит от нее. Если группа не поддерживает лидера, то он утрачивает возможность влиять на ее деятельность. Последователи могут принимать или отвергать лидера. В связи с этим необходимо изучать требования и интересы группы, общественное мнение и другие психологические характеристики групп. Группа будет поддерживать лидера до тех пор, пока он разделяет ценности, значимые для нее.[40]

Структура механизмов воздействия лидеров на массу зависит от свойств последователей. Группа, имея образ лидера – модель, требует от реального лидера, с одной стороны, соответствия ей, а с другой – от лидера требуется способность выражать интересы группы. Только при соблюдении этого условия последователи не просто идут за своим лидером, но и желают идти за ним.

В соответствии со свойствами последователей лидером выстраиваются структуры воздействия на них. Эти структуры призваны обеспечить, во-первых, инициирование активности, координацию действий группы и обеспечение ее внешних связей и престижа. Во-вторых, для этого надо отрегулировать межличностные отношения в группе, обеспечить личную поддержку членам группы.[56]

Решение названных задач осуществляется посредством следующих функций:

1. информационно – аналитической;
2. выработки программ;
3. принятия решений;
4. организации исполнения решений.

От лидера зависит умелый анализ реальной действительности. На основе выводов, полученных в результате проведенного анализа, формируется линия поведения – программа действия – и принимаются решения. После этого начинается мобилизация сил и средств. Лидер добивается поддержки всей группы или ее подавляющей части для организации исполнения принятых решений, что предусматривает:

- 1) подбор и расстановку исполнителей;
- 2) доведения до них решений;
- 3) уточнение и адаптацию решений применительно к месту исполнения;
- 4) создание внешних и внутренних условий исполнения;
- 5) координацию деятельности исполнителей;
- 6) подведение итогов и анализ результатов.

Мобилизация начинается с формирования команды лидера.[57]

В современном мире многие значительные руководители, лидеры имеют в своем штате специалистов, которые занимаются проблемами их имиджа. В контексте данной теории лидер рассматривается, прежде всего, как человек, ведущий за собой других, поэтому особенно важными являются его возможности произвести впечатление на окружающих и убедить их действовать определенным образом. Теория определяющей роли последователей является одной из наиболее популярных в современной общественной жизни, а особенно в политической, в связи с необходимостью политиков поддерживать свой популярный имидж и влиять на сторонников.[58;59;60]

«Комплексная (реляционная) теория»

Поскольку черты лидера, и ситуация, в которой действует лидер, и мнение последователей являются значимыми почти во всех условиях его деятельности, была разработана «Комплексная (реляционная) теория» лидерства, включающая в себя основные идеи всех трех теорий (теория «великого человека», «ситуационная» теория и теория «определяющей роли последователей»).

Психологические теории лидерства, в отличие от социологических, не разрабатывались специально, а явились побочным эффектом исследований феноменов личности. В концепциях психологического направления лидерство рассматривалось как эффект нереализованных в жизни некоторых влечений человека. Подавленные влечения становятся источником высокой активности, приводящей человека к лидерству. Происходит компенсация психологической неудовлетворенности за счет влияния на других (З. Фрейд). [61]

Лидерство рассматривалось как следствие комплекса неполноценности, возникающего у некоторых людей в детском возрасте и являющейся универсальной движущей силой в преодолении препятствий и развития личности. А. Адлер считал, что стремление к власти порождается страхом. Тот,

кто боится людей, видит необходимость властвовать над ними. В бихевиоризме лидерство изучалось как результат борьбы за выживание, которая чаще всего происходит на не осознаваемом уровне. Здесь лидерство связывали с такими качествами человека как доминантность, инициатива напористость и агрессивность. Многих психологов различных направлений объединяет мысль о том, что лидерство -- это такое явление, которое связано с новыми направлениями социальной жизни. Направление задают лидеры, ведущие за собой подражающих им индивидуумов.[62;63]

1.5 Стили лидерства

Теории и стили лидерства теснейшим образом взаимосвязаны между собой. Авторы теорий лидерства видели различные стили лидерства, которые соответствовали бы основным положениям их теорий.[43]

Стиль лидерства – это типичная для лидера система приемов воздействия на членов группы (подчиненных или ведомых).[41]

Первое употребление терминологии, относящейся к обозначению стилей лидерства, было заимствовано К. Левиным из сферы государственного управления – авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), попустительский (анархический).

Каждый стиль имеет свои достоинства и недостатки, и, в этом смысле, нет «плохих» и «хороших» стилей руководства. Рассмотрим достоинства и недостатки каждого стиля.

Авторитарный стиль отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию в гипертрофированных формах, самовластным решением не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными.

Руководитель, придерживающийся этого стиля, догматичен, непременно жаждет подчинения людей своей воле, не терпит возражений и не прислушивается к иному мнению, часто вмешивается в работу подчиненных и

жестко контролирует их действия, требует пунктуального следования его указаниям — «сделать, что велено». Если и проводятся совещания, то лишь для соблюдения формальности, ибо решения руководителя готовы еще до совещания.

Критику не выносит и не признает своих ошибок, однако сам любит покрикивать. Работает много, заставляет работать других, в том числе и во внеурочное время. Может идти на риск, но расчетливо.

Никому не позволяет «сесть себе на шею», однако требует от подчиненных все, что находит нужным, не считаясь с тем, что его требования выходят за рамки дозволенного.

В общении с людьми подчас не выдержан, а то и груб, но необязательно. Он может быть и благожелательным автократом — корректным, внимательно выслушивать и напоказ взвешивать идеи подчиненных, но пренебрегать их мнением при принятии окончательного решения, так что и в этом случае стиль, по сути, остается авторитарным. В целом для руководителя автократа характерен недостаток уважения к окружающим.

На практике авторитарный стиль в столь рельефной форме обнаруживается редко. Причем временами присущие автократу методы и приемы работы могут вызвать симпатию и уважение благодаря оперативному решению задач.

Появление лидера-автократа нередко связано со свойствами его личности, с особенностями его характера. В большинстве случаев это властные люди, упорные и настойчивые, тщеславные с преувеличенными представлениями о собственных возможностях, с неполярно развитым стремлением к престижности и избыточным влечением к внешним атрибутам власти. По темпераменту они преимущественно являются холериками, хотя не исключено, что автократом может стать и человек любого иного типа темперамента.

Однако живучесть автократа обусловлена также объективными причинами. Авторитарный стиль возникает, прежде всего, в условиях, когда наиболее важным признается результат, а средствам его достижения не придается существенного значения, это предполагает широкое использование давления, волевого принуждения.

Авторитарный стиль не обязательно сопряжен с применением подобных приемов воздействия на подчиненных, но содержит в себе все потребные для этого предпосылки. В практической деятельности далеко не каждому руководителю дано задержаться у того предела, за которым авторитарные решения трансформируются, по сути, в ничем не аргументированное своеволие.

Руководитель демократического стиля лично занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчиненным решать все остальные. Вообще-то, он старается почаще советоваться с ними и прислушивается к мнению коллег, не подчеркивает своего превосходства и разумно реагирует на критику, не уходит от ответственности ни за собственные решения, ни за ошибки исполнителей. Конечно, ему, как и всякому иному человеку, не чужды опасения за собственное благополучие. Однако, если того требуют интересы дела, он смело идет на рассчитанный риск. В максимально возможной степени обосновывая разрабатываемые решения, он твердо проводит их в жизнь.

Поощряя инициативу снизу и подчеркивая свое уважение к подчиненным, он дает указания не в форме предписаний, а в виде предложений, советов или даже просьб, не только прислушивается к их мнению, но и учитывает его, контроль за деятельностью подчиненных осуществляет не единолично, а с привлечением членов самого коллектива. Стремление считаться с мнением подчиненных и коллег объясняется, как правило, отнюдь не отсутствием собственного мнения или желанием разделить ответственность, а твердой

убежденностью в том, что в умело организованном процессе обсуждения всегда могут быть найдены оптимальные решения.

Такой руководитель не привержен рабски к стереотипам и варьирует свое поведение сообразно изменениям ситуации, структуры коллектива и т. п. Хорошо разбираясь в достоинствах и недостатках подчиненных, как и в своих, он спокойно выслушивает возражения относительно собственной позиции по тем или иным вопросам, полагает неразумным всегда настаивать на собственном решении и не считает для себя зазорным пойти на уступки, не поступаясь принципиальными интересами системы. Конфликты он воспринимает как закономерное явление, старается извлечь из них пользу на будущее, вникая в их первопричину и суть. Там, где автократ действовал бы приказом, требуя беспрекословного исполнения своих предписаний, руководитель демократического стиля добивается желаемых результатов посредством убеждения исполнителей в целесообразности и значимости возлагаемых на них обязательств.

Будучи постоянно хорошо информирован об истинном положении дел в руководимой им системе и о настроениях своих подчиненных, он во взаимоотношениях с ними всегда тактичен, с пониманием относится к их интересам и запросам, широко использует свои возможности воздействовать на них убеждением и психологическими приемами, а при осуществлении контроля их деятельности акцентирует внимание не столько на соблюдении ими формальных предписаний, сколько на реальных результатах.

Излишне говорить, что руководитель демократического стиля полагает своим долгом постоянно и обстоятельно, с полной откровенностью информировать подчиненных о состоянии дел и перспективах развития коллектива. При такой системе общения намного легче мобилизовывать подчиненных на реализацию поставленных перед ними задач, воспитывать у них чувство подлинных хозяев.

Таким образом, руководитель-демократ ориентируется на возможности подчиненного, на его естественное стремление к самовыражению посредством реализации своего интеллектуального и профессионального потенциала. Тем самым стимулируются восприятие им целей системы как своих собственных, его инициативные действия в условиях самоуправления и самоконтроля. При таком подходе функциональная деятельность руководителя удачно сочетается с его работой по воспитанию подчиненных, между ними укрепляются чувства доверия и уважения.

Демократический стиль поощряет творческую активность подчиненных (во многом посредством делегирования полномочий), способствует созданию атмосферы взаимного доверия и сотрудничества, в которой люди в полной мере осознают свою значимость и ответственность в решении задач, стоящих перед коллективом, дисциплина трансформируется в самодисциплину. Важно также отметить, что при этом происходит известная нивелировка ценностных ориентации и потребностей членов коллектива.

Демократический стиль отнюдь не затрудняет осуществление единоначалия и ни в коей мере не ослабляет власть руководителя. Скорее наоборот, его реальная власть и авторитет возрастают, поскольку он управляет людьми без грубого нажима и ненужного выпячивания атрибутов административного воздействия, опираясь на их способности и считаясь с их достоинством.

Либеральный (несмешивающийся) стиль руководства отличаются отсутствие размаха в деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принять на себя ответственность за решения и их последствия, когда они неблагоприятны. Пользующийся этим стилем руководитель мало вмешивается в дела подчиненных и вообще не проявляет особой активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими коллективами. Как правило, он очень осторожен, видимо, по причине того, что не уверен в своей компетентности, а значит, и в

положении, занимаемом в служебной иерархии. Непоследователен в действиях, легко поддается влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряться с ними, может без серьезных оснований отменить ранее принятое решение

Во взаимоотношениях с подчиненными руководитель-либерал отменно вежлив и доброжелателен, относится к ним уважительно, старается помочь в разрешении их проблем. Готов выслушивать критику и соображения, но большей частью оказывается несостоятельным реализовать подсказываемые ему дельные мысли. Недостаточно требователен к подчиненным. Не желая портить с ними отношения, часто избегает решительных мер, случается, что уговаривает их выполнять ту или иную работу. Способен пренебречь своими же принципами, если их соблюдение угрожает его популярности в глазах вышестоящего начальства и подчиненных.

В стремлении приобрести и укрепить авторитет способен предоставлять подчиненным различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии, разрешать неоправданные служебными нуждами командировки и др., склонен бесконечно откладывать увольнение негодного работника. Редко пользуется своим правом говорить «нет», легко раздает невыполнимые обещания.

Когда вышестоящие руководители просят его сделать нечто, не согласующееся с действующими нормативными актами или правилами поведения, ему и в голову не приходит мысль, что он вправе отказаться удовлетворить такую просьбу. Если подчиненный не обнаруживает желания исполнить его указание, то он, скорее сам выполнит требуемую работу, нежели принудит к этому недисциплинированного работника.

Не может отстаивать свою позицию в сложных и тем более экстремальных управленческих ситуациях (неожиданный запрос «сверху», внезапная постановка вопроса на совещании и др.). Часто такой руководитель ссылается на то, что он ограничен в правах и потому не может позволить себе принять то или иное решение. Делает упор - на безусловное следование действующим

положениям и должностным инструкциям, административным предписаниям. В этом он находит средство компенсации отсутствующих у него или недостаточных способностей к самостоятельным действиям и к общению. Подчиненные, располагая большой свободой действий, пользуются ею по своему усмотрению, сами ставят задачи и выбирают способы их решений. В результате перспективы выполнения тех или иных работ оказываются в большой зависимости от интересов и настроения самих работников. Понятно, что подобный руководитель предпочитает такую организацию деятельности, когда все расписано по полочкам и сравнительно редко возникает потребность в принятии оригинальных решений и вмешательства в дела подчиненных.

Руководитель либерального стиля не проявляет сколько-нибудь выраженных организаторских способностей, нерегулярно и слабо контролирует и регулирует действия подчиненных, и, как следствие, его решения задач системы не отличаются достаточной результативностью. В то же время он вовсе не стремится к служебной карьере и, понимая, что занимает первое место, обычно готов уступить его более подготовленному.

Становление руководителя-либерала может объясняться многими причинами. В их числе, прежде всего, отметим тип темперамента и характер: большей частью такие руководители, по натуре люди нерешительные и добродушные, как огня боящиеся ссор и конфликтов. Другая причина может заключаться в недооценке общественной значимости деятельности коллектива и своего долга перед ним. Наконец, он может оказаться высокотворческой личностью, целиком захваченной какой-то конкретной сферой своих интересов, но лишенной организаторского таланта, вследствие чего обязанности администратора оказываются для него непосильными.

К. Левин, Р. Липпит и Р. Уайт выделили следующие характеристики трех основных моделей взаимоотношений лидера с группой в деятельности (см. табл.).

Таблица 4

Основные стили лидерства, проявляемые в деятельности

Стиль лидерства и характеристики	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений	Детерминируется самим лидером	Детальное обсуждение вопроса группой, при котором лидер выполняет функцию регулятора и корректора	Анархический
Активность ведомых и технология	Жестко и полностью подчинены лидеру	Подчиненные обладают достаточной степенью свободы в период обсуждения решения; после принятия решения лидер внушает две или более альтернативные процедуры исполнения решения	Поливариативность в процедурном плане, отсутствие возможности контроля за исполнением решений
Форма исполнения принятого решения и регламентация деятельности каждого члена группы	Жесткий диктат в отношении формы исполнения решений и контроль вплоть до отдельного индивида	Члены группы в целом свободны в выборе формы исполнения решений; демократия внутри группы как способ самоорганизации ее членов	Полное отсутствие предписания лидера
Критика и санкции по отношению к деятельности каждого члена группы	Лидер обладает возможностью жесткой критики и очень строгих санкций по отношению к подчиненным; обратная связь запрещена и степень свободы отдельного индивида стремиться к нулю; отношение к члену группы зависит не от результата работы, а от лидера	«Объективное» отношение к деятельности каждого члена группы в зависимости от конкретного результата работы	Полная спонтанность в реакциях лидера на деятельность своих ведомых, непрогнозируемая возможность осуществления неопределенных санкций

Из таблицы следует, что разные стили лидерства ведут к разному психическому состоянию в группах. По мнению ученых, ни один из стилей в чистом виде не может быть рекомендован для повышения производительности труда и эффективности деятельности, но для обеспечения удовлетворенности работы больше подходит демократический стиль. [49] И так, каждый из этих стилей имеет некоторые достоинства и недостатки.

Один и тот же руководитель может менять системы приемов воздействия на подчиненных. Основными факторами изменения стиля руководства могут быть: степень срочности принятия решения, конфиденциальность задачи, величина группы, личность руководителя, умственные способности подчиненных или уровень их профессионализма.[21]

Важнейшие отличительные черты трех названных классических стилей руководства для наглядности были сведены исследовательской группой К. Лезина в единую таблицу. (см. табл. 5). [30]

Таблица 5

Характерные черты классических стилей руководства

Критерий	Авторитарный	Демократический	Попустительский
1. Постановка целей	Цели ставит руководитель (лидер)	Цели – результат группового решения при поддержке руководителя (лидера)	Полная свобода для принятия индивидуальных и групповых решений, минимальное участие руководителя (лидера).
2. Распределение заданий	Все задания дает руководитель (лидер), причем сотрудник не знает, какие задания он получит в следующий раз.	Устанавливается определенный порядок распределения работ. В зависимости от пожеланий сотрудника руководитель (лидер) может давать совет и предлагать другое задание. Руководитель (лидер) стремится использовать объективные критерии критики и похвалы, пытается непосредственно участвовать в работе группы.	Руководитель (лидер) предоставляет необходимые материалы и по просьбе сотрудника дает информацию.

3. Оценка работы.	Руководитель (лидер) лично награждает и наказывает работников, но сам в трудовом процессе не участвует.	Руководитель (лидер) стремится использовать объективные критерии критики и похвалы, пытается непосредственно участвовать в работе группы.	Руководитель (лидер) дает отдельные спонтанные комментарии, регулирование и оценка групповой работы отсутствует.
4. Трудовая атмосфера	Высокая напряженность, враждебность.	Свободная, дружеская атмосфера	Атмосфера произвола отдельных сотрудников.
5. Групповая сплоченность	Покорное, беспрекословное повиновение.	Высокая групповая сплоченность, низкая текучесть.	Низкая групповая сплоченность.
6. Интерес к выполняемым заданиям	Низкий	Высокий	Минимальный
7. Интенсивность (качество работы)	Высокая интенсивность	Высокая оригинальность результатов	
8. Готовность к работе	При отсутствии руководителя (лидера) перерыв в работе	При отсутствии руководителя (лидера) продолжение работы	Перерывы в работе по желанию
9. Мотивация труда	Минимальная	Высокая	Минимальная

Выделенные К.Левиним стили лидерства рассматривались через призму власти, что нашло отражение в многочисленных работах ученых, занимавшихся как социальной психологией, так и проблемами управления (Р. Стогдилл, Г.Кунц и О. Доннел, Мескон с соавторами и др.)

Давая свои объяснения стилям лидерства, современные исследователи неизменно связывали их с деятельностью группы (Г. Гибш, М. Форверк и др.), подразумевая под ними способы, с помощью которых осуществляется функция руководства в группе (Г. Гибш).

На протяжении 30 лет изучением стилей лидерства занимался известный американский ученый Р. Лайкерт с сотрудниками в Мичиганском университете. Принимая во внимание стили лидерства, базирующиеся на использовании власти (автократический, демократический, и либеральный), Р.

Лайкерт предложил четыре базовых системы стилей лидерства, которые, по его мнению, могут классифицировать поведение лидеров.

В континууме стилей лидерства имеют место промежуточные варианты, характеризующиеся различной степенью авторитарного и демократического стилей, нужных для оказания влияния на членов группы с целью побуждения их к достижению задач.

Стили лидерства, по Р. Лайкерту, были названы им системами 1-4.

Система 1: эксплуататорско-авторитарная. Лидера, принадлежащие к этому стилю, имеют черты автократа.

Система 2: благосклонно-авторитарная. По сути дела лидеры автократичны, но дают возможность подчиненным в ограниченных размерах принимать участие в принятии решений. Мотивация работников создается вознаграждением, а в отдельных случаях - наказанием. Система 2 представляет собой по существу тип благосклонного автократа.

Система 3: Консультативно - демократическая. Лидеры не проявляют полного доверия к своим подчиненным. Самые важные решения принимают руководители, а подчиненным разрешают принимать решения только по частным вопросам.

Система 4: Основана на участии. Лидеры, относящиеся к этой системе, ориентированы на человека, в отличие от системы 1, ориентированной на задачу.

Дальнейшие исследования стилей лидерства показали, что выводы, к которым пришел Р.Лайкер, имели определенное практическое значение.

Как отметили М.Мескон с соавторами, в дальнейшей работе над проблемами лидерства, не следует разделять лидеров только на 2 группы – ориентированных только на задачу и ориентированных только на отношение между людьми. Было выявлено, что даже автократический лидер, не уделяющий должного внимания человеческим отношениям, может все же

оказывать заботу о подчиненных, что дает право говорить об ориентации лидеров и на задачу, и на отношения.

Ученые университета Огайо разработали свою систему классификации поведения лидеров, исходя из двух параметров: структуры и внимания к подчиненным. Под структурой они понимали планирование и организацию группы, а так же взаимоотношение лидера с этой группой. Внимание к подчиненным оценивалось на основе контакта лидера с подчиненной ему группой.

В соответствии с этой системой была приведена классификация различных комбинаций размерностей стиля лидерства (при высокой и низкой степени внимания в соответствии с высокой и низкой степенью структуризованности). В результате работы с этой системой ученые пришли к убеждению, что ее ценность весьма относительна и применима лишь к отдельным ситуациям.

Г. Кунц и С.О. Доннел писали, что наряду с системой Р. Лайкерта, можно рассматривать так называемый «континуум незрелости К. Аргириса». В модели К. Аргириса рассматривалась проблема соединения личных и организационных потребностей участников. Как отмечал К. Аргирис, социальные и индивидуальные потребности людей внутри больших организаций часто игнорируются. Чем больше рассогласование между организационными и индивидуальными потребностями подчиненных, тем в большей степени они испытывают неудовлетворенность своим статусом. В вопросе перехода подчиненных из состояния незрелости, т.е. в зависимости к состоянию зрелости, большее значение имеют эффективные лидеры.

Многие авторы ссылаются на оригинальную и весьма актуальную модель развития организации Р. Блейка и Дж. Моутон. Это - так называемая «управленческая таблица». Она является одним из удобных методов отражения важности стилей лидерства, широко используется во всем мире.

Эта модель является способом классификации стилей лидерства. Выбор того или иного стиля управления может зависеть от личности самого лидера

или действия различных ситуационных факторов, влияющих на деятельность лидеров.

В другой модели лидерства, предложенной Р. Танненбаумом и В. Шмидтом, лидерство рассматривается как континуум. Ее называют «концепцией лидерского континуума», в которой лидерство рассматривается как варианты стилей от такого, который «сильно ориентирован на руководителя, до такого, который сильно ориентирован на подчиненных».

Такой подход дает возможность выбрать стиль без указания на то, что один стиль является правильным, а другой - не правильным. Р. Танненбаум и В. Шмидт считают, что нужный стиль зависит от личностей и ситуаций. Ими были так же выделены элементы, которые существенным образом влияют на выбор стиля лидерства:

1. Система ценностей руководителя, уверенность в своих силах, чувство уверенности, проявляемое им в ситуациях неопределенности.
2. Сила, которыми обладают подчиненные, и которые будут влиять на поведение своих руководителей.
3. Действие традиций, ценностей в группе, а так же эффективность работы.

Р. Танненбаум и В. Шмидт видели в природе стилей лидерство открытую систему, придавая особое значение зависимости стилей лидерства и сил окружения.

Как отмечали М. Мескон с соавторами, после определения автократичного стиля, а так же стиля, делающего акцент на человеке, проводились серьезные обсуждения и споры по поводу оптимального способа достижения эффективности группы.

Отражением двух возможных стилей лидерства внутри организации была теория трудовой мотивации Д. Мак Грегора (теории X и Y). Сторонники теории X считали более целесообразным применение автократичного стиля, а сторонники теории Y в большей степени ориентировались на человеческий

фактор. Такой подход связывался в большей степени с применением демократического стиля лидерства.

Можно отметить, что до настоящего времени нет единого мнения о приоритетности одного стиля лидерства, который в действительности был бы самым результативным. Возвращаясь к имени Ф. Фидлера и его модели лидерства, следует отметить, что им был отмечен противоречивый характер лидерства как особого феномена. По Ф. Фидлеру, каждой ситуации соответствует свой стиль лидерства, однако, индивидуальный стиль лидерства в принципе остается неизменным. Определенное сочетание таких факторов, как полномочия лидера, отношения между ним и подчиненными, а также структурированность задачи могут сочетаться различным образом, что позволяет выделить восемь потенциальных стилей лидерства.

Наиболее оптимальной из ситуаций является та, которая сочетает в себе хорошую структурированность задачи, большие полномочия, а также хорошие отношения лидера с подчиненными. И, наоборот, плохая структурированность задачи, небольшие полномочия лидера и отрицательный характер взаимоотношения его с подчиненными не дают в целом эффективного стиля лидерства.

В соответствии со своей моделью лидерства Р. Хаус предложил два стиля лидерства: а) стиль поддержки и б) инструментальный стиль.

Стиль поддержки по своему содержанию очень близок к стилю, ориентированному на человека и человеческие отношения. Инструментальный стиль похож на стиль лидерства, ориентированный на задачу или работу.

В дальнейшем Р. Хаус предложил еще два вида стилей лидерства:

- а) поощряющий участие подчиненных в принятии решений;
- б) стиль, ориентированный на достижение. Первый из этих стилей он назвал «партисипативным» стилем.

Среди стилей лидерства, в большей степени соответствующего ситуации и наиболее поддерживаемого подчиненными, относится тот, который находится в определенной зависимости от двух ситуационных факторов:

- а) личных свойств подчиненных
- б) требований к ним со стороны группы.

При наличии стойкой потребности к самоуважению и принадлежности к определенной группе наиболее предпочтительным является стиль поддержки. Но возможна и другая ситуация, когда подчиненные испытывают сильную потребность в самостоятельности и самовыражении. В этом случае лучшим окажется стиль, ориентированный на задачу – инструментальный стиль.

Если характер задачи недостаточно определен с точки зрения содержания и ее структурирования, тогда наиболее эффективным оказывается инструментальный стиль, обеспечивающий выполнение задачи, а также выполнение удовлетворения от совместной работы.

На основании теории «жизненного цикла» П. Херси и Р. Бланшар выделили четыре стиля лидерства в соответствии с конкретным уровнем зрелости исполнителей:

1. давать указания;
2. «продавать»;
3. участвовать.
4. делегировать.

Стиль лидерства «давать указания» означает, что лидер должен сочетать большую степень ориентированности на задачу и малую степень ориентированности на человеческие отношения. Это – проявление стиля «давать указания», который считается пригодным для исполнителей с низким уровнем зрелости. Об этом стиле лидерства можно говорить потому, что он пригоден для подчиненных, которые или не хотят, или не могут отвечать за свои действия по поводу решения конкретной задачи, поэтому им нужны инструкции, руководство и жесткий постоянный контроль за их действиями.

Второй стиль, так называемый условно «продавать», означает, что он в одинаковой степени ориентирован как на задачу, так и на человеческие отношения. Подчиненные или группа хотят принять на себя ответственность, обладая средним уровнем зрелости, но не могут этого сделать. Поэтому руководитель вынужден выбирать ориентацию на задачу, чтобы давать конкретные инструкции своим подчиненным по поводу того, что и как надо делать.

Третий стиль лидерства характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут выполнять задания, но не хотят быть за это ответственными. Лидер, сочетающий уровень ориентированности на задачу и высокой ориентированностью на отношения, будет принимать стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, поскольку они понимают, как надо выполнять задание.

Четвертый стиль лидерства предполагает наличие высокой степени зрелости. При этом стиле подчиненные хотят и могут принять ответственность за выполнение задания. Для него в большей степени характерно делегирование полномочий. При этом ориентированность лидера может сочетать низкую степень ориентированности и на задачу, и на человеческие отношения. Следует отметить, что это стиль лидерства применяется только в ситуации со зрелыми исполнителями, которые осознают высокую степень причастности к задаче, а также понимают, что и как нужно делать. В данном случае лидер предпочитает им самостоятельность в решении поставленной задачи.

Модель «жизненного цикла» Р. Херси и Р. Бланшара рекомендует гибкий адаптивный стиль лидерства, что ближе всего подходит к пониманию эффективного лидерства. Как и любая другая модель, она подверглась критике и была далека от всеобщего признания. Критика этой теории основывалась на отсутствии в ней последовательного метода измерения уровня зрелости, а также упрощении в делении стилей на составляющие части. Была подвергнута сомнению возможность вести себя гибко, как того требует эта модель.

Выводы по первому разделу

Понятие лидерства широко распространено в социологии, политологии, психологии и ряде других наук о человеке и обществе. Этому феномену посвящены обширные теоретические и эмпирические исследования.

Опираясь на выше изложенные теории, мы пришли к выводу о том, что лидер -- авторитетный член организации или малой группы, личностное влияние которого позволяет ему играть главную роль в социальных процессах и ситуациях. Авторитет и повседневное влияние лидера имеют неформальный характер, складываются стихийно и поддерживаются неофициальными средствами группового контроля.

Различают два схожих понятия лидер и руководитель. Лидер не выдвигается группой на соответствующий пост, спонтанно занимает лидерскую позицию с открытого или закрытого согласия группы. Для его выдвижения человек должен обладать определенными личностными, социально-психологическими качествами, индивидуальными особенностями. Но единого мнения о том, какими же качествами и способностями должен обладать лидер до сих пор не существует, так как в различных сферах деятельности набор таких качеств будет не одинаков. Следовательно, для своей эффективной деятельности лидер современного типа нуждается в знании и выработке навыков определенного поведения и деятельности. В интегративном виде представлено в таблице «Качества и способности лидера» (-С.15)

В психологии существует множество теорий лидерств, которые помогают более глубоко понять сущность лидера. Выделяют социологические и психологические теории лидерства, в зависимости от того, в контексте каких учений они разработаны. Мы в своей работе придерживаемся «Комплексной теории», которая включает в себя основные идеи трех теорий: «Теории черт», «Ситуационной теории» и «Теории определяющей роли последователей».

Авторы теорий лидерства выделяют различные стили лидерства, которые соответствуют основным положениям их теорий (авторитарный,

демократический попустительский). Характерные черты классических стилей руководства представлены в таблице (-С.43) В настоящее время имеются противоречия в существовании универсального набора психологических качеств, делающих человека лидером. В частности, Р.Стогдилл, проведя комплексный обзор исследований в области лидерства, отмечает, что изучение личностных качеств лидеров дает противоречивые результаты. К числу наиболее часто упоминаемых исследователями личных качеств эффективных лидеров относятся интеллект, стремление к знаниям, доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению цели, предприимчивость, надежность, ответственность, независимость, общительность.

Таким образом, можно сделать вывод, что не существует такого набора личных качеств, которые присутствуют у всех эффективных лидеров, и что структура личных качеств лидера должна соотноситься с личными качествами членов группы, содержанием групповой деятельности и конкретными решаемыми задачами.

Учитывая рассмотренные теоретические основы лидерства, мы подошли к опытно-экспериментальной работе.

РАЗДЕЛ 2. ИССЛЕДОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ И СПОСОБНОСТЕЙ УЧИТЕЛЕЙ

2.1 Методика групповые роли

В констатирующем эксперименте принимало участие 16 человек – учителя СОШ №36. (см. приложение А)

Цель: Этот тест позволяет выявить роли, которые чаще всего выполняет лидер в группе.

1 роль - председатель; 2 роль - формирователь; 3 роль - генератор идей; 4 роль - оценщик идей; 5 роль - организатор работ; 6 роль - организатор группы; 7 роль - исследователь ресурсов; 8 роль – завершитель. (см. приложение Б) [37]

Эта методика позволяет выявить:

Характеристика ролей в управленческой ситуации



Метод: тестирование.

Результаты исследования представлены в таблице 5 (см. приложение В)

Вывод: Проведя методику «групповые роли», нам удалось установить, что 6 человек (38%) являются генераторами идей, 5 (31%)- оценщики идеи, и 5 человек (31%)– организаторы работ. Это мы увидели по их ролям в группе.

3 – генератор идей. *Функции:* источник идей; *свойства:* ум, богатое воображение, креативность; *тип:* нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

4 – оценщик идей (критик). *Функции:* анализ и логические выводы, контроль; *свойства:* аналитичность, интеллектуальность, эрудированность,

«якорь группы», возвращает к реальности; *тип*: рассудительный, волевой тип личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

5 – организатор работы. *Функции*: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения; *свойства*: организатор, волевой, решительный; *тип*: волевой тип личности, нуждается в предложениях и идеях группы.

2.2 Методика изучения коммуникативных и организаторских способностей (КОС-2)

Для изучения коммуникативных и организаторских способностей важных для лидерства был использован КОС-2.

20 вопросов позволяют обнаружить коммуникативные способности: стремится ли абитуриент или ученик к общению; что он предпочитает – одиночество или круг друзей; быстро ли адаптируется в новом коллективе: как устанавливает контакты с незнакомыми людьми.

20 вопросов (с 20 по 40) позволяют изучить склонности к организаторской деятельности, самокритичность, общительность. (см. приложение Г) [26]

Метод: тестирование.

Результаты первого исследования представлены в приложении Д.

На основании этих данных была построена диаграмма, отражающая динамику развития коммуникативных и организаторских качеств у испытуемых в процентном соотношении (рис.2)

**результаты методики КОС-2 экспериментальной
группы (1 срез)**



Рисунок 2. Результаты 1 среза

Вывод: При проведении методики КОС-2 испытуемые, получившие оценку 1-4 балла, характеризуются низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских способностей.

Набравшие 5-8 баллов имеют коммуникативные и организаторские способности на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, предпочитают проводить время наедине с собой. В новой компании или коллективе чувствуют себя скованно. Испытывают трудности в установлении контактов с людьми. Не отстаивают своего мнения, тяжело переносят обиды. Редко проявляют инициативу, избегают принятия самостоятельных решений.

Для испытуемых, набравших 9-12 баллов, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских способностей. Они стремятся к контактам с людьми, отстаивают свое мнение. Однако потенциал их

склонностей не отличается высокой устойчивостью. Требуется дальнейшая воспитательная работа по формированию и развитию этих качеств личности.

Оценка в 13-16 баллов свидетельствует о высоком уровне проявления коммуникативных и организаторских способностей испытуемых. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, стремятся расширить круг своих знакомых, помогают близким и друзьям, проявляют инициативу в общении, способны принимать решения в трудных, нестандартных ситуациях.

2.3 Методика определения организаторских и коммуникативных качеств

Некоторые организаторские и коммуникативные качества личности, такие, как деловитость, уверенность, требовательность, стремление к доминированию в группе и др., могут быть определены с помощью теста - опросника Л.П. Калининского. Несомненное достоинство этой методики состоит в том, что она позволяет определить уровни развития перечисленных выше качеств, сравнить их сильные и слабые стороны.

Опросник может быть использован как при самооценке своих организаторских и коммуникативных качеств, так и при оценке этих качеств у испытуемых. Всего можно определить уровни десяти качеств личности: направленность личности, деловитость, стремление к доминированию в группе, уверенность, требовательность, упрямство, уступчивость, зависимость, психологический такт, отзывчивость (см. приложение Е) [11;19]

Результаты исследования представлены таблице (см.приложение Ж) и на ее основе построена диаграмма (рис.3).

Результаты методики определения организаторских и коммуникативных качеств экспериментальной группы (1 срез)



Рис.3 Уровень развития организаторских и коммуникативных качеств в экспериментальной группе (1 срез)

Вывод: По итогам первичной диагностики результаты по лидерским качествам были низкие, т.е. из диаграмм видно, что у большинства учителей преобладает конфликтное поведение.

У всех участников очень низкие результаты, которые находятся в номинальной или потенциальной зоне по тенденциям отзывчивости, уступчивости, уверенности в себе и психологическому такту 1-8 балла. Тайное тщеславие, мстительность, ревнивость, подозрительность, обидчивость и самодурство. Пассивная подчиненность. Самобичевание, не инициативность. Непроизвольное подражание, неосознаваемая, безотчетная зависимость от кого-либо или чего-нибудь. Легко поддаются воздействию других. Возможны проявления ощущения вины и неполноценности (гипертрофированная робость,

стыдливость, униженность, ущербная самооценка, социальная неприспособляемость).

2.4 Проявление организаторских и коммуникативных качеств в межличностных отношениях

При выявлении коммуникативных и организаторских качеств личности важно проследить степень их выраженности в межличностных отношениях. Для этой цели предназначен тест Т. Лири, который приводится далее по данным литературных источников. Тест - опросник Т. Лири представляет собой 128 характерологических утверждений. С его помощью определяется степень выраженности свойств личности, которые могут быть сгруппированы в 8 психологических тенденций, определяющих различные личностные черты.

Первая тенденция – доминантность, склонность к руководству, лидерству. Отражает лидерские данные, стремление к доминированию, независимости, способность брать на себя ответственность.

Вторая тенденция – уверенность в себе, состоятельность. Отражает не только уверенность в себе, но и такие черты характера, как независимость, деловитость, самоуверенность, самовлюбленность, а в крайнем проявлении – эгоистичность и черствость.

Третья тенденция – непреклонность, воля, настойчивость, некоторый консерватизм. Позволяет оценить такие качества, как раздражительность, критичность, нетерпимость к ошибкам партнера. Крайняя выраженность этой тенденции может проявляться в насмешливости и язвительности.

Четвертая тенденция – независимость, отчужденность, скептицизм, упрямство, негативизм, холодность, дистанция в общении. Характеризует недоверчивость, подозрительность, ревность, обидчивость, злопамятность.

Пятая тенденция – зависимость, подчиненность, неприспособленность, уступчивость, кротость, пассивная подчиняемость.

Шестая тенденция – неуверенность в себе, незрелость, несамостоятельность. Доверчивость, послушность, зависимость. Оценивает

такие качества личности, как уважительность, благодарность, стремление доставлять радость партнеру.

Седьмая тенденция – общительность, уживчивость, ориентация на мнение на окружающих, чрезмерный конформизм. Характеризует способность к взаимопомощи, общительность, доброжелательность, внимательность, демократизм.

Восьмая тенденция – отзывчивость, альтруизм, бескорыстие, жертвенность. Отражает деликатность, нежность, терпимость к недостаткам, умение прощать. (см. приложение 3) [4]

На основании полученных данных при первичной диагностике была построена диаграмма отражающая процентное соотношение уровня развития качеств в межличностных отношениях учителей (данные в %). (см.рис.4)

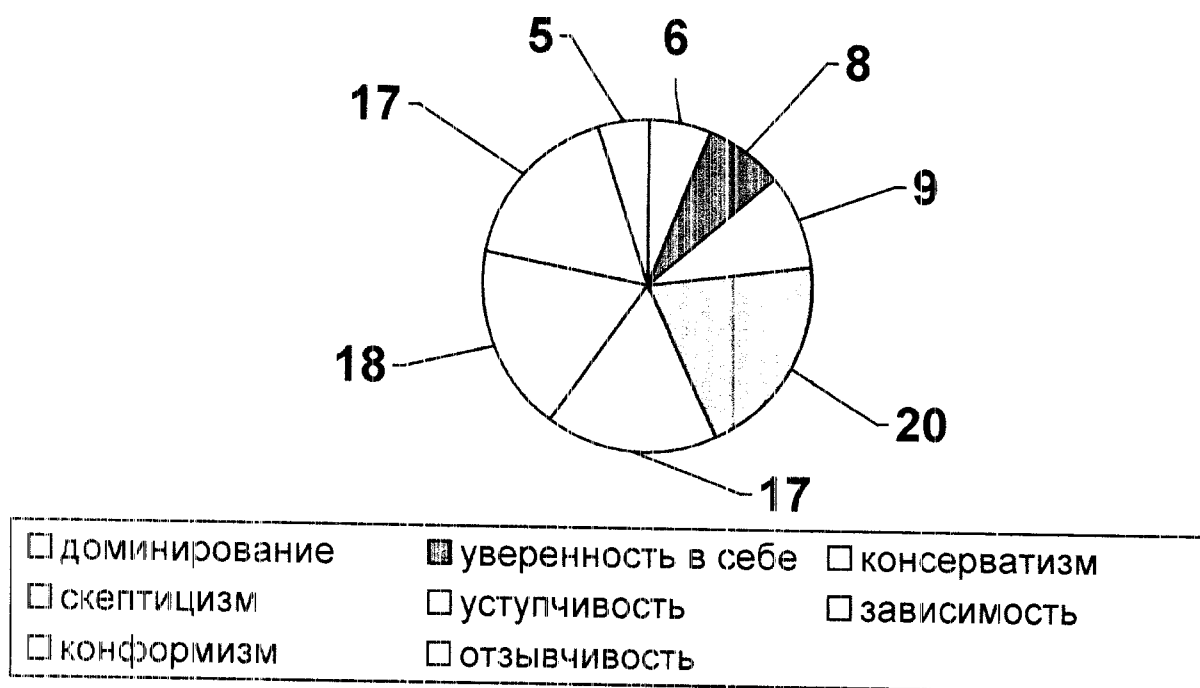


Рисунок 4. Уровень развития организаторских и коммуникативных качеств в экспериментальной группе (1 срез)

Вывод: При проведении методики было выявлено, что большинство учителей (20%) негативные, неудавшиеся лидеры. Они всегда в оппозиции, недоверчивы. Сопротивляются любому влиянию, постоянно отстаивает свою

позицию, даже если на нее никто не посягает. Борьба, но не активная, а оборонительная. Тайное тщеславие, подозрительность, самодурство, мстительность.

Некоторые инфантильные, несамостоятельные. Находятся в постоянном поиске опеки сильных лиц, руководства, помощи (18%).

Исследуемые испытывают комплекс вины и неполноценности, социальную неприспособленность и ущербную самооценку. Они безынициативны и робки (17%).

Также присутствует ориентация на мнение окружающих, боязнь общественного мнения. Они находятся в поиске социального одобрения. В коллективе общительны и активно сотрудничают с лидером.

При интерпретации данных, мы ориентировались на преобладание каких – либо показателей над другими.

Выводы по второму разделу

На основании проведенного «констатирующего» исследования, проанализировав и обобщив результаты, мы отмечаем, что уровень развития лидерских качеств и способностей у учителей различен.

Проведя методику «групповые роли», нам удалось установить, что 6 человек (38%) являются генераторами идей, 5 (31%) – оценщики идеи, и 5 человек (31%) – организаторы работы.

Результаты методики (КОС-2), показали, что коммуникативные способности развиты лучше, чем организаторские, так как с высоким уровнем по этим способностям нет ни одного человека (0%).

При диагностике лидерских качеств по методике Л.П.Калининского стало известно, что большинство учителей имеют конфликтное поведение, которое ведет к негативным последствиям. 82% учителей участвовавших в эксперименте не стремятся к лидерству и испытывают постоянную неуверенность в себе 63%. Они привыкли, что ими кто-нибудь руководит и осуществляет контроль за их деятельностью. Соглашаются и покоряются влиянию, установкам, что может затруднить не только карьерный рост.

При анализе теста – опросника Т. Лири, мы пришли к выводу, что данной сформировавшейся группе необходима развивающая работа, так как являются неудавшимися лидерами (20%).

Данные методики позволили выявить ряд трудностей:

- низкая самооценка;
- низкий уровень развития некоторых важных качеств и способностей.

Так как некоторые личностные качества находятся на низком уровне, поэтому была разработана и проведена коррекционно – развивающая программа, которая прошла апробацию в течение 3-х лет. В нее вошли различные упражнения, направленные на развитие тех качеств учителей, которые необходимы в их дальнейшей профессиональной деятельности.

РАЗДЕЛ 3. АНАЛИЗ ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ

3.1 Коррекционно-развивающая программа лидерских качеств и способностей учителей

На формирующем этапе представляется целесообразным строить психологическую работу по устранению негативных способностей и качеств с учетом уровня их развития. Для решения данной проблемы нами была разработана и проведена коррекционно-развивающая программа, направленная на повышение сплоченности группы, уверенности в своих силах, развитие коммуникативных и организаторских способностей и т.д.

Коррекционно-развивающая работа состояла из 22 занятий, которые проводились в течение учебного года, 5 занятий в месяц, с интервалом два месяца, каждое из которых длилось 1-2 часа.

База исследования: г. Павлодар, учителя СОШ №36, возраст от 30 до 45 лет.

Экспериментальная группа состояла из 16 человек. Учителя средней школы (возраст от 30 до 45 лет).

Цель программы: Познакомить педагогов с типами лидерства, стилями управления коллективом; дать представление о психологических качествах, необходимых лидеру; углубить понимание способностей к руководству людьми; развивать навыки конструктивной презентации лидерских качеств.

Каждое занятие проводилось в стандартной форме и включало в себя следующие элементы: ритуал приветствия, разминку, основное содержание, рефлексию по данному занятию и ритуал прощания.

ПЕРВОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - создать благоприятное условие для эффективного начала работы группы, взаимного представления участников; рассказать об основных правилах социально-психологического тренинга, разработать и принять правило данной группы; начать освоение активного стиля общения, запустить процесс коррекции самооценки участников и самораскрытия членов группы,

сформулировать индивидуальные задачи членов группы на предстоящие занятия.

1. «Знакомство»

В начале работы группы участники оформляют карточку – визитку, где указывают свое тренинговое имя. В дальнейшем участники обращаются друг к другу только по тренинговому имени. Ведущий дает 3 – 5 минут для того, чтобы участники сделали свои визитки и подготовили рассказ о себе. Затем визитки крепятся на одежду, и участники начинают объяснять, почему именно это имя они выбрали.

2. «Правило группы»

Ведущий рассказывает о правилах группы, объясняя сущность таких принципов, как принцип «Я» участника; принцип открытой обратной связи; принцип экспериментирования; принцип «здесь и сейчас»; принцип доверительности отношений.

3. «Автобиография»

Каждый сам составляет свою автобиографию (На составление 5 минут). «Задача - четко и ясно рассказать о себе так, чтобы вас запомнили все присутствующие на данном занятии. Но при этом не забудьте запомнить наиболее интересные моменты в биографиях других участников группы».

4. «Моя цель»

Каждый участник отвечает на вопрос: «Зачем я сюда пришел?». Каждый должен четко и кратко ответить на этот вопрос перед всей группой. Формулируют те цели, ради которых решили потратить достаточно много времени и собственных сил. «Что вы хотели бы получить от предстоящего тренинга? С какими качествами личности поработать? А может быть, что-то изменить, от каких-то привычек и стереотипов отказаться в ходе работы в составе группы?» в течение 3 минут.

Главная ваша задача - настроить группу на постоянную работу по осмыслению происходящего на занятиях, на анализ ситуации, действий членов

группы и своих собственных «Почему? Как можно сделать более эффективно? Что мешает продуктивной работе?» - эти подобные вопросы должны стать неизменным спутником тренинговых процессов.

5. «Контраргументы»

Участники записывают на листочках свои достоинства и недостатки, а затем вычеркивают те, которые можно исправить.

6. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

ВТОРОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - закрепить навыки активного диалогового стиля общения способствовать самодиагностике и самораскрытию участников тренинга.

1. «Мой девиз»

Ведущий предлагает пофантазировать и придумать свой девиз, который бы охарактеризовал их жизнь или какие-либо черты характера и т.д.

2. «Харизматический лидер»

Верить в свою исключительность необходимо любому человеку, а лидеру особенно. Участникам предлагается в начале подумать, в чем проявляются признаки харизматической личности в них, а затем аргументировать утверждения, например, «Я харизматический лидер, так как...» и т. д.

По мере психологической готовности, они выступают перед группой, доказывая свои признаки лидера. Остальные члены группы имеют право задавать им любые вопросы, подвергая сомнению их исключительность, требовать аргументов в пользу того или иного утверждения и т. п.

3. «Интервью»

Выбирают одного участника и просят сесть его в центр круга, затем все участники, по очереди задают ему по одному вопросу. Он может не отвечать на некоторые вопросы. После этого он делится впечатлениями. И так в кругу по очереди оказываются все желающие.

4. «Комплимент»

Сидя в кругу, каждый участник должен посмотреть на партнера, сидящего слева, подумать о том, какая черта характера, привычка того ему нравится, и сказать об этом, т.е. сделать комплемент.

5. «Чемодан»

Участники делятся на группы, в которых обсуждают вопрос: «Какими качествами должен обладать лидер?» Качества записывают на полосках бумаги, которые во время общего обсуждения прикрепляются на доску под заголовком «Чемодан лидера».

6. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

ТРЕТИЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - сплотить группу для активного игрового взаимодействия, углубить процесс самоанализа и самораскрытия участников, развивать их творческое мышление, продолжить формирование умений эффективно управлять людьми и отработку лидерских навыков. С этого занятия проведение части упражнений и заданий нужно более активно поручать самим участникам. Новый ведущий должен провести упражнение в соответствии с полученной инструкцией, оценить действия членов группы, организовать обсуждение.

1. «Митинг»

Умение устанавливать контакт с большой аудиторией позволяет лидеру добиваться нужного результата. Проводится митинг, где нужно легко и приятно войти в контакт, убедить «собравшуюся публику» в том, что вы серьезный лидер, и так же приятно расстаться. Члены группы свободно располагаются в аудитории.

2. «Мастер»

Предлагается записать имена тех, кто является мастерами в искусстве убеждения. Это могут быть политические лидеры, ученые, представители мира искусства, друзья и др. Кратко записывают напротив каждого имени свое обоснование, т. е. почему этого человека считают мастером убеждения. При

обсуждении высказываний особое внимание обращается на аргументацию. Что будут подчеркивать выступающие, чем подтверждать мастерство того или иного человека?

3. «Спутанные цепочки»

Участники встают в круг, закрывают глаза и протягивают перед собой правую руку. Столкнувшись, руку сцепляют. Затем участники вытягивают левые руки и снова ищут себе партнера. Ведущий помогает рукам соединиться и следит за тем, чтобы каждый держал за руки двух людей, а не одного. Участники открывают глаза. Они должны распутаться, не разжимая рук. Чтобы не происходило вывихов рук в суставах, разрешается «проворачивание шарниров» - изменение положения кистей без расцепления рук. В результате возможны такие варианты: либо образуется круг, либо несколько сцепленных колечек из людей, либо несколько независимых кругов или пар.

4. «Моя платформа»

У каждого лидера должна быть своя платформа, где излагаются основные направления его деятельности. Каждому участнику дается 15 мин., для того чтобы написать собственную платформу лидера. В ней должны быть указаны основные цели, которые вы ставите перед собой, например, на предстоящий год (или более), конкретные задачи, которые помогают решать эти цели. По каждой задаче нужно написать конкретные мероприятия, т.е. то, что они предполагают осуществить.

5. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

ЧЕТВЕРТОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия – совершенствовать умение участников управлять людьми и продуктивно действовать в условиях неопределенности, развивать активное игровое взаимодействие и отрабатывать лидерские навыки. На этом занятии продолжают активные игровые процедуры, позволяющие участникам включаться в моделируемые социальные отношения, выполнять различные

функции и тем самым на практике (пусть в игре) проверять свои лидерские способности. Занятие начинается с проверки готовности участников - наличия визитной карточки с тренинговым именем, и в дальнейшем идет по общей схеме.

1. «Здравствуй!»

Группа садится в круг. Используется мяч, который участники кидают со словами: «Здравствуй! Ты мне очень нравишься» Т.е. они кидают мяч тому, кто им нравится, но, не забывая тех, кому еще не бросали.

2. «Искусство убеждения»

Предлагается записать 10 причин, по которым искусство убеждения является важным именно для них, но нужно выбрать из них самые важные. Далее предлагается разбиться на пары, сесть друг против друга и в течение 2 минут каждый должен сформулировать основную цель предстоящего разговора и сделать запись на листе бумаги. Затем по сигналу участники начинают диалог, основная цель которого – построить беседу таким образом, что бы решить поставленную задачу – убедить партнера. Время на диалог – 3 минуты. После этого каждый отмечает, как и с помощью каких приемов сумел достичь поставленной цели, что удалось или не удалось в прошедшем разговоре. После диалогов можно еще раз обратиться к записям и добавить в перечень причин то, что смогли осознать во время проведенных бесед».

3. «Стена»

Двое участников становятся друг против друга по обе стороны затянутой плотной материей прямоугольной рамы. Размер рамы подбирается так, чтобы партнеры не видели друг друга. По сигналу ведущего оба игрока наносят одновременный «укол указательным пальцем в разделяющую их стенку.

Цель — за минимальное количество попыток найти общую точку «укола», то есть соприкоснуться через материю кончиками пальцев.

В этом упражнении возможны различные тактики. Обычно партнеры на ощупь ищут друг друга, корректируя точки нанесения уколов в зависимости от

того, в каком месте полотна выдавился в предшествующем такте игры палец напарника. Но бывает и так, что сообразительные игроки решают задачу с первой же попытки, нанося свои уколы в центр прямоугольной рамы. Это решение напрашивается, поскольку центр — это особенная, единственная в своем роде, точка на полотне. Для того чтобы исключить возможность таких легких побед, хотя они сами по себе небезынтересны, можно несколько изменить условия задачи: дать инструкцию наносить уколы не в любое место внутри рамы, а в одну из нескольких беспорядочно нанесенных на полотно (с обеих сторон и в точности одна против другой) точек.

4. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

ПЯТОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия — закрепить навыки лидерской деятельности, творческого подхода к действительности, нестандартных приемов реагирования на ситуацию, продолжить формирования коммуникативных умений.

1. «Заповедь Наполеона»

Среди основных качеств лидера называется и способность убеждать людей. Но люди не похожи друг на друга, по-разному они относятся и к тем, кто пытается их в чем-то убедить. Участники объединяются в малые группы по 4-5 человек. Затем группа задает тему, например, «Физический облик лидера». Первый участник начинает убеждать остальных членов своей малой группы (в соответствии с заданной темой) в том, что для лидера его физическое здоровье, отсутствие вредных привычек (курение, алкоголь и т. п.) крайне важны именно для достижения поставленных целей. При этом, слушающие, в течение первой минуты, играют роли пассивно-равнодушных слушателей. После сигнала (примерно через 1 минуту) первый участник продолжает выступление по своей теме (либо может начать снова), а члены группы меняют роли и выступают в качестве агрессивных слушателей, настроенных против оратора и его темы. Это также длится ровно 1 минуту. Затем все начинается сначала, но уже с темой,

которую задает второй участник. Малая группа также последовательно играет обе роли. Таким образом, слово предоставляется всем членам малой группы.

2. «Диктатор»

На некоторое время вся власть в группе отдается любому желающему проверить свои способности руководить, управлять людьми. Задача желающего участника - организовать какую-то деятельность с группой - провести мини-тренинг, небольшую игру, исполнение хором песни, зарядку и т. д.

3. «Я отвечаю за себя»

В парах один завязывает глаза второму. Один будет водить партнера по залу, комментируя все, что попадает на пути и стараться провести второго везде и вернуть на прежнее место целым и невредимым. Время 5 минут. На втором этапе участники меняются ролями. Лидер, ведущий должен рассказать о том, что он чувствовал, когда ему пришлось руководить, а ведомый - что он ощущал и каким было руководство лидера.

4. «Самопрезентация, или Кто я?»

В течение 10 мин. Каждый отвечает на вопрос «Кто Я?», должно быть не менее 20 определений.

5. «Встреча взглядами»

Помимо цели разминки эта игра развивает навыки социальной перцепции. Все участники стоят в кругу, опустив головы вниз. По команде ведущего они одновременно поднимают головы. Их задача – встретиться с кем-то взглядом. Та пара игроков, которой это удалось, покидает круг.

6. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

ШЕСТОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - осмысление своей жизни и личного участия в ней и углублению процессов самораскрытия, развитию умений самоанализа, преодолению психологических барьеров, мешающих полноценному самовыражению.

1. «Эпитафия»

Инструкция: “Возьмите листок бумаги и попробуйте представить, что вас уже нет в живых на земле. У вас есть сейчас возможность написать себе эпитафию или надгробную надпись. У вас есть возможность написать так, чтобы было понятно, что жизнь вы прожили не зря”. Например: “Не сожалею ни о чем”, “Закончилась зебра жизни”, “а жизнь короткая такая”, “Я люблю тебя, жизнь, ну а ты меня - снова не очень”. После упражнения обсуждаются мысли, чувства, эпитафия.

2. «Воздушный шар»

Представьте себе, что вы – экипаж научной экспедиции, которая возвращается на воздушном шаре после выполнения научных изысканий. Вы летите над океаном и до ближайшей земли 500-550 км. Но произошло непредвиденное. Шар начал снижаться. Произошла авария. Нужно принимать решение, что и в какой последовательности выбрасывать за борт. Вот перечень предметов и вещей:

1. Канат – 50 м.;
2. Аптечка с медикаментами – 5 кг.;
3. Компас гидравлический – 6 кг.;
4. Консервы мясные и рыбные – 20 кг.;
5. Секстант (прибор для определения место нахождения по звездам) – 5кг.;
6. Винтовка с оптическим прицелом и запасом патронов – 25 кг.;
7. Конфеты разные – 20 кг.;
8. Спальные мешки (по одному на каждого члена экипажа);
9. Ракетница с комплектом сигнальных ракет – 8кг.;
10. Палатка 10-ти местная – 20 кг.;
11. Болон с кислородом – 50 кг.;
12. Комплект географических карт – 25 кг.;
13. Канистра с питьевой водой – 20 л.;
14. Транзисторный приемник – 3 кг.;

15. Лодка резиновая надувная – 25 кг.

Ваша задача решить, что и в какой последовательности вы должны выбросить. Время для обсуждения – 15 мин.

3. «Отверженный».

У каждого из нас, наверное, есть такие черты характера, привычки, мешающие нам в жизни, которые мы хотели бы изменить. Один из участников сейчас выйдет из комнаты на некоторое время. Все остальные члены группы должны будут сформировать 5-7 причин, по которым данного человека можно (или нужно) «отвергнуть». Выбирается «секретарь», основная задача которого записать все причины. Затем этот список вручается вышедшему участнику. Он может задать любой вопрос.

4. «Ассоциации»

Водящий выходит за дверь. Оставшиеся в комнате договариваются между собой, кого из присутствующих участников тренинга они задумывают. Водящий входит и начинает спрашивать: «Если бы этот человек был деревом, то каким?» Тот кому он обратился – отвечает ему, имея в виду заданного т.к. ему кажется, т.е. высказывает свое мнение. Вопросы могут быть самыми разными. Единственное условие состоит в том, что они должны задаваться опосредованно, в описательной форме: «Если бы этот человек был домом, картиной, погодой, цветком, едой, видом транспорта...». Когда у водящего возникает ощущение, что он знает, кого загадали, он может угадывать до трех раз. Затем выходит следующий водящий.

5. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

СЕДЬМОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - повысить уровень эмпатии и улучшить концентрацию внимания.

1. «Пальцы сверху»

Ведущий просит всех вытянуть руки перед собой. Далее, сцепляются кисти, и смотрят, какой из больших пальцев окажется сверху. После этого, нужно опустить руки и снова сцепить кисти перед собой, положив сверху другой палец. Затем, предлагается членам группы сложить руки на груди, а потом быстро поменять их местами.

После того, как все выполнили задание, проводится обратная связь от всей аудитории. В процессе обсуждения фиксируются на доске или листе бумаги те выражения и фразы, которые участники говорили друг другу во время выполнения упражнения.

После того, как все осмыслили результаты этого взаимообмена, необходимо высказать мысль, что разные люди никогда не воспринимают одинаково одну и ту же задачу или проблему. Некоторые, например, более расположены интерпретировать ситуацию в плане человеческих ощущений и отношений, поскольку именно эти вещи интересуют прежде всего. Другие склоняются к силовому решению проблемы или выполнению задачи (применяя власть либо к себе самим, либо к другим людям). Если они смогут увязать проблему или задачу со своим особым подходом к решению, то наверняка потеряют мотивацию к выполнению задания.

Далее, необходимо попросить участников прокомментировать утверждения, которые были записаны на доске и найти второй смысл каждому высказыванию.

2 «Быть или не быть»

Группу делят на команды по 6-10 человек, затем они образуют круги и ведущий раздает каждому члену команды карточки со словами (to. be. or. not. to. be. - «быть или не быть»). Если членов больше, чем 6, то добавляются карточки. Далее, игроки произносят слова вслух по очереди. Процесс продолжается до тех пор, пока не выступят все. Результатом почти неизбежно оказывается серия несвязанных друг с другом слов с произвольным ударением на любом из них.

Упражнение повторяется до тех пор, пока участники не научатся прислушиваться друг к другу, подхватывать слово предыдущего игрока и передавать их сочетания следующему так, что все предложение станет ритмичным и осмысленным.

3. «Синхронный перевод»

Один из игроков читает вслух книгу или газету. Игрок, сидящий справа от чтеца должен повторять каждое слово сразу, как только он его услышит, следующему слушателю, и т.д., по кругу, пока все не вернется к чтецу.

4. «Или или»

Группа выстраивается в шеренгу посередине комнаты. Ведущий сообщает, что собирается задать им какие-то вопросы, на которые они будут отвечать тремя шагами влево, или вправо, или оставаться на месте.

Вопросы следующего содержания:

- Вы – вчера? (Если да, то переместитесь влево);
- Вы – сегодня? (Оставайтесь на месте);
- Вы – завтра? (Переместитесь вправо).

Затем действия членов группы подлежит обсуждению. Почему они выбрали тот или иной вариант?

Участникам можно предложить еще несколько вариантов вопросов:

- Вы: текст-процессор? Золотая авторучка? Простой карандаш?
- Вы – табличка с надписью: «Открыта для посетителей»? «Вход воспрещен»? «Скоро вернусь»?
- Вы: гора? Долина? Равнина?
- Вы: земля? Море? Небо?
- Вы: город? Деревня? Квартал?
- Вы: да? Нет? Может быть?

Ведущий постоянно побуждает участников задавать вопросы на счет их выбора.

5. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

ВОСЬМОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - помочь людям лучше осознать, что влияет на принятие ими решений и заставляет поступать так, а не иначе. Это важно, чтобы понять, почему лидеры управляют, а подчиненные повинуются.

1. «Статус»

Выдаются наклейки и фломастеры нескольким участникам. Им необходимо придумать для себя гипотетические занятия и каждый вид деятельности записать на отдельной наклейке (они произвольно прикрепляются к игрокам). Затем ведущий просит членов группы пройти по кругу и ознакомиться с родом деятельности друг друга. Далее им необходимо построиться в шеренгу в соответствии со статусом так, чтобы во главе оказалось лицо с наиболее престижной работой. Порядок построения остается на усмотрение игроков. После этого ведущий предлагает игрокам провести дискуссию о получившейся иерархии, а также о влиянии вида деятельности игроков на их собственное поведение и поведение остальных по отношению к ним.

2. «Кто же лидер»

Ведущий предлагает участникам наборы цветных картинок с изображениями разных аксессуаров, одежды, обуви и др., из которых они могут создать образы разных людей (сильных или слабых, богатых или бедных, авторитетных или ведомых и т.д.). Затем необходимо попросить членов группы обосновать свой выбор и подумать над тем как внешний вид влияет на наше впечатление о статусе, достатке и власти людей. В качестве примеров, символизирующих статус, участники показывают друг другу вещи, которые необходимы им для того, чтобы быть авторитетом для других.

3. «Учителя и ученики»

Группа делится на две команды: первая команда – «ученики», вторая – «учителя». Им предлагается войти в роль, присвоенную их команде, и в

последующем говорить и действовать от этого лица. Далее ведущий дает возможность одному из «учителей» провести урок на любую тему. Команда «учеников» оценивает как форму изложения материала, так и его поведение. Следующий «учитель», запомнив все замечания, старается избежать их во время своего урока. После всех выступлений «учителей» проводится дискуссия о причинах, по которым один стиль преподавания оказывается эффективнее других, обсуждаются качества, способности, которые оказались необходимыми во время урока.

4. «Психоэнергетический зонтик»

Цель: формирование способности контролировать ситуацию в классе.

Из группы участников выбирается один ведущий. Он встает в центре аудитории и начинает объяснять какую-либо тему урока, одновременно старается представить, что за счет его воли и сознания над всем классом образуется своеобразный «зонтик», плотно накрывающий всех участников. Цель ведущего: уверенно, крепко и стабильно держать ручку этого «зонтика» на протяжении всего урока. Далее выбирается другой ведущий и пробует выполнить то же самое. Внутренние ощущения и мысли обязательно должны быть высказаны и обсуждены.

5. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

ДЕВЯТОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - показать как представление о силе и власти влияет на поведение.

1. «Давление»

Группа делится на команды по два человека. Они становятся друг против друга, поднимают руки на уровне груди и слегка прикасаются друг к другу ладонями, заранее договорившись о том, кто будет ведущим. Его задачей является слегка навить на ладони своего партнера. Затем поменяться ролями и повторить движение давления на ладони партнера по игре и высказать друг

другу свои впечатления. Необходимо обсудить коллективно в какой ситуации им было эмоционально комфортнее: когда вы давили или когда ваш партнер давил вам на ладони? Вариации давления могут быть различными: от сильных нажимов до еле ощутимых.

2. «Дискуссия»

Участникам группы предлагается обсудить лидерские качества и способности, которые необходимы в различных ситуациях, например, для устранения конфликта, при организации какого-либо досугового мероприятия и т.д. Можно предложить вспомнить примеры из жизни и рассказать, что им помогло в решении поставленной цели.

3. «Стенка на стенку»

Группа делится на две команды. Одному из команды предлагается представить себе трудную конфликтную ситуацию, с которой он может и не смог справиться в реальной жизни, и обратиться к кому-то из сидящих в противоположной команде. Задача его партнера – снять напряжение у нападающего. Спустя две минуты диалог прерывается, даже если он еще не вполне закончен, и нападающего просят определить, снизилось ли его напряжение, осталось на прежнем уровне или даже повысилось. Тренер с помощью группы анализирует результаты и называет техники, которыми пользовались участники. Участникам группы предлагается разделить лист вертикальной чертой пополам и в левый столбец записать техники, снижающие напряжение, а в правый столбец – повышающие его. После окончания игры ведущий дополняет перечень (см.табл. 6).

Таблица 6

Приемы регулирующие напряжение

№	Снижающие напряжение	Повышающие напряжение
	Предоставление партнеру возможности выговориться.	Перебивание партнера.
	Вербатизация эмоционального состояния: своего, партнера.	Игнорирование эмоционального состояния: своего, партнера.
	Подчеркивание общности с партнером (сходство интересов, мнений, единства целей)	Подчеркивание различий между собой и партнером, преуменьшение вклада

и др.).	партнера в общее дело и преувеличение своего.
Проявление интереса к проблемам партнера.	Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера.
Подчеркивание значимости партнера, его мнение в ваших глазах.	Принижение партнера, негативная оценка личности партнера.
В случае вашей неправоты – немедленное признание ее.	Оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание ее.
Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации.	Поиск виноватых и обвинение партнера.
Обращение к фактам.	Переход на «личности».
Спокойный уверенный темп речи.	Резкое убыстрение темпа речи.
Поддерживание оптимальной дистанции, угла поворота и контакта глаз.	Избегание пространственной близости и наклона тела.

4. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

ДЕСЯТОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - развитие навыков аргументации и ознакомление с механизмами психологического воздействия на людей.

1. «Индеец Джо»

Ведущий диктует участникам математическую задачу, в которой есть некоторые логические сложности.

«Индеец Джо купил лошадь за 6 \$. На следующий день продал ее за 7 \$. Занял 1 \$ у соседа и купил лошадь за 8 \$, после чего продал ее за 9 \$. Вопрос: каков доход индейца Джо?».

Каждый участник самостоятельно пытается решить задачу. По истечении трех минут ведущий предлагает участникам свой ответ и степень уверенности в ответе, выраженную в процентах.

Ведущий предлагает кому-либо из участников, уверенных в ответе, попробовать доказать свое решение методом ответов Сократа. Ход решения проблемы или задачи прослеживается минимальными шагами, которые формулируются как вопрос. Например, «согласны ли вы с тем, что по условию задачи у Джо начальный капитал составлял 6 \$?» задача доказывающего не просто изложить ход своих рассуждений, а на каждом шаге достичь понимание

и согласия партнеров. Соглашаясь с каждым шагом доказательства, оппоненты постепенно переходят вместе с доказывающим к тем же выводам.

Каждый новый шаг он должен начинать словами: «согласны ли вы с тем, что ...». Если кто-то из членов группы окажется не согласен, доказывающий должен изменить величину своего логического шага, вернувшись несколько назад, но не спорить и не критиковать несогласованного.

В процессе доказательства у некоторых участников могут изменяться ответы. Эти изменения фиксируются ведущим и далее обсуждается в группе.

2. «Спутанные цепочки»

Участники встают в круг, закрывают глаза и протягивают перед собой правую руку. Столкнувшись, руку сцепляют. Затем участники вытягивают левые руки и снова ищут себе партнера. Ведущий помогает рукам соединиться и следит за тем, чтобы каждый держал за руки двух людей, а не одного. Участники открывают глаза. Они должны распутаться, не разжимая рук. Чтобы не происходило вывихов рук в суставах, разрешается «проворачивание шарниров» - изменение положения кистей без расцепления рук. В результате возможны такие варианты: либо образуется круг, либо несколько сцепленных колечек из людей, либо несколько независимых кругов или пар.

3. «Шестерка»

Эта игра помогает участникам потренировать внимание и сообразительность. Все игроки встают в круг. Каждый участник группы (начиная с ведущего) по очереди называют числа натурального ряда: 1, 2, 3, ... Запрещается называть числа, заканчивающиеся на цифру 6 и кратные 6 (6, 12, 16, ...). Если игроку досталось такое число, он должен молча подпрыгнуть и хлопнуть в ладоши. Тот, кто ошибся, выбывает из игры. Играть можно до трех внимательных оставшихся игроков.

4. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

ОДИННАДЦАТОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - развитие творческих способностей к действительности и коммуникативных навыков.

1. «Ассоциации»

Участники по очереди называют слова, которые ассоциируются у них со словом «лидер».

2. «Гомеостат»

Участники рассаживаются в круг. Каждый сжимает правую руку в кулак, и по команде ведущего все «выбрасывают» пальцы. Группа должна стремиться к тому, чтобы все участники независимо друг от друга выбросили одно и то же число. Участникам запрещено договариваться, перемигиваться и другими «незаконными» способами пытаться согласовывать свои действия. Игра продолжается до тех пор, пока группа не достигнет своей цели. Для того чтобы предоставить друг другу возможность оценить обстановку и учесть ее в последующем такте игры, участники после каждого «выбрасывания» фиксируют на какое-то время положение своих растопыренных пальцев.

Помимо своего прямого назначения «Гомеостат» может быть использован тренером или психологом для выявления взаимоотношений между играющими. Если внимательно понаблюдать за ходом игры, то можно заметить одного или нескольких лидеров в группе, под которых подстраиваются остальные участники. Возможно, группа распадается на несколько группировок, имеющих свои установки на исход игры (например, половина играющих выбрасывает несколько раз подряд по три пальца, в то время как другая — по одному). Не исключено также и появление «негативиста», упорно гнувшего свою линию даже после того, как между остальными участниками уже достигнуто определенное согласие.

3. «Шеренга»

Участники выстраиваются в шеренгу на расстоянии шага друг от друга и лицом к одной из четырех стен помещения. Все закрывают глаза и по хлопку ведущего подпрыгивают, делая в прыжке поворот вокруг своей оси. Поворот

можно осуществлять как в левую, так и в правую сторону, но обязательно таким образом, чтобы после приземления оказаться лицом к одной из стен (то есть на 90, 180, 270° и т.д.). Задача участников — после каждого хлопка совершать синхронные повороты и всем приземляться повернутыми лицом в одну и ту же сторону.

Как правило, задача эта оказывается для группы невыполнимой, и после первого же хлопка участники стоят повернутые кто куда. Для такой перемешанной шеренги ведущий формулирует новую задачу: прыгнуть так, чтобы оказаться после приземления повернутыми в одну и ту же сторону. Прыжки продолжаются по команде ведущего до тех пор, пока не будет достигнута эта цель.

4. «Кто лидер?»

Участники должны решить, кто из присутствующих мог бы взять на себя роль лидера для того, чтобы вывести всех из конкретной критической ситуации с меньшими потерями для группы, помочь решить эту трудную проблему, правильно и своевременно сориентироваться в экстремальном положении. Сначала они составляют перечень таких критических ситуаций, в которые может попасть их группа. А затем решают, кто в состоянии взять на себя ответственность за жизнь членов группы, т. е. стать ситуативным лидером».

5. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

ДВЕНАДЦАТОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - закрепить навыки активного диалогового стиля общения, составить идеальную модель лидера.

1. «Формула успеха лидера»

Для того чтобы достичь цели, необходимо четко ее представлять, понимать, к чему идешь. На первом этапе у каждого есть 10 минут для того,

чтобы составить собственную формулу успеха лидера. Для этого нужно записать 10-12 основных условий. Эту часть работы участники должны выполнять индивидуально. Затем происходит обсуждение и составляется обобщенный список. Психолог предлагает свои рекомендации:

- ✓ Находи простые решения сложных проблем.
- ✓ Обладай видением. Люди хотят идти за теми, кто знает, куда идти, они хотят знать, почему их ведут именно туда, а не в другую сторону, и им не нравится, когда цель постоянно меняется.
- ✓ Доверяй своим подчиненным и коллективу в целом.
- ✓ Будь хладнокровен. Демонстрируй свое хладнокровие в кризисных ситуациях. Это побуждает окружающих хранить спокойствие и действовать продуманно.
- ✓ Не бойтесь рисковать. Лидеры побуждают своих подчиненных не только идти на риск, но, и открыто признавать ошибки, допускаемые в поисках нового.
- ✓ Будь экспертом. Каждый из окружения должен быть уверен, что лидер знает не меньше, чем они сами.

2 «Предвыборная программа»

Инструкция: «Давайте представим, что должность директора школы очень почетна, а может быть, и выгодна и каждый из вас стремится быть вы бранным на эту должность. Для того чтобы вас могли выбрать, вы должны представить свою предвыборную программу, в которой нужно отразить, как изменится жизнь вашего коллектива, если директором (президентом) будете именно вы. Итак, вы должны написать свою программу, а затем осуществить ее презентацию. А мы определим, кто же будет директором (президентом), опираясь на свои впечатления: кто вызвал наибольшее доверие и смог наиболее убедительно продемонстрировать качества лидера.

3. «Побег»

Группа разбивается на пары. В каждой паре одному из участников отводится роль «заклученного», а другому — роль «освободителя». У

«заключенного» имеется план «тюремной стены» с одной или несколькими «опорными точками». Точно такой же план есть и у «освободителя». Кроме того, каждый вооружен воображаемой киркой. Обоим нужно независимо друг от друга выбрать в стене одно и то же место для выдалбливания лаза, так как каждый из находящихся по разные стороны «тюремной стены» может продолбить за ночь только ее половину. После раздумий каждый из игроков скрытно от своего партнера отмечает на чертеже выбранное им место. Затем сличаются решения «заключенного» и «освободителя».

4. «Захват инициативы в диалоге»

Двое участников садятся в центре круга. Один из них начинает диалог с произвольной реплики. Второй должен подхватить разговор, но при этом постараться как можно быстрее переключить собеседника на свою тему.

5 «Выбор»

Участники рассаживаются в круг. По команде ведущего каждый из них должен указать пальцем на одного из своих товарищей по группе — допустим, на того, с кем он хотел бы составить пару в какой-то другой игре. Цель играющих — добиться в одной из попыток такого выбора, при котором группа распалась бы на пары взаимно выбравших друг друга участников.

6. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

ТРИНАДЦАТОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - углубить процесс самоанализа и самораскрытия участников, формировать умение эффективно управлять людьми и отработать лидерские качества.

1. «Робот»

Создается игровое поле — обширное пространство с разбросанными спичками. Участники разбиваются на пары («робот» и «оператор»). Задача «оператора» — с помощью своего «робота» собрать как можно больше спичек. Для этого он подает «роботу» словесные команды, стремясь детально и точно

управлять движениями его рук, ног, туловища. Задача «робота» — беспрекословно и точно выполнять команды своего «оператора». Глаза «робота» во время игры закрыты. При разъяснении инструкции тренеру следует подчеркнуть, что «робот» не должен подыгрывать своему «оператору». «Робот» лишен собственной воли, желаний и страстей. Исход игры ему глубоко безразличен: он всего лишь послушный, безынициативный инструмент в руках «оператора». Проведение игры требует соблюдения элементарных правил безопасности. «Робот», если он хорошо исполняет свою роль, действует бездумно и негибко. Вся ответственность за избежание столкновений со стенами, предметами и другими «роботами» лежит на «операторе». Кроме того, за всем происходящим на игровом поле обязан внимательно наблюдать ведущий. Для дополнительной подстраховки устройство всех «роботов» программируется таким образом, что они застывают неподвижно по аварийной команде «Стоп», которую ведущий может дать в случае опасности.

Для того чтобы успешно управлять «роботом», «оператор» должен тонко чувствовать все его движения, буквально вживаться в него. При хорошем включении в игру «оператор» начинает воспринимать неточности в движениях «робота» не как ошибки партнера по игре, а как свои собственные. Для «робота» же игра служит хорошей тренировкой избирательного внимания, поскольку он должен выуживать из плотного словесного потока голос именно своего «оператора». Вместо сбора спичек можно предложить любую другую двигательную задачу: начертить фигуру, завязать узел, пройти лабиринт, построить групповую скульптурную композицию и т.д.

2. «Экстрасенс»

Представьте себе, что вы обладаете экстрасенсорными способностями, в частности, умеете читать мысли и чувства другого человека по выражению его лица, по позе и т.п. А теперь среди участников найдите одного, чье состояние, мысли вы будете угадывать. Вам дается 3 минуты на то, чтобы вы письменно

изложили, о чем он думал во время занятия, какие чувства испытывал. Анализ по подгруппам.

3. «Начальник — сотрудник — подчиненный»

Участники работают в парах. Задача — обратиться к напарнику с просьбой, демонстрируя различные способы поведения: более уверенно, ставя себя выше; уступая собеседнику, как бы подчиняясь; с чувством собственного достоинства, но без вызова. Каждый участник должен попробовать себя во всех вариантах.

4. «В чем мне повезло в этой жизни»

Участники группы разбиваются по парам. Ведущий предлагает задание: «В течение трех минут расскажите своему партнеру о том, в чем вам повезло в этой жизни. Через три минуты поменяйтесь ролями».

5. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

ЧЕТЫРНАДЦАТОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - совершенствовать умение участников управлять людьми.

1. «Клешня»

В основу этого упражнения положен принцип работы игрового автомата, пользующегося большой популярностью даже среди взрослых. Группа разбивается на пары. Один из участников закрывает глаза и складывает руку в «клешню» из двух, трех, четырех или пяти захватывающих пальцев. Другой кладет на стул один или несколько предметов. Его задача — с помощью «клешни», послушно выполняющей все его указания, захватить предмет и переложить его на другой стул. «Клешня» устроена так, что может перемещаться во всех направлениях, сохраняя ориентацию перпендикулярно к поверхности стула, а также сводить и разводить пальцы.

Для того чтобы придать этому упражнению соревновательный характер, целесообразно ограничить время его исполнения. Еще более острая и динамичная форма проведения игры — это конкурентная борьба двух пар,

каждая из которых перетаскивает с помощью «клешни» предметы со стула соперников на свой стул до тех пор, пока все они не окажутся сосредоточенными на одном стуле. В простейшем варианте игры обладателю «клешни» отводится роль не заинтересованного в исходе задания «робота», способного лишь к механическому выполнению команд своего оператора («От себя!» — «На себя!», «Вправо!» — «Влево!», «Вверх!» — «Вниз!», «Захватить!» — «Разжать!», «Стоп!»). При таком распределении обязанностей упражнение «работает» преимущественно на «оператора»: именно у него мобилизуется способность к чувствованию, так как для успешного проведения нужных манипуляций он должен ощущать «клешню» почти как свою собственную руку.

Более сложный вариант: «оператор» кладет ладонь на плечо, руку или голову своего партнера и пытается управлять «клешней» на языке надавливаний, сжатий, поглаживаний и прочее. Само собой разумеется, что партнеры не должны заранее договариваться между собой о том, как следует понимать то или иное прикосновение. Эта модификация упражнения предполагает обоюдное стремление игроков к двигательному взаимопониманию. Успех в каждой паре во многом зависит от характера взаимоотношений и эмоционального контакта между играющими.

2. «Стыковка»

Игра проводится в четверках. Двое участников садятся друг против друга так, чтобы их колени соприкасались, и закрывают глаза. Указательные пальцы правых рук — «космические станции» — они вытягивают навстречу друг другу. Двое других игроков становятся позади сидящих. По сигналу каждый из стоящих участников начинает с помощью словесных команд или прикосновений управлять движениями правой руки сидящего перед ним. Цель стоящих за креслами игроков — свести концы указательных пальцев своих партнеров. Возможен и конкурентный вариант игры: один из игроков стремится увести свою «мишень» — ладонь сидящего перед собой человека от

преследующей его «ракеты» — от указательного пальца сидящего напротив. При этом ладонь должна, конечно, всегда оставаться в пределах досягаемости пальца, а лицо из соображений безопасности — вне ее пределов.

3. «Слалом»

В игре участвуют двое. Один из игроков закрывает глаза и садится за стол перед игровым полем — листом бумаги с расставленными на нем фишками. Просветы между фишками обозначают ворота, через которые нужно аккуратно провести «лыжника» — фишку, отличающуюся по цвету от ворот. Маршрут «лыжника» заранее намечен ведущим, а все его перемещения сидящий игрок осуществляет с помощью легких движений указательного пальца. Второй игрок стоит с открытыми глазами за спиной партнера и держит руку на его плече, корректируя его действия. Задача обоих партнеров — пронести «лыжника» через все ворота, ни разу не задев их.

4. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

ПЯТНАДЦАТОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - развитие коммуникативных способностей и отработка навыка понимания окружающих людей, их внутреннего душевного мира.

1. «Мы похожи?»

В начале участники беспорядочно ходят по комнате и говорят каждому встречающемуся по 2 фразы, начинающиеся со слов:

- Ты похож на меня тем, что...

- Я отличаюсь от тебя тем, что...

Другой вариант: в парах 4 минуты вести разговор на тему "Чем мы похожи"; затем 4 минуты - на тему "Чем мы отличаемся". По окончании проводится обсуждение, обращается внимание на то, что было легко и что было трудно делать, какие были открытия. В итоге делается вывод о том, что все мы, в сущности, похожи и в то же время разные, но мы имеем право на эти отличия, и никто не может нас заставить быть другими.

2. «Анабиоз»

Участники разбиваются на пары. В каждой паре игроки распределяют между собой роли «замороженного» и «реаниматора». По сигналу «замороженный» застывает в неподвижности, изображая погруженное в анабиоз существо — с окаменевшим лицом и пустым взглядом. Задача «реаниматора», на которую отводится одна минута, — вызвать партнера из анабиотического состояния, оживить его. «Реаниматор» не имеет права ни прикасаться к «замороженному», ни обращаться к нему с какими-либо словами. Все, чем он располагает, это взгляд, мимика, жест и пантомима. Признаками успешной работы «реаниматора» можно считать непроизвольные реплики «замороженного», его смех, улыбку и другие проявления эмоциональной жизни. Критерии выхода из анабиоза, которые могут варьировать от явных нарушений молчания и неподвижности до едва заметных изменений в выражении лица, устанавливаются самими участниками в зависимости от уровня их «квалификации». В предложенном упражнении в миниатюре решается задача перехода от отчуждения к контакту. Работая в роли «реаниматоров», участники осваивают различные

3. «Зеркало»

Участники разбиваются на пары, становятся лицом друг к другу. Один из играющих делает замедленные движения руками, головой, всем телом. Задача другого — в точности копировать все движения напарника, быть его «зеркальным отражением». В каждой паре участники самостоятельно подбирают нужную сложность движений и их темп. В ходе игры участники, работающие за «отражение», довольно быстро научаются чувствовать тело партнера, и схватывают логику его движений. От раза к разу следить за «оригиналом» и копировать его движения становится все легче, и все чаще возникают ситуации не только предвосхищения, но и опережения его движений. Освоив навыки двигательного подражания, участники могут попробовать свои силы и в более сложной игре: задача та же, но роли

«отражения» и «оригинала», ведомого и лидера, не определены. Гибко подстраиваясь друг под друга, играющие стремятся двигаться в унисон.

Это упражнение — очень хорошее средство развития психологического контакта. Наблюдая за ходом его выполнения, тренер может выявить «естественного» лидера в каждой паре. Трудности в достижении двигательного согласия нередко бывают связаны с наличием напряженных отношений между партнерами.

4. «Эксперт»

Группа разбивается на две равные по числу участников команды. В каждой команде назначается «эксперт». Выбранный на эту роль член группы отворачивается или закрывает глаза, а в это время команда выбирает нескольких расслабляющихся. Их число оговаривается заранее и остается в обеих командах всегда одним и тем же. Участники рассаживаются в круг, занимают удобные позы и закрывают глаза. Выбранные члены группы начинают расслабляться, в то время как остальные члены команды просто сидят в креслах. Через 30—40 секунд «эксперт» приступает к работе. Его задача — внимательно оглядеть всех игроков своей команды и найти расслабляющихся. Во время проведения игры ведущему необходимо постоянно удерживать в поле своего внимания обе команды. Он должен координировать действия участников этой игры таким образом, чтобы работа в командах шла синхронно и одной из них не приходилось подолгу ждать другую. После каждого такта игры выводы экспертов сопоставляются с действительным распределением ролей в командах и ведущий объявляет счет. Команде присуждается очко, если ее «эксперт» оказался ближе к истине, чем «эксперт» команды соперников. В случае одинакового количества верных угадываний обеим командам присуждается по пол-очка. При переходе к новому такту выбираются новые «эксперты» и новые расслабляющиеся. Важное условие успешного проведения упражнения «Эксперт» — хороший темп игры,

сработанность ее участников в совместных упражнениях, быстрое принятие групповых решений.

5. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

ШЕСТНАДЦАТОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - создание условий для формирования навыков самораскрытия, совершенствование навыков группового выступления.

1. «Самый - самый мой плакат»

Участникам предлагают нарисовать на листе бумаги плакат, состоящий из нескольких разделов:

1. Имя, 2. Возраст, 3. Вес, 4. Рост, 5. Мой любимый цвет.

Нарисовать:

а) чем я люблю заниматься,

б) некоторые мои друзья,

в) так я выгляжу, когда я счастлив (автопортрет),

г) моя семья,

д) если бы у меня было одно желание, я бы загадал, чтобы...

е) вот мое любимое место.

Эти плакаты прикрепляются на грудь, и участники в произвольном порядке ходят по комнате, знакомясь друг с другом в течении 15 минут.

2. «Хвастовство»

Участники садятся в большой круг и получают задание (время для подготовки 2-3 минуты). «Каждый должен похвастаться перед группой каким-либо своим качеством, умением, способностью, рассказать о сильных сторонах - о том, что он любит и ценит в себе».

На выступление отводится - 1 минута.

По окончании всех выступлений группа обсуждает ощущения, возникшие в процессе выполнения упражнения. «КОНТРАРГУМЕНТЫ»

Назначение:

- создание условий для самораскрытия;
- умение вести полемику и контраргументацию.

Каждый член группы должен рассказать остальным участникам о своих слабых сторонах - о том, что он не принимает в себе. Это могут быть черты характера, привычки, мешающие в жизни, которые хотелось бы изменить. Остальные участники внимательно слушают и по окончании выступления обсуждают сказанное, пытаясь привести контраргументы, т. е. то, что можно противопоставить отмеченным недостаткам или даже показывая, что наши слабости в одних случаях, становятся нашей силой в других.

На упражнение отводится 40-50 минут.

3. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

СЕМНАДЦАТОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - развитие умения соединить вербальные и невербальные средства общения и формирование навыков акцентирования внимания окружающих за счет различных средств общения.

1. «Всеобщее внимание»

Всем участникам игры предлагается выполнить одну и ту же простую задачу Любыми средствами, не прибегая к физическим действиям, нужно привлечь внимание окружающих. Задача усложняется тем, что одновременно ее выполняют все участники, обсуждаются итоги: кому удалось привлечь к себе внимание других и за счет каких средств. На упражнение отводится - 15 минут.

2. «Прорвись в круг»

Члены группы берутся за руки и образуют замкнутый круг. Предварительно ведущий, по итогам прошедших занятий, определяет для себя, кто из членов группы чувствует себя меньше всего включенным в группу и предлагает ему первым включиться в исполнение упражнения, т. е. прорвать круг и проникнуть в него. То же самое может проделать каждый участник.

3. «Мое отражение»

Группа садится в круг. Задача каждого игрока внимательно посмотреть на себя в зеркало и попытаться воспринять себя несколько отстраненно, как если бы он видел не свое отражение, а лицо незнакомца, которое привлекло его внимание. Сосредоточенно изучите этого человека, а затем попытайтесь ответить на следующие вопросы:

1. Что привлекательного вы видите в этом человеке?
2. За что можно любить его?
3. Что в нем вызывает уважение, а может быть, восхищение?

Необходимо постараться быть серьезными, быть предельно честными.

4. «Разговор через стекло»

Инструкция: «Пусть каждый участник посмотрит на группу и выберет того, кого он меньше всего знает. Подойдите друг к другу. Представьте, что между вами находится звуконепроницаемое стекло. Вам нужно поговорить на какую-либо тему в течении 10 минут (темы могут быть предложены ведущим)». Что вы чувствовали в процессе общения? О чем вы говорили? На что ориентировались в процессе общения, чтобы понять партнера? Какие трудности возникли в процессе общения?»

5. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

ВОСЕМНАДЦАТОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - осознание своего «Я»

1. «Контраргументы»

Участники записывают на листочках свои достоинства и недостатки, а затем вычеркивают те, которые можно исправить.

2. Мое физическое «Я»

На листочка участники записывают свой рост, вес, объем грудной клетки, обхват талии, обхват бедер, размер головного убора, размер кольца. Все по кругу зачитывают ответы. Ведущий подводит итог, какие из параметров были не известны большинству, и предлагает к следующему занятию их узнать.

3. Кто «Я»

Ведущий предлагает участникам ответить на вопрос « Кто Я?». Ответы зачитываются по кругу, комментируя свой ответ.

4. «Мои добрые дела»

Участники должны вспомнить, какие добрые дела они сделали вчера, и рассказать о них (каждый по кругу).

5. «Права человека»

Прошу вас составить список «прав человека», которые необходимы для реализации потребности своего «Я» и укрепления уверенности в себе.

ДЕВЯТНАДЦАТОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - осознание своей ценности и значимости.

1. «Ласковое имя»

Участники по кругу говорят, как их называли в детстве, сейчас, родители, родственники, друзья и т.д.

2. «Сильные стороны»

Все встают в круг в центре комнаты, поближе друг к другу. Тренер: закройте глаза... Пусть теперь каждый возьмет руку соседа справа и с лева... подержите его руку в своей; постарайтесь, не открывая глаз, сосредоточитесь на звуках вокруг вас, пусть каждый сосредоточит свое внимание только на том, что слышите, что бы это ни было, пусть каждый некоторое время послушает и постарается узнать звуки, которые до него доносятся... а теперь не открывая глаз, сконцентрируйте свое внимание на ладонях соседей справа и слева, ладонях которых вы касаетесь... постарайтесь понять, какая ладонь теплее, какая холоднее, и запомните, была ли это ладонь справа или слева (30 сек.)... А теперь по прежнему с закрытыми глазами сосредоточитесь каждый на своем дыхании: почувствуйте, как воздух входит и выходит через нос и рот, как движется грудная клетка и живот про каждом вдохе и выдохе.

...А теперь представьте, что в самом центре вашего существа есть маленькая частица, очень спокойная и счастливая. Не затронутая всеми

страхами и заботами о будущем, пребывает она там в полной гармонии, в мире и счастье. До нее нельзя добраться, к ней нельзя прикоснуться. Если вы пожелаете, ее можно представить в виде некоего образа-язычка пламени, драгоценного камня или озера с гладкой и спокойной поверхностью. Эта драгоценная частица находится в полной безопасности. Она там - глубоко в нас. Представьте теперь, что это пламя, этот драгоценный камень или озеро, находящиеся глубоко, в самом центре, в самом ядре вас - вы сами. Постарайтесь вложить это ощущение в ладонь стоящих справа и слева от вас... Откройте глаза.

3. «Комплименты»

Участники группы делятся на две равные части и встают, образуя внутренний и внешний круг. Дети стоят лицом друг к другу. Человек из внешнего круга говорит участнику во внутреннем круге: “Мне, нравится, что ты...”, человек из внутреннего круга отвечает на это: “Да, я (повторяет), и еще я...” Важно, чтобы участники говорили искренне. Затем поменяться кругами.

Обсуждение: Какие чувства испытывали, что было трудным? Трудно или легко отвечать на него? Что больше понравилось - делать комплименты или принимать? Какие комплименты показались не обычными?

4. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

ДВАДЦАТОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - понятие социального статуса в группе, навык общения в примитивной группе и умение быстрого переключения в общении.

1. «Скверная компания»

Участвуют 12 человек (остальные являются наблюдателями): Главарь, Авторитет, Приближенные (два человека), Недовольные (два человека), Подхалим, Шут, Марионетки (два человека) и Забитые (два человека). Первоначально исполнителей этих ролей подбирает сам ведущий, затем в процессе игры роли меняются, дабы каждый побыл в роли каждого.

Наиболее важным элементом являются правила взаимодействия ее участников, за выполнением которых должен внимательно следить ведущий. Правила эти таковы:

1. Главари вправе обрывать любого.
2. Авторитет - любого кроме Главара.
3. Приближенный - любого, кроме Главара и Авторитета.
4. Подхалим - любого, кроме Приближенного, Авторитета и Главара.
5. Шут - всех, кроме Главара.
6. Марионетка - только Недовольных и Главара.
7. Недовольные - всех, кроме Главара и Авторитета.
8. Забитого обрывает любой, он же - никого.

Игрок, нарушавший эти правила, переводиться в «Забитые», ну а если их нарушил сам «Забитый», то его могут не только осудить, но и попросту «изгнать».

2. «Приятный разговор»

Образуют два круга внешний и внутренний. Внутренний круг двигается. Предлагаются примерные ситуации «встреч».

А). Перед вами человек, которого вы совершенно не знаете, видите его в первый раз, но вам очень нужно узнать, как проехать в некое место в городе, где вы находитесь впервые.

Б). Перед вами человек, который вам очень нравится. Вы давно хотели поговорить с ним.

В). Перед вами человек, который чем - то расстроен и никак не может успокоиться. Подойдите к нему, начните разговор, успокойте его.

Г). Вас окликнули на улице. Оглянувшись, вы увидели незнакомого человека, который так же понял, что ошибся. Вы начинаете словами...

3. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

ДВАДЦАТЬ ПЕРВОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - позволяет обратиться к себе с позитивной стороны, повышает самооценку и трансформация слабостей в достоинства..

1. «Ах, какой ты молодец»

Участники разбиваются на пары. Один из них говорит о себе что - то хорошее, а второй - считает эти комплименты: «Ах, какой ты молодец - раз!... Ах, какой ты молодец - два!...» и т. д. Затем участники меняются местами.

В обсуждении можно задать вопросы: «Легко ли было говорить о себе столько хорошего? Что помогло, что мешало выполнить это упражнение?»

2. «Попроси меня о...»

Инструкция: «Сейчас вам нужно найти партнера, которому вы больше всего доверяете. Вы можете свободно расположиться в помещении как вам угодно. После этого вам нужно рассказать партнеру о своих недостатках и слабостях. Завершением каждого монолога должна быть искренняя просьба о помощи». Какие трудности вы испытывали в процессе своего монолога? В чем состоит трудности просьбы? Какие чувства у вас остались после своего рассказа?

3. «Чемодан в дорогу»

По кругу участники на отдельном листочке каждый пишет, для каждого, что вы цените в этом человеке и, что хотелось бы чтобы изменил в себе.

4. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

ДВАДЦАТЬ ВТОРОЕ ЗАНЯТИЕ

Цель занятия - завершить работу группы, составить четкий перспективный план конкретных действий для каждого участника на ближайшее время.

1. «Я – подарок для человечества»

Участникам предлагается подумать о том, что они являются подарком для человечества. Затем аргументируют свое утверждение, например: «Я подарок для человечества - так как я...»

На первом этапе будет 1 минута для того, чтобы могли написать небольшие тезисы своего выступления перед малой группой. На втором этапе происходит объединение в малые группы по 3-4 человека (не больше), желательно с теми, с кем они еще не работали в малых группах. Каждый член группы зачитывает свои записи, комментируя их, отвечает на вопросы остальных участников. На это отводится 5-6 минут.

2. «Стратегия жизни»

Каждый составляет свою стратегию жизни. На эту работу отводится примерно 1,0 - 1,5 часа. Затем участники садятся в большой круг, и каждый зачитывает то, что он написал. Вариант - участники объединяются в малые группы по 7-8 человек. Группа работает в режиме коллективного эксперта, благожелательно оценивая выступление каждого, уточняя, дополняя его планы. Целесообразно включить музыку, создать спокойную и сосредоточенную обстановку, настроить участников на серьезную работу по прогнозированию своего будущего. Во время индивидуальной работы над предложенными вопросами, ведущий может оказывать поддержку тем членам группы, которые в этом нуждаются или сами об этом попросят.

3. «Девиз лидера»

Каждый участник формулирует свой девиз лидера, а затем происходит обсуждение в группе. Затем выбирают наиболее полно характеризующий девиз лидера.

4. «Выбор»

Каждому члену группы предлагается организовать какую-нибудь игру (вспомнить, сочинить). Продолжительность игры не должна превышать 5 минут. При выполнении упражнений, не участвующих не должно быть. На обдумывание дается 5 минут. После того, как все проведут игры, происходит обсуждение важных вопросов: держались ли ведущие авторитетно; как повлиял стиль руководства на выполнение задачи; сделали или сказали лидеры нечто такое, что мотивировало, поддерживало или вдохновляло группу; чувства,

которые возникали у самих лидеров по отношению к другим членам команды; какие наибольшие трудности возникли и у ведущих, и у членов команды при проведении игр.

5. Итоги

Подводятся итоги по всем упражнениям, анализируя их вместе с группой.

3.2 Анализ результатов программы экспериментальной работы

Тест «групповые роли»

После проведения коррекционно-развивающей программы положение ролей меняется (см. приложение И)

Вывод: Испытуемые изменили свое отношение к своим ролям, у них стали развиваться новые способности и функции, а также они стали обладать новыми свойствами поведения.

1 – председатель 8 человек (50%). *Функции:* впитывает все возможные мнения и принимает решения; *свойства:* умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный; *тип:* спокойный, стабильный тип личности, нуждающийся в высокомотивированной группе.

2 – формирователь 8 человек (50%). *Функции:* лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое; *свойства:* динамичный, решительный, напористый; *тип:* доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, умелой группе.

Тест – опросник КОС – 2

На основе результатов трех диагностических срезов были построены диаграммы (рис.4,5), которые позволили наглядно оценить динамику повышения коммуникативных и организаторских способностей, участвовавших в экспериментальной работе.

**результаты диагностики коммуникативных
способностей в экспериментальной группе**

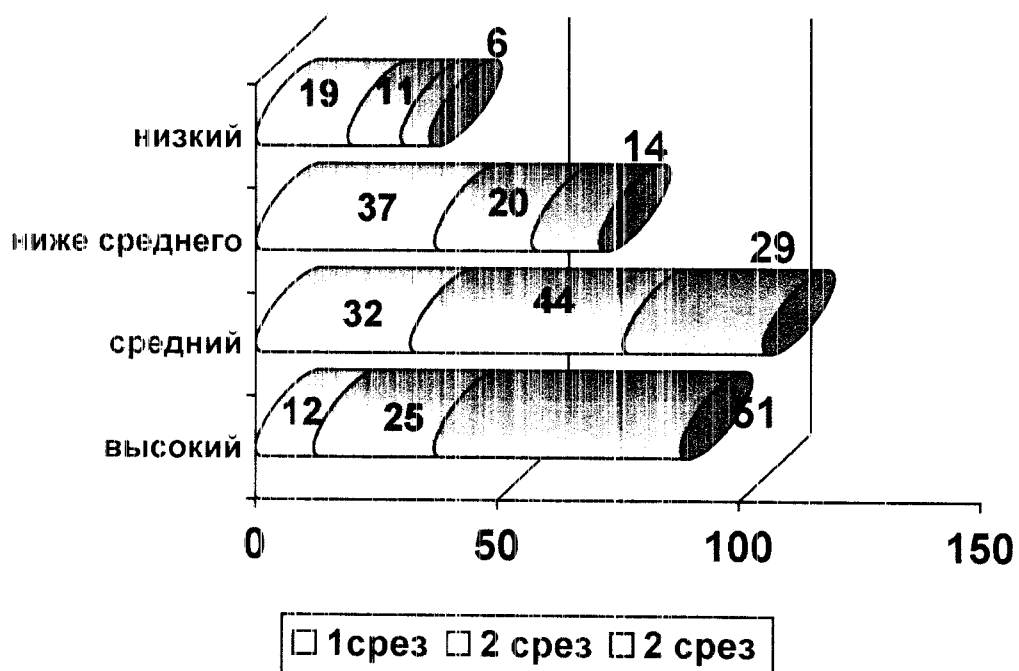


Рисунок 4. Динамика развития коммуникативных способностей в экспериментальной группе

результаты диагностики организаторских способностей в экспериментальной работе

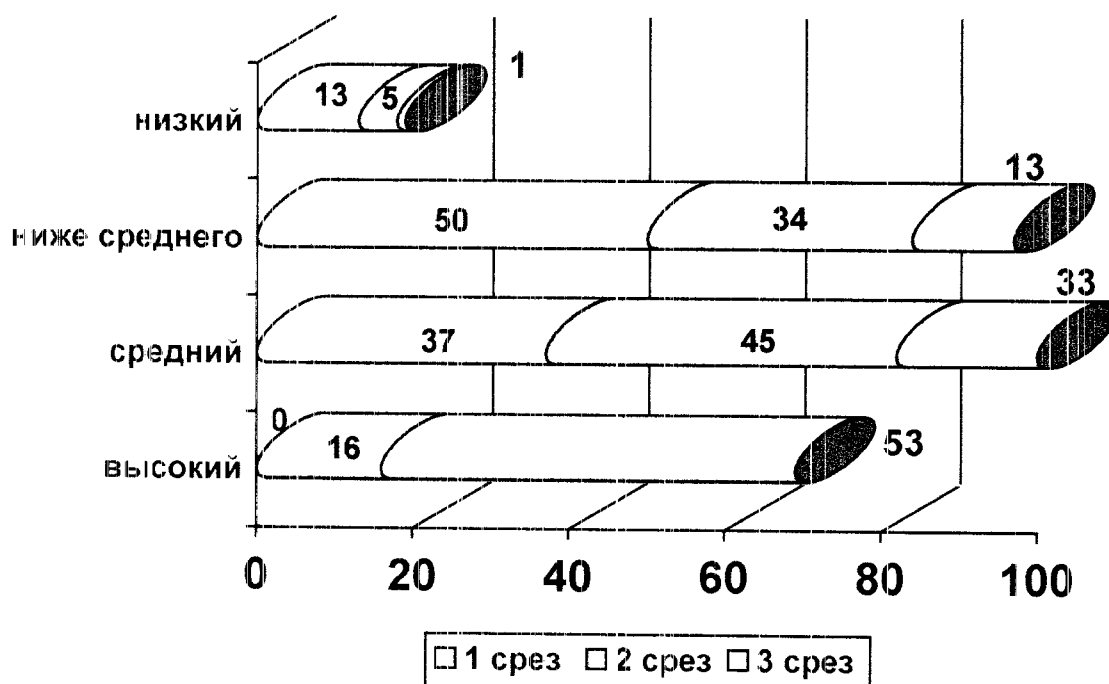


Рисунок 5. Динамика развития организаторских способностей

Вывод: После проведения повторной диагностики, мы заметили значительные изменения. Для испытуемых, набравших 9-12 баллов (45%), характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских способностей. Они стремятся к контактам с людьми, отстаивают свое мнение. Однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Требуется дальнейшая воспитательная работа по формированию и развитию этих качеств личности.

Оценка в 13-16 баллов (33%) свидетельствует о высоком уровне проявления коммуникативных и организаторских способностей испытуемых. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, стремятся расширить круг своих знакомых, помогают близким и друзьям, проявляют инициативу в общении, способны принимать решения в трудных, нестандартных ситуациях.

Высший уровень коммуникативных и организаторских способностей 17-20 (53%) баллов у испытуемых свидетельствует о сформированной потребности в коммуникативной и организаторской деятельности. Они быстро ориентируются в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе. Инициативны. Принимают самостоятельные решения. Любят организовывать игры, различные мероприятия. Они настойчивы и одержимы в деятельности.

Методика определения организаторских и коммуникативных качеств

По итогам повторной диагностики после проведенной коррекционно-развивающей программы были видны значительные изменения. Для того, чтобы узнать на сколько произошла динамика развития качеств, были составлены диаграммы, где в обобщенном виде отражены изменения по уровням. (см. приложение К, Л, М, Н)

Вывод: При исследовании уровня развития качеств, после проведения коррекционных занятий, мы отмечаем повышение показателей до высокого уровня, что является положительным показателем. У учителей повысилось стремление к лидерству, уверенность в себе, самоуважение. В результате они убеждены в собственных силах, надеется на себя. Стремятся к созданию хорошего мнения о себе у окружающих в силу повышенного чувства собственного достоинства. Во взаимоотношениях с людьми выражено чувство меры и такта. Быстро устанавливает меру воздействия, влияние и контакт с другими людьми, исходя из их индивидуальных особенностей. Быстро находят нужный тон, находчивы при первом знакомстве, контактах. Умеют оценить обстановку и приноровиться к ней. Содействует благополучию других. Не стремятся к личной выгоде, как это было видно из первой диагностики. Возросло стремление к повышению своего общего интеллекта и кругозора, к мобилизации совместных усилий людей на достижение общих целей коллектива. Также замечен интерес учителей к повышению деловых и организаторских качеств.

Проявление организаторских и коммуникативных качеств в
межличностных отношениях
(Тест – опросник Т. Лири)

После проведенной коррекционно-развивающей программы нами была проведена повторная диагностика, результаты которой представлены на рисунке 6.

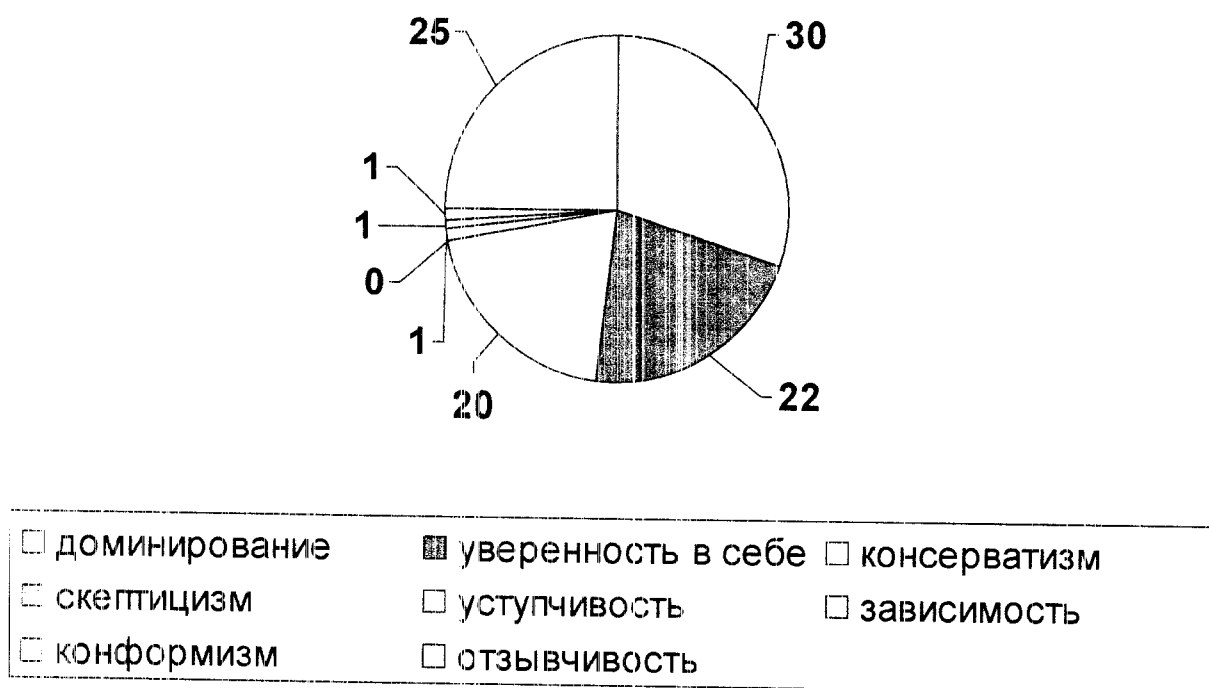


Рисунок 6. Уровень развития организаторских и коммуникативных качеств при повторной диагностике (данные в %)

Вывод: При повторном проведении диагностики было выявлено, что у большинства учителей (30%) преобладает тенденция доминирования. Эмпатия, эмоциональная реактивность, чувствительность – это те качества, которые помогают общению в любой группе (25%). Участвующие в тренинговых занятиях стали настойчивее в достижении цели, прямолинейнее (20%). Они стали более уверенны в себе и независимы (22%).

На основании результатов, полученных в ходе констатирующего эксперимента, нами была выявлена экспериментальная группа учащихся с низким уровнем развития таких способностей как направленность, деловитость,

уверенность, психологический такт, отзывчивость и т.д. Эти участники отличаются малой общительностью, низкой отзывчивостью, негативному отношению к окружению, неумением справляться с отрицательными эмоциями во время общения.

Таким образом, в результате проведенной опытно-экспериментальной работы, можно сделать вывод о том, что предложенные нами коррекционные упражнения способствовали повышению лидерских способностей и качеств, а в некоторых случаях снижению негативных качеств.

Выводы к третьему разделу

На основе результатов всех трех диагностических срезов были построены диаграммы, которые позволили наглядно оценить динамику развития лидерских качеств и учителей, участвовавших в экспериментальной работе.

В соответствии с этим была проведена коррекционно-развивающая работа. Программа данной коррекционной работы включала ряд упражнений, тренирующих и развивающих различные качества и способности учителей.

Серия заданий по формированию лидерских качеств была направлена на развитие и отработку определенных навыков поведения в различных ситуациях, требующих от группы сплоченных и правильных действий.

Данная коррекционная программа значительно повлияла на развитие личностных качеств учителей.

В ходе проведения тренинговых занятий была сформулирована формула успеха работы лидера, которая помогла всем участникам не только в развитии лидерских качеств и способностей, но и послужила ориентиром на будущее:

Также были даны индивидуальные рекомендации каждому члену группы.

Если сравнивать результаты экспериментальной и контрольной группы (группа, которая не участвовала в коррекционно-развивающей программе), то заметна существенная разница между естественным развитием лидерских навыков и формированием их при помощи тренинговых занятий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Школа подобна живому организму, который живёт и развивается в мире, полном изменений, проблем и движения вперёд. Педагоги объединяются в творческие, проблемные группы, вместе изменяют пространство и меняются сами, проявляя свои индивидуальности. Запрос сегодняшнего дня – мобильность, гибкость, настойчивость, целеустремлённость и ответственность, все это качества лидера.

Психология и другие, смежные с ней науки за последние годы накопили огромный материал, характеризующий особенности лидеров и лидерства. В связи с этим возникла потребность в теоретическом обобщении материала.

Из всего выше сказанного, очевидно, что попытки объяснить природу лидерства либо только как продукт чисто индивидуальных особенностей лидера, либо только как функцию групповой деятельности, либо как функцию и результат ситуации не являются обоснованными.

Лидерство по своей природе является результатом одновременно как объективных (интересы, цели, потребности и задачи группы в конкретной ситуации), так и субъективных (индивидуально-типологические особенности лидера как инициатора и организатора групповой деятельности) факторов.

В изучении лидеров были использованы различные теории лидерства, такие как теория «черт», «ситуационная» теория и др. Теория «черт» включает в себя идею о том, что лидерство – феномен, рождаемый специфическими чертами лидера, таким как искусство убеждения, благородство, любовь к риску, энтузиазм, беспристрастность, смелость, воля, честность, справедливость, искренность и т.д. В ситуационной теории провозглашается значимость ситуации в процессе выдвижения лидера.

Однако в психологической литературе до сих пор не определены достаточно четкие теории к раскрытию этой проблемы в плане профилактики и коррекции.

В практической части нашего исследования была проведена диагностика лидерских способностей и качеств.

В ходе исследования была выявлена группа учителей с низкими показателями развития качеств, также они испытывали некоторые затруднения при выполнении заданий, требующих группового взаимодействия.

Возникла необходимость проведения коррекционно-развивающей работы, позволяющей повысить уровень развития личностных качеств. Применение специально подобранных методик, задач и упражнений, развивающих лидерские качества, дало положительные результаты.

Цель нашей работы достигнута и решены следующие задачи:

1. Изучить и проанализировать психолого-педагогическую литературу по проблеме лидерства.
2. Рассмотреть сущность понятий «лидер», «лидерство» и «руководство».
3. Апробировать наиболее продуктивные методики по исследованию лидерских качеств и способностей в профессиональной деятельности учителя.
4. Разработать и экспериментально проверить коррекционно–развивающую программу лидерских навыков в профессиональной деятельности учителя, а также дать практические рекомендации.

Таким образом, анализ результатов диагностирования учителей позволил нам определить, что в развитии их качеств и способностей произошли значительные сдвиги, они легко организуют деятельность других членов группы, повысился уровень общительности, стремление к повышению деловых и организаторских качеств уверенность, ответственность за свои решения, проявление функций внешнего контроля, собственной организации деятельности и т.д.

Это свидетельствует об эффективности проведенной коррекционной работы, соответственно гипотеза, поставленная в начале исследования,

подтверждена результатами проведенной экспериментальной работы. Следовательно, если:

- изучать основные психолого-педагогические теории;
- знать индивидуальные особенности лидеров;
- исследовать лидерские способности и качества;
- разработать и реализовать развивающую программу,

то управление коллективом, будет наиболее эффективным, так как стремление к самосовершенствованию учителей в процессе деятельности удовлетворит их потребности.

Мы не претендуем на исчерпывающее решение данной проблемы и считаем, что данную работу следует продолжать дальше.

Эта проблема актуальна и значима на современном этапе развития общества.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Словарь-справочник по социальной психологии / В.Крысько. - СПб.: Питер, 2003. - 416с.
2. Парыгин Б.Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. - СПб., 1999. - 592 с.
3. Андреева Г.М. Социальная психология. - М., 1998. - 235с.
4. Словарь психолога-практика / Сост. С.Ю. Головин. - М., 2001. - 976 с.
5. Петровский А.В., Ярошевский М.Г. Психология: учебник для студ. высш. пед. учеб. заведений. - 3-е изд., стереотип.-М.: Издательский центр «Академия», 2002. - 512с.
6. Бабасов Е.М. Социология управления.- Мн., 2000.- 253с.
7. Психология. Учебник для гуманитарных вузов/ под общ. ред. В.Н. Дружинина. - СПб.: Питер, 2001. - 375 с.
8. Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. М., 1981. - 387с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». - М.: Гардарики, 1998. - 288с.
10. Кабаченко Т.С. Психология управления. - М., 2000. - 226с.
11. Велков И.Г. Личность руководителя и стиль управления. - М., 1993. - 238с
12. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Харьков, 1998. - 412с.
13. Донцов А. И. Психология коллектива. - М., 1984. - 44с.
14. Пикельная В.С. Теоретические основы управления. - М., 1990. - 347с.
15. Головаха Е. И., Кроник А. А. Психологическое время личности. - Киев, 1984. - 212с.
16. Джуэл Л. Лидерство в новую эпоху. - М., 1998. - 213с
17. Дубровина И.В. «Рабочая книга школьного психолога». М., «Просвещение», 1991. - 267с.
18. Рогов Е.И. Учитель как объект психологического исследования. - М., 1998. - 369с.

19. Пименовский В.Я. Требования к личности учителя в условиях высокотехнологического общества //Педагогика. - 1997. - №5. - С.97-103.
20. Бодалев А.А. О качествах личности, нужных для успешного общения //Личность и общение: Избр. труды. – М., 1983. - С.55-64.
21. Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы управления //Прикладные проблемы социальной психологии. - М., 1983. - 184с.
22. Занковский А.Н. Организационная психология. - М., 2000. - 648с.
23. Кнорренг В.И. Теория, практика и искусство управления. - М., 1999 - 528с.
24. Зубарев А. Теория лидерства на производстве. - М., 1999. - 345с.
25. . Кретов Б. И. Типология лидерства. Социально-гуманитарные знания. №3 2000. - С.67-81.
26. Кудряшова Л.Д. Каким быть руководителю. Л., 1986. - 299с.
27. Межличностное восприятие в группе /Под ред. Г.М.Андреевой, А.И.Донцова - М., 1981. - 238с.
28. Станкин М.И. Психология управления. - М., 2000. - 542с
29. Минделл А. Лидер как мастер единоборства. - М., 1993. - 115с.
30. Лебедев В.И. Психология и управление. - М., 1990. - 267с
31. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. - М., 1988. - 344с
32. Михеев В.И. Социально-психологические аспекты управления. - М., 1975.
33. Кунц Г., Доннел О.Л. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. - М., 1981. - 252с.
34. Жутикова Н.В. Учителю о практике психологической помощи: Книга для учителя. - М.: Просвещение, 1998. - 176с.
35. Кузьмина Н. В., Кухарев Н. В. Психологическая структура деятельности учителя: Гомель. - Изд-во Гомельского гос. университета, 1996. - 57 с.
36. Исаев М. Ю., Хмелевский В. Н. Психотерапевтическая помощь коллективу. - Красноярск, 1992. - 111с.

37. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг // Сост. Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова. - М.: Независимая фирма «Класс», 2002. - 369с.
38. Калининский Л.П. Методика психодиагностики профессионально значимых и деловых качеств будущего специалиста //Содержание и методы профессионального воспитания студентов. – Тюмень., 1981. - 180с.
39. Карлоф А.В., Седерберг К.А. Вызов лидеров. М., 1996. - 352с.
40. Демьянов Ю.Г. Основы психопрофилактики и психотерапии: Пособие - практикум для университетов. - СПб.: МиМ, Паритет, 1999. - 135с.
41. Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. - Минск, 1990. - 467с.
42. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я. - М.: Дело, 2000. - 139с.
43. . Дубровина И.В. Школьная психологическая служба: Вопросы теории и практики. М., 1991. - 223с.
44. Емельянов Ю., Поварницына С. Психология бизнеса. - М.: Армада, 1998. - 318с.
45. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М., 1993. - 138с.
46. Кроль Л.М., Михайлова Е.Л. О том, что в зеркалах: Очерки групповой психотерапии и тренинга. - М.: Независимая фирма “Класс”, 1999. - 96с.
47. Кроль Л.М., Михайлова Е.Л. Человек-оркестр: Микроструктура общения. - М.: Независимая фирма «Класс», 1993. - 347с.
48. Куликова Л. Н. Личность педагога в воспитательной системе образовательного учреждения // Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции “Подготовка учителя в условиях гуманистической парадигмы” - ХГПУ.- Хабаровск, 1998. - 396с.
49. Брендель С., Шпиклис Ю. Психологический тренинг коллектива. - М.: Мир, 1984. - 65с
50. Маркова А. Н. Психология труда учителя: Кн. для учителей. - М.; Просвещение, 1993. - 192 с.

51. Митина Л. М. Учитель как личность и профессионал (психологические проблемы). - М.; "Дело", 1994. - 216 с.
52. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. - СПб.: Питер, 2001. - 211с.
53. Сластенин В. А. Педагогическая деятельность и проблема формирования личности учителя // Психология труда и личности учителя/Под ред. А. И. Щербакова.- Л., 1976. - С. 30-46.
54. Вагин И., Глушай А. Поднимись над толпой! Тренинг лидерства. - СПб., 2002. - 192с.
55. Дружинин А., Замулин А. Тренинг продаж. - СПб: Речь, 2002. - 131с.
56. Михайлычев Е.А. Методика изучения личности учащихся ПТУ. - М.: Высш. шк., 1989. - 178с.
57. Моргенстерн Д. Тайм менеджмент. - М.: Добрая книга, 2001. - 116с.
58. Жариков Е.С., Крушельницкий Е.Л. Для тебя и о тебе: Кн. Для уч-ся.-М., 1991. - 223с.
59. Немов Р.С. Психология - М., 1999. - 688с.
60. Овчарова Р.В. Справочная книга школьного психолога. - 2-е изд. - М.: Просвещение, 1996. - 352с.
61. Омаров А.М. Руководитель: Размышления о стиле управления. - 2-е изд. Доп. - М.: Политиздат, 1987. - 366с.
62. Осипова А.А. Введение в практическую психокоррекцию: групповые методы работы. - М., Воронеж: МОДЭК, 2000. - 240с.
63. Дубровина И.В. «Практическая психология преподавания». - М., «Просвещение», 1998. - 211с
64. Осипова А.А. Общая психокоррекция. - М., 2001. - 512с.
65. Панфилова М.А. Игротерапия общения: Тесты и коррекционные игры: Практич. пособие для психологов, педагогов и родителей. - М.: ГНОМ и Д., 2001. - 213с.
66. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. Психотехника.- М., 2001. - 224с.

67. Божович Е.Д. Психологическая служба в структуре педагогического процесса // Вопросы психологии. 1986. № 2. - С. 58-70.
68. Петрушин С.В. Психологический тренинг в многочисленной группе. – М.: Деловая книга, 2000. - 223с.
69. Скок Г. Б., Салкова О. В. Совершенствование коммуникативных умений преподавателя // Советская педагогика. №5 1990. - С. 101-103.
70. Профконсультационная работа со старшеклассниками// Под. ред. Б.А.Федоришина. - Киев., 1980. -153 с.
71. Психология и этика делового общения. М., 2000. - 327с.
72. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. - М., 1999. - 139с.
73. Алиева М., Трошихина Е. Тренинг развития жизненных целей. - СПб: Речь, 2002. - 214с.
74. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: - М., 2001. - 285с.
75. Рабочая книга практического психолога: технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом).- Красная площадь, 1996. - 400с.
76. Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. - Самара, 1998. - 322с.
77. Рогов Е.И. Личность в педагогической деятельности. - Ростов-на-Дону., 1994. - 240с.
78. Столяренко Л.Д. Основы психологии. Практикум. - Ростов-на-Дону., 2000. - 223 с.
79. Психогимнастика в тренинге: 220 упражнений для развития способностей // Под ред. Н.Ю. Хрящевой. - СПб.: Речь, 2000. - 368с.
80. Розанова В.А. Психология управления.- М., 2000. - 384с.
81. Рудестам К. Групповая психотерапия. М.: Прогресс, 1990. - 59с.
82. Самоукина Н.В. Игры, в которые играют люди...- Дубна, 2000. - 134с.
83. Сартан Г.Н. Психотренинги для учителей и старшеклассников. - М., 1992. - 78с. Максвелл Д. 21 обязательное качество лидера. Мн., 2002. - 176с.

84. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. - М., 1997. - 110с.
85. Свеницкий А.Л. Социальная психология управления. - Л., 1986. - 264с.
86. Малышев К.Б. Психология управления. М., 2000. - 144с.
87. Гарратт Т. Эффективный тренинг с помощью НЛП. - СПб.: Питер, 2001. - 329с.
88. Гоноболин Ф. Н. Психологический анализ педагогических способностей. В сб. Способности и интересы. М., 1962. - 245 с.
89. Грановская Р.М. Элементы практической психологии. - М.: Просвещение, 1991. - 123с.
90. Секреты умелого руководителя /Составитель И.В.Липсиц. - М., 1991. - 23с.
91. Сидоренко Е. Мотивационный тренинг. - СПб.: Речь, 2001. - 214с.
92. Смольков В. Г. Сущность и типология социального лидерства. Социально-гуманитарные знания. №6 2001. - С.34-65.
93. Сотрудничество учителя и школьного практического психолога: Сборник научно-методических трудов // Под ред. А.К. Марковой, Т.А. Шиловой. М., 1993. - С.32-33.
94. Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие. - М., 1990.- 13с.
95. Батаршев А.В. Психодиагностика способности к общению, или Как определить организаторские и коммуникативные качества личности. - М., 1996. - 198с.
96. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. - СПб.: Питер, 2001. - 84с.
97. Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога. - М., 1999. - 480с
98. Тидор С.Н. Психология управления: от личности к команде. - Петрозаводск., 1997. - 256с.
99. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста. - М.: Независимая фирма "Класс", 1997. - 102с.

100. Торн К., Маккей Д. Тренинг. Настольная книга тренера. - СПб.: Питер, 2001. - 211с.
101. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности школьников. -М., 1980. - 160с.
102. Управление персоналом организации /Под.ред. А.Я.Кибанова. М., 1997. - С.51-53.
103. Утюжанин А.П. Устюмов Ю.А. Социально-психологические аспекты, управления коллективом. - М., 1993. -74с.
104. Учеб. пособие для студентов пед.ин-тов). Под ред. В.В. Богословского и др. 2-е изд., М.1973. - 351с.
105. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления.Т.1. - М., 1992. - 597с.
106. Фридман Л.М., Кулагина И.Ю. Психологический справочник учителя. - М.: Просвещение, 1991. - 197с.
107. Хрестоматия/Сост. К.В.Сельченко.-Мн.: Харвест, 2004. - 115с.
108. Хофф Р. Я вижу вас голыми: Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести. - М.: Независимая фирма "Класс", 1996. - 211с.
109. Цзен Н.В., Пахомов Ю.В. Психотренинг: игры и упражнения. - М.: Независимая фирма "Класс", 1999. - 231с.
110. Шапарь В.Б. Тимченко А.В., Швыдченко В.Н. Практическая психология. Инструментарий. - Ростов-на-Дону., 2002. - 688с.
111. Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства. М. 2002. - 196с.
112. Римская Р., Римский. С. Практическая психология в тестах, или Как научиться понимать себя и других. - М., 1999. - 187с.
113. Яхонтова Е.С. Психология деловых отношений. - М., 1997. – 156с.