

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

**АКАДЕМИЯ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ  
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ**

**А.В. Иванов, Е.Н. Шимутина**

# **ДЕЛОВОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ**

*Рабочая тетрадь*



Москва  
2009

**УДК 371**  
**ББК 74.24**

**Иванов А.В., Шимутина Е.Н.**

Деловое администрирование: Рабочая тетрадь. – М.: АПКППРО, 2009. – 92 с.

Руководитель проекта:  
*А.И. Рытов*

Научный руководитель проекта:  
*Э.М. Никитин*, доктор педагогических наук, профессор

Рецензенты:  
*М.А. Пинская*, к.п.н., Государственный университет – Высшая школа экономики  
*С.Г. Косарецкий*, к.психол.наук, руководитель Центра стратегических разработок  
Академии социального управления

*Издание осуществляется в рамках проекта ФЦПРО*

*«Разработка и апробация модели многовекторной системы непрерывного образования (повышения квалификации) директоров школ в системе общего образования Российской Федерации с использованием модульных программ», реализуемого в рамках мероприятия 20 «Разработка и реализация комплекса мер по формированию управленческого корпуса для системы образования, соответствующего современным требованиям» Федеральной целевой программы развития образования на 2006–2010 годы*

**ISBN 978-5-8429-0402-0 (рабочая тетрадь)**

**ISBN 978-5-8429-0400-6**

Настоящая рабочая тетрадь к учебному пособию входит в учебно-методический комплект, предназначенный для подготовки региональных тьюторов к реализации модульной программы обучения директоров школ. Материалы носят практико ориентированный характер, нацелены на деятельностное освоение теоретических основ и нормативной правовой базы современного менеджмента в управлении школой. Данный комплект с одинаковым успехом может быть использован как для проведения курсов повышения квалификации, так и для самостоятельной работы.

Материалы адресованы руководителям образовательных учреждений, руководителям и специалистам региональных и муниципальных органов управления образованием, региональных, муниципальных проектных (стратегических) команд, команд развития (модернизации) образовательных учреждений, специалистам системы повышения квалификации работников образования.

**ББК 74.24**

**ISBN 978-5-8429-0402-0 (рабочая тетрадь)**  
**ISBN 978-5-8429-0400-6**

© Федеральное агентство по образованию, 2009  
© Иванов А.В., Шимутина Е.Н., 2009  
© АПКППРО, 2009

# РАЗДЕЛ 1. РУКОВОДИТЕЛЬ ОУ – ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖЕР

## ГЛАВА 1. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### §1. Понятие «управление»

#### Задание 1

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

1. Компетентность в избранной сфере деятельности.
2. Способность эффективно действовать в современных условиях, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых ситуациях оптимальные результаты деятельности организации.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.
6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.
7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей деятельности и работы сотрудников деятельности.
8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.
9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития образовательной отрасли, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.
10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.
11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

#### Вопросы

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать современный руководитель, работающий в сфере образования (управленец, менеджер)?

---

---

2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?

---

---

---

---

3. Существуют ли какие-либо специфические требования к руководителю, действующему в условиях российской действительности, работающему в сфере образования?

---

---

#### Задание 2

Японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», основанная в 1932 г., является одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах, известны торговые марки этой компании: «Технике» и «Панасоник». Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал основные положения менеджмента:

- не хитря, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- относись с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспособляйся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь, – мы все берем у общества в долг;
- не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ только один – на общество.

## Вопросы

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?

---

---

---

2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?

---

---

---

3. Попробуйте продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита, доведя их число до десяти.

---

---

---

## Задание 3

Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для любой сферы деятельности. По существу, это принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности:

- «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».
- «Вы можете свалить дурака в чем угодно, и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».
- «Успех нашей работы тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Успех течет туда, где есть мозги».

## Вопросы

1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?

---

2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента и особенностей сферы образования.

---

---

---

## Задание 4

В российской экономической литературе высказывается мнение о том, что в работе менеджера существует пять базовых направлений, какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

Во-вторых, менеджер организует фирму как систему на их выполнение. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри организации. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, делая это с помощью различных приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также множества решений,

повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по «служебной лестнице» членов организации.

## Вопросы

1. Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера образования здесь названы с учетом особенностей сферы образования?

---

---

---

2. Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера образования стала более полной?

---

---

---

3. Какие направления в работе менеджера сферы образования являются приоритетными?

---

---

---

4. Какие особенности в деятельности менеджера сферы образования вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

---

---

---

## Задание 5

В представленных ниже ситуациях необходимо определить оптимальные с точки зрения руководителя действия.

### Ситуация 1

Вас назначили руководителем школы, которая считается в районе благополучной, имеет хорошие показатели успеваемости. Не зафиксировано ни преступлений, ни приводов в милицию учащихся данного учебного заведения. Между тем выпускники школы плохо адаптируются к жизни и на производстве после окончания школы. Половина из них не выдерживает конкурсных экзаменов в вузы, многие не подтверждают знания при проведении итоговых контрольных работ. Как вы будете действовать?

Приведем некоторые из возможных действий:

- посещаю уроки и анализирую их;
- разбираюсь со своими заместителями;
- провожу педсовет и выслушиваю членов коллектива;
- встречаюсь с выпускниками школы и беседую с ними;
- знаколюсь с работой лучших школ и лучших учителей;
- сам провожу открытые уроки и совместно с учителями анализирую их.

Задание: проанализируйте предложенные варианты действий, чтобы определить, достаточно ли этих шагов для управленца или они неправомерны, и нужно предпринимать совсем другие усилия. Обоснуйте последовательность ваших управленческих действий.

---

---

---

*Ситуация 2*

Вас назначают руководителем учебного заведения, в котором учителя не привыкли работать в полную силу, предоставлены самим себе, в штыки воспринимают любые попытки изменить характер их работы. Что вы, как руководитель, будете делать?

Задание: определите многообразие необходимых управленческих шагов, предпринимаемых менеджером, и кратко обоснуйте их последовательность.

---

---

---

---

**Задание 6**

Определите основные этапы деятельности руководителя по организации нового дела. Обоснуйте последовательность этапов управленческих действий и выявите определенную закономерность в организации контроля за деятельностью персонала.

*Ситуация 1*

Вам, как руководителю, нужно определить основные этапы проведения внутришкольного контроля и организовать его. Расположите в логической последовательности данные ниже управленческие действия:

- сбор фактического материала;
- личная подготовка руководителя к контролю, изучению нормативных документов;
- определение целей контроля;
- подготовка выводов, предложений и рекомендаций для усовершенствования учебно-воспитательного процесса;
- составление плана контроля;
- педагогический анализ фактического материала;
- определение средств и форм контроля за исполнением рекомендаций и предложений;
- доведение результатов контроля до педагогического коллектива.

---

---

---

---

---

*Ситуация 2*

Вам, как руководителю, нужно осуществить педагогический анализ деятельности преподавателя с целью улучшения качества учебно-воспитательного процесса. Покажите, в какой последовательности вы будете осуществлять такой педагогический анализ:

- планирование руководства и контроля за работой преподавателя;
- индивидуальная методическая работа преподавателя;
- планирование учебного процесса;
- состояние преподавания предмета;
- результаты обучения и воспитания;
- оснащение учебного процесса;
- участие в коллективной методической работе;
- выявление уровня интереса учащихся к предмету.

---

---

---

---

---

## § 2. Управление заинтересованными сторонами

### Задание 1

В 2004 г. одна из московских школ проанализировала STEP-факторы, влияющие на развитие образовательного учреждения. Изучите представленную таблицу и проведите анализ внешней среды по состоянию на данный период времени.

Таблица

**Анализ факторов внешней среды образования (STEP-анализ)**

Внешние факторы	Основные показатели	Ситуация на 2004 г.
Политические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Изменения в законодательстве;</li> <li>- расстановка политических сил;</li> <li>- правительственные расходы;</li> <li>- федеральные выборы;</li> <li>- размеры государственных бюджетов (РФ и субъекта РФ)</li> <li>- государственное регулирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Введение ЕГЭ во всех субъектах РФ в 2009 г.;</li> <li>- децентрализация управления (автономия в управлении, определении содержания программ, форм и методов обучения);</li> <li>- консерватизм системы образования на нововведения;</li> <li>- диверсификация моделей образования и ОУ;</li> <li>- расширение участия общества в управлении образованием (Попечительские, Управляющие советы и др.);</li> <li>- выборы президента РФ в 2008 г., новый кабинет министров</li> </ul>
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уровень инфляции в стране;</li> <li>- структура потребления и ее динамика;</li> <li>- изменение спроса;</li> <li>- темпы роста в отрасли;</li> <li>- налоговая политика;</li> <li>- изменения в издержках (себестоимости услуг)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формирование системы государственного контроля над внебюджетными средствами школы;</li> <li>- общее недофинансирование отрасли (небольшой прирост доли расходов на образование меньше соответствующих показателей инфляции);</li> <li>- развитие экономической автономии ОУ (самофинансирование, платное обучение, привлечение частных средств);</li> <li>- низкий уровень оплаты труда работников образовательной сферы;</li> <li>- расслоение уровня платежеспособного спроса населения на образовательные услуги;</li> <li>- тенденции в сфере спроса на образовательные услуги – элитарность, многоуровневость образования</li> </ul>
Социальные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Демографические факторы;</li> <li>- доход, которым располагают семьи;</li> <li>- образовательные стандарты;</li> <li>- отношение к труду (выбору профессии);</li> <li>- социальное благосостояние;</li> <li>- ценностный ряд;</li> <li>- миграция населения;</li> <li>- социальная стратификация общества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Социальное расслоение населения (сокращение притока одаренных детей из малообеспеченных семей в инновационные школы с платными образовательными услугами);</li> <li>- рыночно-потребительское отношение родителей к образованию;</li> <li>- снижение численности учащихся (спад рождаемости в начале 90-х годов XX века);</li> <li>- тенденция к повышению статуса квалифицированного специалиста с высшим образованием (повышенные требования к школе по профилизации обучения);</li> <li>- повышение возрастного уровня преподавательского состава;</li> <li>- развитие дисбаланса между предложением (предлагаемые программы обучения) и спросом (какие знания будут востребованы – потребности экономики через 5–15 лет), отсутствие системы прогнозирования спроса;</li> <li>- уменьшение доли бюджетных мест в вузах;</li> <li>- влияние негативных социальных процессов общества (алкоголизм, наркомания, криминогенность)</li> </ul>
Технологические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Информационная неоднородность (как следствие социального расслоения общества);</li> <li>- темпы роста информационной включенности (школа теряет монополию на информацию);</li> <li>- развитие и совмещение различных форм среднего образования (дистанционное, экстернат, очно-заочное);</li> <li>- активная государственная поддержка компьютеризации школ и подключения их к Интернету;</li> <li>- новая эра досуга молодежи (жизнь в виртуальном мире)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Новые знания и глобальные информационные технологии;</li> <li>- мультимедийные технологии обучения (CD-ROM, Интернет);</li> <li>- ресурсосберегающие технологии;</li> <li>- развитие открытого (дистанционного) образования;</li> <li>- эколого ориентированные технологии</li> </ul>

Внешние факторы	Основные показатели	Ситуация на _____ г.
<p style="text-align: center;">Политические</p>		
<p style="text-align: center;">Экономические</p>		
<p style="text-align: center;">Социальные</p>		
<p style="text-align: center;">Технологические</p>		



## Задание 2

На основании SWOT-анализа одной из московских школ (2004 г.) составьте SWOT-анализ своего образовательного учреждения.

Таблица

<p><b>Внутренние сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Устойчивая репутация и имидж школы;</li> <li>- позиция признанного лидера рынка образовательных услуг;</li> <li>- возможность экономии на масштабе;</li> <li>- превосходство над конкурентами по объему интеллектуального капитала;</li> <li>- инновационный опыт;</li> <li>- использование современных технологий обучения;</li> <li>- возможности для высокого уровня обслуживания потребителей;</li> <li>- более высокое качество услуг по сравнению с конкурентами;</li> <li>- партнерские отношения (совместная деятельность) с другими ОУ, обеспечивающие доступ к прогрессивным технологиям обучения</li> </ul>	<p><b>Внутренние слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие четко сформулированного направления стратегического развития;</li> <li>- высокие издержки по сравнению с конкурентами;</li> <li>- недостаток ключевых навыков и компетенции (слабый менеджмент);</li> <li>- внутренние производственные проблемы;</li> <li>- нерациональное распределение финансовых средств;</li> <li>- высокая стоимость обучения по сравнению с конкурентами;</li> <li>- средний возраст преподавательского состава – более 40 лет и низкий процент молодых преподавателей (менее 20%);</li> <li>- слабый приток новых потребителей из-за падения конкурентоспособности предлагаемых услуг</li> </ul>
<p><b>Внешние возможности организации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обслуживание новых групп потребителей или освоение новых географических рынков или товарных сегментов;</li> <li>- открытие новых профилей и направлений обучения;</li> <li>- использование интернет-технологий для радикального сокращения затрат и дальнейшего увеличения объемов оказываемых услуг;</li> <li>- вертикальная интеграция;</li> <li>- новые возможности завоевания доли рынка конкурентов;</li> <li>- возможность быстрого роста из-за резкого роста спроса в одном или нескольких сегментах рынка;</li> <li>- возможность эксплуатации новых технологий;</li> <li>- развитие открытого (дистанционного) обучения</li> </ul>	<p><b>Внешние угрозы организации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Угроза появления на рынке новых конкурентов;</li> <li>- ужесточение конкуренции между действующими на рынке ОУ;</li> <li>- технологические изменения или инновации, приводящие к падению спроса на прежние образовательные услуги;</li> <li>- замедление роста рынка;</li> <li>- введение новых регулятивных требований, повышающих издержки организации;</li> <li>- снижение спроса на образовательные услуги из-за изменения потребностей и вкусов покупателей;</li> <li>- неблагоприятные демографические изменения, вызывающие сокращение спроса на образовательные услуги</li> </ul>

<p><b>Внутренние сильные стороны</b></p>	<p><b>Внутренние слабые стороны</b></p>
<p><b>Внешние возможности организации</b></p>	<p><b>Внешние угрозы организации</b></p>

### Задание 3

#### Система мониторинга стратегии

Согласно исследованиям Р. Каплана и Д. Нортона, в большинстве случаев, когда реализация стратегий не принесла ожидаемых результатов, причиной неудач было не качество самих стратегий, а их плохая реализация (примерно в 70% неудач).

Практическим инструментом мониторинга результатов стратегии является система сбалансированных показателей (ССП). Она трансформирует миссию компании, организации в конкретные задачи и показатели, причем не только финансовые. При этом план действий менеджмента таков:

- четко сформулировать стратегию и перевести ее в плоскость конкретных стратегических задач;
- установить соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения;
- планировать достижения целей и стратегические инициативы;
- расширить стратегическую обратную связь и информированность сотрудников (рис. 1).

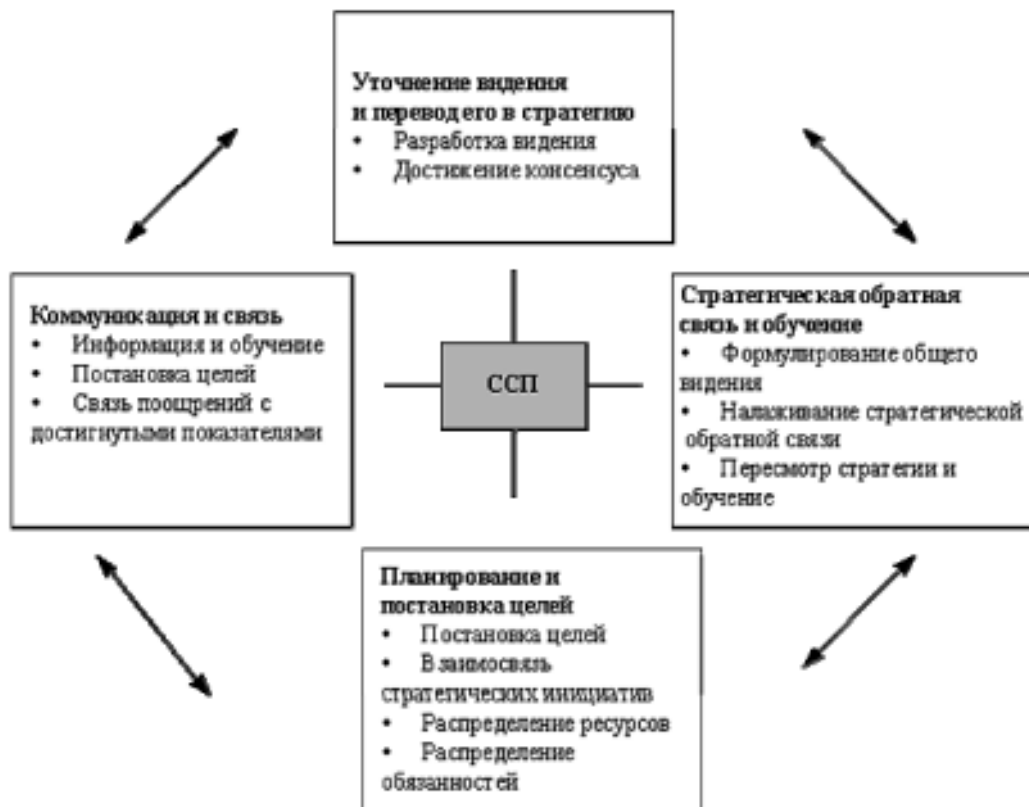


Рис. 1. Сбалансированная система показателей эффективности – стратегическая схема действий

Четыре составляющих ССП позволяют достичь баланса между долговременными и краткосрочными целями, между желаемыми результатами и факторами их достижения, между жесткими объективными критериями и более мягкими субъективными показателями.

Очевидно, что показатели ССП для организации должны определять ее руководители, исходя из своего понимания стратегии и миссии организации, видения ее будущего.

ССП определяется как стратегический менеджмент и система измерений, которые связывают стратегические цели с понятийными индикаторами. Ключом успеха такой системы должен быть унифицированный интегрированный ряд показателей, измеряющих ключевые активности и процессы в оперативном окружении организаций. Он учитывает не только традиционные («hard») финансовые показатели, но и три дополнительных категории («soft») измерителей оперативной деятельности. Это следующие категории:

- потребительские перспективы (как организация учитывает нужды своих потребителей);
- внутренние перспективы (в которых организация должна достичь отличительных преимуществ);
- инновационные перспективы и перспективы обучения (области, в которых организация должна совершенствоваться).

Показатели по этим категориям обеспечивает ССП, которая более точно отражает работу организации и помогает руководителям сфокусироваться на миссии организации, а не только на финансовых результатах в краткосрочной перспективе, а также помогает мотивации руководства в достижении стратегических целей.

## **Что надо и чего не надо делать при внедрении ССП**

Надо:

- ясно определять цели организации;
- выбирать показатели, которые содержат ключевые факторы успеха для каждой цели;
- выбирать управляемое число показателей;
- выделять ресурсы на управленческие функции в ССП.

Не надо:

- осуществлять сплошную оценку организации;
- менять процессы оценивания в зависимости от способностей персонала выполнять конкретные дела;
- внедрять «чужие» системы в вашу организацию.

1. Сформулируйте стратегическую цель организации на ближайшие 3 года.

---

---

---

2. Выделите ключевые факторы успеха по отрасли.

---

---

---

---

---

3. Выберите показатели, которые содержат ключевые факторы успеха для каждой обозначенной вами цели.

---

---

---

---

---

Ключевыми факторами успеха в образовательной отрасли могут быть:

- овладение современными технологиями,
- использование Интернета в учебной и управленческой деятельности,
- разработка инновационных образовательных услуг,
- постоянный приток квалифицированных кадров,
- высокое качество предлагаемых образовательных услуг,
- высокая квалификация всего персонала,
- широкий выбор образовательных (основных и дополнительных) услуг,
- быстрая реакция на изменение рыночной ситуации,
- качественный менеджмент,
- хороший имидж у потребителей,
- выгодное расположение,
- ценовая политика.

4. Постройте стратегическую схему действий.

## § 3. Роли менеджера

### Задание 1

#### Самоанализ и постановка целей

Важнейшие компоненты успеха:

- решить, чего вы хотите достичь;
- создать собственное видение успеха;
- использовать метод «больших скачков»;
- верить, что успех придет;
- сосредоточиться на целях, ведущих к успеху;
- не падать духом при неудачах.

Отправным пунктом на пути к высоким личным и профессиональным достижениям является критический взгляд на свои сильные и слабые стороны.

Самооценку следует начать с рассмотрения следующих вопросов:

- Что у меня хорошо получается?
- Что мне нравится делать или нравилось бы, если бы появилась такая возможность?
- Какими ценными качествами я обладаю?
- Каких ситуаций, разочарований и стрессов, связанных с работой, я хотел бы избежать?

Подобные вопросы следует задавать себе регулярно, чтобы иметь возможность сосредоточиться на том, что вы хотели бы сделать реальностью, и нацелиться на достижение высоких и желанных результатов.

Достижение высоких результатов зависит прежде всего от определения и постановки целей. Затем приступают к их реализации, обращая особое внимание на решение тех ключевых проблем, от которых зависит успех или провал.

#### Цели на три года

- Цель(и), которую(ые) я достигну в ближайшие три года:

---

---

---

---

---

#### Цели на год

- Цель(и), которую(ые) я достигну в течение года:

---

---

---

---

---

- Промежуточные цели, которые будет необходимо достичь:

---

---

---

---

---

При постановке этих целей вам следует использовать метод «больших скачков», чтобы достичь впечатляющих результатов.

Вы должны сконцентрироваться на этих целях и с твердой решимостью добиваться их реализации, сфокусировав внимание на мотивах достижения успеха:

- цели, ведущие к успеху, важны для меня потому, что:

---

---

---

---

---

- эти цели достижимы потому, что:

---

---

---

---

---

- препятствия, которые предстоит преодолеть:

---

---

---

---

---

- приоритетные задачи, на которых надо сконцентрироваться:

---

---

---

---

---

## Задание 2

### Упражнение для самоанализа

Приведенное ниже упражнение позволяет примерить на себя десять ролей Г. Минцберга. Для этого нужно обратиться к собственному управленческому опыту и к тем способам управления, которые получили наибольшее распространение в вашей сегодняшней практике управления (тем, кто еще не был руководителем, рекомендуем просто представить себя в этой роли).

Каждая роль менеджера по Г. Минцбергу отображается в нескольких вопросах, на которые необходимо ответить, выбрав один из двух вариантов ответов: «Да» или «Еще нет». Ниже приводятся названия ролей и соответствующие вопросы:

1. «Глава». Достаточно ли серьезно я отношусь к обязанностям символического характера? \_\_\_\_\_

2. «Лидер». Знаю ли я, чего ждет каждый из моих подчиненных от своей работы? \_\_\_\_\_  
Знаю ли я, какая подготовка необходима каждому подчиненному и какую каждый хочет получить? \_\_\_\_\_

3. «Связующее звено». Какие контакты есть у меня с руководителями и специалистами других подразделений и организаций? \_\_\_\_\_

Достаточно ли этих контактов для удовлетворения потребности в информации у меня и моих подчиненных? \_\_\_\_\_

4. «Собиратель информации». Являюсь ли я достаточно чувствительным элементом управления моим подразделением/организацией? \_\_\_\_\_

Достаточно ли информации поступает ко мне от моих подчиненных и из-за пределов подразделения (организации)? \_\_\_\_\_

5. «Распространитель информации». Обеспечиваю ли я своим работникам и другим сотрудникам организации достаточно полный объем информации? \_\_\_\_\_

6. «Представитель». Обеспечиваю ли я достаточно точную и полную информацию людям за пределами организации? \_\_\_\_\_

7. «Инициатор». Ищу ли я возможности для совершенствования работы моего подразделения и организации в целом? \_\_\_\_\_

Всегда ли я решительно внедряю новшества, направленные на улучшение положения дел и работников? \_\_\_\_\_

8. «Устранитель проблем». Подхожу ли я конструктивно к разрешению проблемных ситуаций и кризисов? \_\_\_\_\_

9. «*Распределитель ресурсов*». Имеет ли каждый из моих подчиненных все необходимое для успешного выполнения своей работы? \_\_\_\_\_

10. «*Ведущий переговоры*». Когда я веду переговоры от лица моих подчиненных, подразделения или всей организации в целом, всегда ли хорошо я к ним готовлюсь и потом, на переговорах, отражаю ли интересы всех? \_\_\_\_\_

**Комментарий.** Вы можете также продолжить список вопросов для каждой роли, обращая внимание на те навыки и умения, которые необходимы для ее эффективного исполнения.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Задание 3**

Ниже приведен список элементов менеджмента, составленный Г. Минцбергом.

Межличностные роли: «Глава», «Лидер», «Связующее звено».

Информационные роли: «Собиратель», «Распространитель», «Представитель».

Роли в принятии решений: «Инициатор», «Устранитель проблем», «Распределитель ресурсов», «Ведущий переговоры».

1. Рассмотрите свою работу и выделите три роли, которые вы выполняли в течение последней недели. Сопоставьте их с подходящими категориями.

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Есть ли в перечне ролей Г. Минцберга роли, которые вы не выполняете? Почему?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Комментарий.** Было бы странно, если бы вы смогли найти в своей недавней работе примеры выполнения каждой из 10 ролей, но в то же время было бы удивительно, если бы вы не взяли на себя несколько из этих ролей в вашей повседневной работе. Не каждый менеджер должен выполнять все перечисленные роли, так как их количество значительно зависит от ситуации, в которой он работает.

### **Задание 4**

#### **Самоанализ «ролевого репертуара»**

Ответьте на следующие вопросы:

- Какие роли менеджера выражены у вас особенно сильно и в чем конкретно это проявляется?

---

---

---

---

---

---

---

---

•Какие из тех ролей, которые у вас развиты слабо, нуждаются в дальнейшем развитии с учетом тех задач, которые вам приходится решать?

---

---

---

---

---

•Какие роли менеджера были ярко выражены у вашего первого руководителя?

---

---

---

---

---

•Какие роли выражены достаточно сильно у вашего непосредственного руководителя, а какие – не в полной мере?

---

---

---

---

---

•Если завтра вас повысят в должности (т.е. вы окажетесь на месте своего теперешнего руководителя), какие роли вам предстоит развить дополнительно?

---

---

---

---

---

---

## Задание 5

1. Приведите примеры из вашей работы, которые относятся:

- а) к вашим знаниям и навыкам специалиста;
- б) к вашим управленческим навыкам.

а)

---

---

---

---

---

---

б)

---

---

---

---

---

---

2. В чем вы видите возможности и проблемы уравнивания этих умений?

---

---

---

---

---

---

**Комментарий.** Если вы были успешным профессионалом-специалистом, трудно принять управленческую роль, не почувствовав, что некоторый ваш предыдущий опыт потерян.

## Задание 6

### Психологические барьеры в восприятии изменений

Цель: понять, что важно распознавать и реально оценивать факторы, ограничивающие ваш успех.

#### История

Северную щуку поместили в одной половине большого аквариума; в его другой половине за стеклянной перегородкой свободно плавали многочисленные мелкие рыбешки. Когда щука становилась голодной, она делала безуспешные попытки достать рыбешек, однако с каждой новой попыткой лишь врезалась в стеклянную перегородку. Постепенно щука поняла, что достать рыбешек – невыполнимая задача и смирилась со своей участью. Когда перегородку аккуратно убрали, щука к удивлению не атаковала рыбешек, даже если они отважно плавали вокруг нее. Это демонстрирует «синдром щуки», который характеризуется следующим:

- игнорированием изменений в ситуации;
- предположением полной осведомленности;
- склонностью к чрезмерному обобщению;
- слепым следованием прошлому опыту;
- неспособностью действовать в стрессовом состоянии;
- отказом от рассмотрения альтернатив;
- чувством жертвы окружающей обстановки;
- неспособностью проанализировать ощущаемые изменения.

#### Вопросы для обдумывания и обсуждения

- Приведите примеры, когда люди проявляют «синдром щуки».

---

---

---

---

- Как мы можем помочь другим (или себе) преодолеть эти психологические барьеры?

---

---

---

---

- Какие типы поведения вы хотели бы приобрести, а от каких – отказаться?

---

---

---

---

- Приведите примеры принуждений, которые вы ощущаете на своем рабочем месте.

---

---

---

---

- Как научиться постигать природу наших принуждений?

---

---

---

---



- Составьте список качеств и типов поведения, которые были бы полезны для преодоления «синдрома щуки».

---



---



---



---

Дополнительно:

Принуждения, которые, как нам кажется, держат нас «взаперти», иногда могут быть созданы нашим восприятием ограничений окружающей нас обстановки. Попробуйте назвать дело, которое вы хотели бы или, наоборот, не хотели бы сделать.

---



---



---



---

Перечислите все факторы, которые сейчас мешают выполнению поставленной задачи.

---



---



---



---

Попробуйте разделить ощущаемые вами принуждения на реальные и иллюзорные, жесткие и гибкие. Иллюзорные и гибкие типы в конце концов могут быть исследованы, если не могут быть преодолены. Только принуждения типа Б (реальные и жесткие) представляют непреодолимые препятствия.

#### Природа принуждений

	Иллюзорные	Реальные
<b>Жесткие</b>	А <hr/> <hr/>	Б <hr/> <hr/>
<b>Гибкие</b>	В <hr/> <hr/>	Г <hr/> <hr/>

**Комментарий.** Компания General Electric обнаружила, что свыше 95% принуждений, выявленных экспертами, были признаны как иллюзорные или гибкие. В связи с этим каждому из нас будет полезно проанализировать ощущаемые ограничения, поэкспериментировать и убедиться, что мы правильно оцениваем окружающую обстановку.

#### Задание 7

а) Опишите организацию, в которой вы работаете, ее внешнее окружение и подходы к управлению, чем она занимается, ее размер, а также подразделение, в котором вы трудитесь. Укажите вашу должность и опишите кратко вашу роль в организации.

б) Проанализируйте характер вашей работы с помощью десяти управленческих ролей по Минцбергу.

в) На основе вашего анализа в пункте (б) определите две области вашей управленческой деятельности, которые вы хотели бы усовершенствовать, а также сделайте два практических предложения по достижению улучшений.

---



---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## § 4. Делегирование или игра в ответственность

### Задание 1

(Рекомендуемое время – 10 минут)

Укажите несколько возможностей для делегирования, которые вы сможете использовать в своей рабочей ситуации, и запишите преимущества каждого подхода.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Комментарий.** Вы выделили несколько областей работы для делегирования, способ, которым вы планируете, организуете, мотивируете и контролируете делегированные задания, это может привести к успеху или неудаче этой инициативы.

Важно определить наиболее подходящего человека для каждого делегируемого задания. Вы должны рассмотреть, насколько доступно задание и как оно сочетается с другими областями работы. Возможно, найдется тот, кто проявляет интерес к данной области работы и будет рад шансу продемонстрировать свои способности. Можно также предложить попробовать свои силы сотруднику, которому наскучила его повседневная работа. Следует обратить внимание на тех, кто воспользовался бы шансом показать, что он готов для повышения в должности.

После того как вы определили подходящего человека, вам необходимо договориться о целях. Вы должны поставить четкие задачи и установить метод измерения того, насколько хорошо выполняется работа, чтобы обеспечить обратную связь. Делегируя полномочия, вы сохраняете за собой ответственность за выполнение работы в отличие от того случая, когда вы просто отказываетесь от работы.

### Задание 2

#### Кейс

Прочитайте приведенный ниже текст, выявите проблему, определите причину, предложите варианты решения.

Близилось начало учебного года. Директор школы поручил своему заместителю по учебной работе внести коррективы в режим организации образовательного процесса, связанные с долгожданным переходом на занятия в одну смену. Завуч, человек знающий и опытный, к тому же и прежде отвечавший за расписание уроков, подготовил соответствующий документ и предполагал доложить о нем на августовском педсовете. Однако возникло непредвиденное обстоятельство. Директор потребовал, чтобы предварительно с документом ознакомились все заместители и руководители методических объединений и высказали лично ему все замечания. А он уже решит, какие из них достойны внимания, а какие – нет. На резонную реплику зама о том, что именно ему, а не кому-либо другому придется в течение учебного года заниматься «диспетчерской» работой, он категорично возразил: «Пока что я руковожу коллективом и сам предложу педсовету окончательный вариант. Ваше дело – в дальнейшем следить за его соблюдением и всегда согласовывать со мной любые изменения». Такое отношение, конечно, обидело завуча, но обида была недолгой. В какой-то степени его все это даже устраивало. И впредь, когда нужно было решить весьма непростой вопрос, требующий изменить расписание «не в пользу» того или иного учителя, он шел к директору и с чистой совестью предлагал ему отдать соответствующее распоряжение. И лишь после этого вносил изменения, а на все претензии и жалобы отвечал: «Я здесь ни при чем, это решение начальства!»

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Возможный вариант.** Директор, лишив своего заместителя самостоятельности, ограничив его полномочия, взвалил на свои плечи и ответственность за действия, которые по здравому смыслу надо было бы выполнять подчиненному.

### Задание 3

Для реализации планов организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организации. В связи с этим руководство прежде всего обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров решающих их людей. Постановка целей и разработка соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

#### Вопросы

1. Если вы руководитель высшего или среднего звена, то какие из своих задач и полномочий вы могли бы, по вашему мнению, делегировать подчиненным?

---

---

---

---

---

---

2. Какую систему контроля за выполнением задачи вы бы избрали?

---

---

---

---

---

---

3. Если вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли вы полностью снять с себя ответственность за них?

---

---

---

---

---

---

4. Какие свои задачи и полномочия вы никогда никому делегировать не будете?

---

---

---

---

---

---

## ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

### Задание 1

Какие именно проблемы со временем вам нужно будет решить в первую очередь?

Выполним следующий тест. На вопросы отвечать нужно «да» или «нет».

Вопросы	Да / нет
1. Занимает ли работа так много времени в течение недели, что вам трудно найти время на что-либо еще?	
2. Случается ли так, что вы слишком заняты работой, чтобы найти время для планирования?	
2. Много ли времени вы проводите, занимаясь «неблагодарными» делами?	
3. Часто ли у вас возникают ситуации, когда вы буквально утопаете в море мелких, но срочных дел?	
4. Нашлось ли у вас время определить долгосрочные цели вашего бизнеса?	
5. Установили ли вы приоритеты среди многочисленных целей и задач?	
6. Удастся ли вам следовать приоритетам, определенным для ежедневных и еженедельных задач?	
7. Являются ли действительно реальными сроки, которые устанавливаются для выполнения заданий?	
8. Предоставляют ли вам ваши сотрудники информацию в четком виде? Являются ли эти сведения полезными?	
10. Удовлетворяет ли вас тот факт, что вам удалось делегировать (поручить другим) значительное количество задач?	

Вам могут быть полезны комментарии к поставленным вопросам.

**Комментарий к вопросу 1.** Зачастую недостаток времени является результатом плохой организации труда и низкой самодисциплины. Планируете ли вы свой рабочий день? Есть ли у вас рабочий дневник? Куда утекает ваше время?

Попробуйте сделать «самохронометраж» – проследите (запишите) в течение дня, чем вы занимались, сколько времени на что потратили. Посмотрите, какая часть времени израсходована с пользой? Что можно было сделать быстрее? Что вообще можно было не делать? Вам нужно выявить «пожирателей времени» – ненужные или неэффективные виды деятельности. Например, для нас это бумажная работа, а также всевозможные заседания-совещания и посещение официальных организаций.

Внимательно рассмотрите слишком «долгие» виды работ. Что делается, как и зачем? Рационализируйте их, придумайте свои личные способы ускорения (какими они будут – зависит от вида работ). Научитесь делать это как следует! Фиксируйте свои успехи – никогда не помешает похвалить самого себя.

Заранее договаривайтесь о встречах. Будьте пунктуальны и требуйте пунктуальности от других. Используйте время в пути, например, для обдумывания. Подсчитайте, сколько стоит ваш день, час, минута. Помните об этой цене, когда решаете, чем сейчас заниматься.

Давайте себе отдых. Чередуйте разные виды нагрузки и напряжение с расслаблением. Берегите свое здоровье. Не позволяйте работе заслонять семью и детей. Иначе для чего все это?

**Комментарий к вопросу 2.** Планирование – один из рабочих инструментов менеджера. Методы планирования могут быть очень просты: список дел, рабочий календарь, метод ключевых событий. Для сложных процессов с большим числом участников подойдут диаграммы Гантта, сетевой график. Тут есть свои секреты. Но даже самый бесхитростный план лучше, чем никакого. И не забудьте оставить резерв на случай непредвиденных событий!

**Комментарий к вопросу 3.** Правило 80/20 говорит о том, что 80% дел выполняются за 20% времени, и наоборот. У этой проблемы три стороны:

а) существуют не очень сложные и ответственные дела, которые давно пора передать другим. Совершенно не обязательно и даже вредно все делать самому (см. комментарий к вопросу 10);

б) нужно научиться безжалостно отсеивать важное от неважного;

в) «неблагодарными» могут быть не сами дела, а те причины, с которыми они связаны.

**Комментарий к вопросу 4.** Важно научиться определять приоритеты, очередность работ. Приоритеты связаны с вашими главными целями, одной из которых может быть прибыльность бизнеса. Хорошие результаты дает сортировка дел по признакам «важно» и «срочно»:

1 – дела важные и срочные,

2 – дела важные, но не срочные,

3 – срочные, но не важные,

4 – не важные и не срочные.

1 и 2 нужно делать самому, 3 – передать подчиненным или помощникам, 4 – не делать вообще.

Вернитесь еще раз к комментарию к вопросу 3. Это тоже часть проблемы приоритетов. Если, по вашему мнению, лучше вас никто не знает, что и как нужно делать, прочитайте комментарий к вопросу 10.

**Комментарий к вопросу 5.** Речь снова идет о планировании (см. комментарий к вопросу 2), но уже долгосрочном, перспективном. Без этого теряет смысл расстановка приоритетов: вы будете просто суетиться без толку. Не обязательно писать некий документ, но нужно осознать свои цели хотя бы на уровне желаний, а еще лучше сформулировать конкретные измеримые задачи и отслеживать их достижение.

**Комментарий к вопросу 6.** Как определять приоритеты, говорится в комментарии 4. Обратите внимание, что сортировать дела на «важные» и «неважные» нужно не с точки зрения кого-то, кто требует это сделать, а с точки зрения соответствия каждого дела вашим самым главным целям. Что это за цели? (см. предыдущий вопрос). Поставьте, сформулируйте, обозначьте их для себя – чего же Вы хотите? Только после этого возможна осмысленная сортировка текущих дел. «Важные» – это те, которые продвигают вас к главной цели.

**Комментарий к вопросу 7.** Приходится признаться, что определить приоритеты – это одно, а следовать им – совсем другое. Как сильно отличается то, что мы собираемся делать, от того, что мы делаем на самом деле! Общей чертой большинства людей, добившихся успеха в чем-либо, является именно целеустремленность. Если вы хорошо планируете, но плохо выполняете свои планы, то:

а) вам нужно развивать такие качества, как упорство, самоконтроль, самодисциплина. Никогда не считайте полчаса небольшим промежутком времени;

б) проверьте, действительно ли вы хорошо планируете? Хороший план – это выполнимый план.

**Комментарий к вопросу 8.** Теме планирования нужно посвящать отдельный семинар. А пока постарайтесь просто быть реалистом.

**Комментарий к вопросу 9.** Возможно, для реализации Программы развития вам требуется более квалифицированный персонал (учителя, сотрудники, технические работники). Найм, отбор и развитие персонала – это тоже тема отдельного семинара. Но не исключено, что вы получите значительно лучшие результаты, отдавая более четкие распоряжения.

**Комментарий к вопросу 10.** Передать какое-то дело в другие руки можно, если только есть уверенность, что оно не будет безнадежно испорчено. Соответственно, сначала нужно научить человека, объяснить, проверить, правильно ли он все понял, и потом контролировать его время от времени и помогать при затруднениях. Необходимы время, настойчивость и усилия, чтобы вырастить себе помощников. Нужно доверие между вами. Делегирование полномочий не лень, а подлинное искусство руководителя. Таким путем он делает работу сотрудников все более сложной и интересной, они растут профессионально и в собственных глазах, а руководитель спасается от стресса, настигающего каждого, кто абсолютно все хочет делать сам.

Тут есть противоречие: вы тонете в делах, и именно поэтому вам срочно нужны умелые и надежные помощники. А чтобы их вырастить, нужны силы и время. Одно из двух:

- найдите такого человека «готовым» (наем и отбор);

- следуйте тактике «маленьких шагов», проводите процесс разгрузки самого себя и одновременно обучения своего персонала постепенно, понемногу, но целенаправленно и настойчиво.

Подведем итоги. При ответе «да» на вопросы 1–4 и «нет» – на остальные вопросы поставьте себе 1 балл.

**Если вы набрали 0–2 балла,** вас можно приводить в пример другим менеджерам как образец самоорганизованности.

**Если вы набрали 3–7 баллов,** вы нормальный человек с обычной «замотанностью» и беспорядочностью жизни. Вряд ли вы расходуете свое время действительно рационально. Развивая свое умение управлять временем, вы можете продвинуться из обычных людей в ряды выдающихся.

**Если вы набрали 8–10 баллов,** то ваши проблемы с нехваткой времени достигли критической остроты. Вы загоняете себя в состояние хронического стресса. Это прямая угроза и бизнесу, и здоровью. Жизнь

слишком коротка для всего, что вам нужно сделать. Придется выбирать. Для начала выберите из теста любой вопрос, по которому вы заработали один балл, и постарайтесь от него избавиться.

## Задание 2

(Рекомендуемое время – 10 минут)

Подумайте о том, что является срочным в вашей работе в настоящий момент: те дела, которые вы должны сделать быстро, возможно, потому, что другие люди ожидают этого. Затем подумайте о таких важных делах, которые вы хотите сделать, но которые всегда оказываются расположенными в конце списка, потому что они не требуют вашего внимания так же настойчиво, как срочные дела. Попытайтесь привести по три примера из вашей текущей работы.

1. Срочные задания, требующие немедленного вмешательства:

---

---

---

---

2. Важные задания, которые не нужно выполнять немедленно:

---

---

---

---

**Комментарий.** Если вы определили для себя некоторые важные задания, но знаете, что не выделили достаточно времени для них, вам необходимо найти способы управлять своим временем более эффективно. Если вы не смогли найти каких-либо важных дел, которые требуют вашего внимания, но не получают его в настоящий момент, это означает, что вы либо уже хорошо умеете управлять своим временем, либо не способны оценить полностью потенциал своей управленческой работы.

## Задание 3

**«Принцип Парето».** Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри какой-либо группы или множества групп отдельные малые ее части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. В связи с принципом Парето отмечают «соответствие 80 : 20». В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Следовательно, менеджеру нецелесообразно браться сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

### Вопрос

Какие выводы для практической работы руководителя образовательного учреждения можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.

---

---

---

---

---

---

## Задание 4

### Оцените свое умение планировать время

Планирование времени не является самоцелью. Это средство достижения цели. Оно должно быть привязано к постановке и достижению целей, и благодаря этому оно становится рычагом, помогающим человеку и тем, кто с ним работает, добиваться действительно высоких результатов.

Как вы оцениваете свое умение планировать время? Вы:

Вопросы	Да/нет
1. Записали цели, ведущие к успеху?	
2. Согласовываете эти цели с начальником в случаях, когда он/она имеет к ним отношение?	
3. Производите впечатление человека, который хорошо организован, подлинный профессионал в своем деле, и при этом у него есть время для общения с людьми?	
4. Уделяете достаточно времени работе над важными проектами?	
5. Имеете репутацию человека, который всегда укладывается в сроки?	
6. Спрашиваете у своего секретаря, какую работу он(а) мог(могла) бы сделать вместо вас?	
7. Иногда работаете вне офиса, чтобы сконцентрироваться на каком-то конкретном деле?	
8. Быстро отвечаете на письма?	
9. Обычно «возвращаете» телефонные звонки (т.е. перезваниваете тому, кто вам звонил) достаточно оперативно?	
10. В достаточной степени используете оргтехнику и офисное оборудование для экономии своего времени?	
11. Сознательно решаете не делать определенную работу до тех пор, пока кто-нибудь не выразит недовольство?	
12. Составляете список дел и телефонных звонков, которые необходимо или желательно сделать сегодня?	
13. Часто берете работу домой или приходите на работу в выходные?	
14. Чувствуете, что лучше сделать работу самому, чем обучить того, кто сделает это за вас?	
15. Позволяете людям, заглянувшим поболтать, тратить впустую ваше время?	
16. Каждое утро сами вскрываете почтовую корреспонденцию?	
17. Полностью пишете текст писем и других документов, которые затем печатает ваш секретарь?	
18. Тратите время на работу, которую молодой сотрудник мог бы сделать так же хорошо, как и вы?	
19. Сами договариваетесь о деловых встречах?	
20. Впустую тратите время, раскладывая бумаги по файлам либо разыскивая нужную папку или документ?	
21. Иногда уходите домой с ощущением, что весь рабочий день вас отвлекали, прерывали, мешали работать?	
22. Отвечаете на телефонные звонки во время неформальных совещаний?	
23. Тратите слишком много времени на бесполезные совещания?	
24. Довольно часто опаздываете на совещания?	
25. Тратите слишком много времени, выслушивая упреки в нарушении сроков и упрекая в этом других?	
26. Слишком требовательны по отношению к себе?	
27. Соглашаетесь, если вас просят сделать что-либо, тогда как имело бы больше смысла, если бы это сделал кто-то другой?	

Для того чтобы получить рейтинг менеджера, «эффективного на все 100 процентов», вам нужно было ответить «ДА» на вопросы с 1-го по 12-й и «НЕТ» на вопросы с 13-го по 27-й.

А как ответили вы? Есть необходимость в совершенствовании?

---



---



---



---



---

## ГЛАВА 3. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ, ОРГАНИЗАЦИЯ, КООРДИНАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДЧИНЕННЫХ

### Задание 1

#### Контур контроля

**Основная идея:** получение обратной связи и введение в случае необходимости корректирующих действий. Процесс контроля – итерационный.

Упрощенная модель контура контроля выглядит следующим образом (рис. 2).

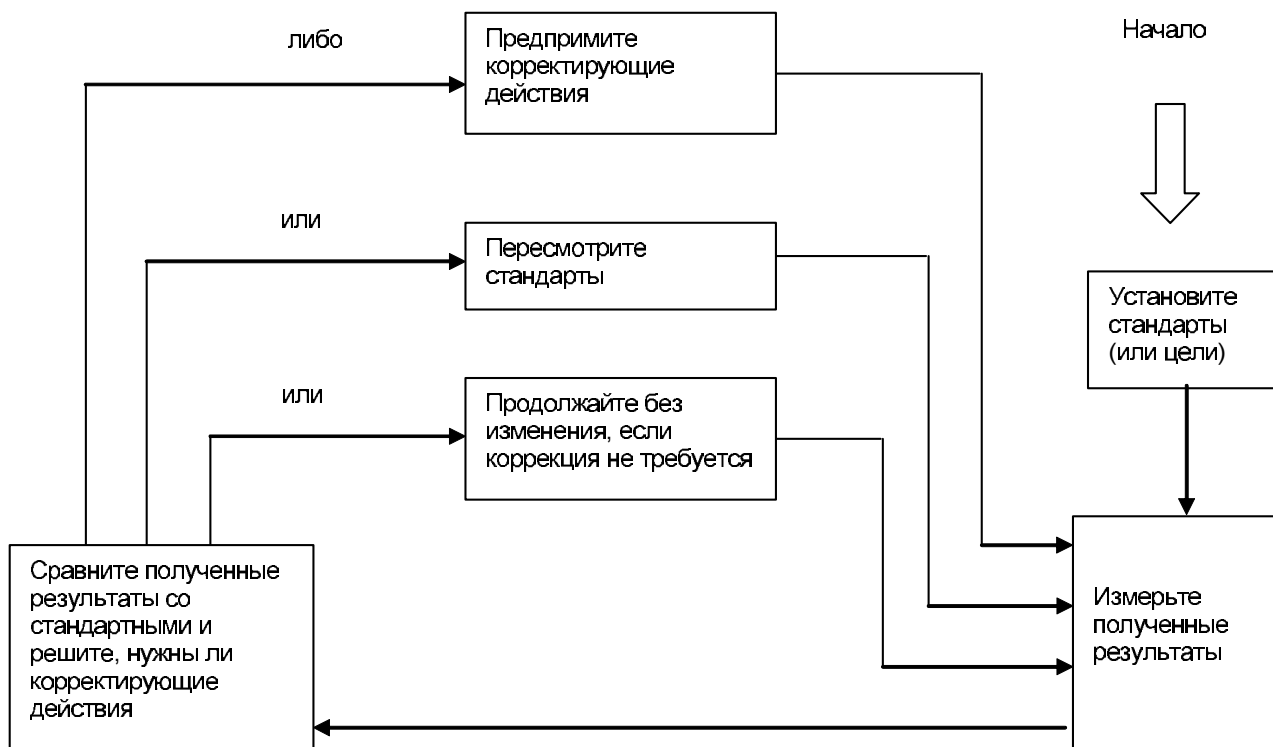


Рис. 2. Модель контура контроля

#### Описание ситуации

10 октября, после получения квартальных отчетов о затратах, Управляющий Николай Иванович Иванов вызвал к себе начальника участка Сергея Петровича Петрова. Между ними произошел следующий диалог:

*Н.И.* Сергей Петрович, на вашем участке затраты на материалы за август возросли на 40 000!

*С.П.* Но, Николай Иванович, ведь в августе у нас было перевыполнение плана по объему производства на 20%! А кроме того, у нас сменился поставщик и теперь материалы стоят дороже – у них меньше цена, но возросли транспортные расходы.

*Н.И.* Значит, надо лучше выбирать поставщиков!

*С.П.* Этим занимается отдел снабжения.

*Н.И.* А еще я тут случайно обнаружил странную командировку в июле – в Бердянск, на Азовском море. Купаться ездили? А фирме это обошлось в 24 000 рублей.

*С.П.* У нас там договор с заводом-поставщиком, требовалось согласование.

*Н.И.* Но вряд ли нужно было посылать к одному комплекту чертежей две пары сотрудников! У нас и так слишком большие затраты. Лично вас и этих четверых «купальщиков» лишаю квартальной премии!

*С.П.* Это несправедливо! Командировка была действительно необходима.

*Н.И.* Не вижу необходимости. Для нас сейчас главное – экономия во всем.





### Задание 3

Примените контур управления (рис. 3) к работе, которую планируете выполнить в ближайшее время.

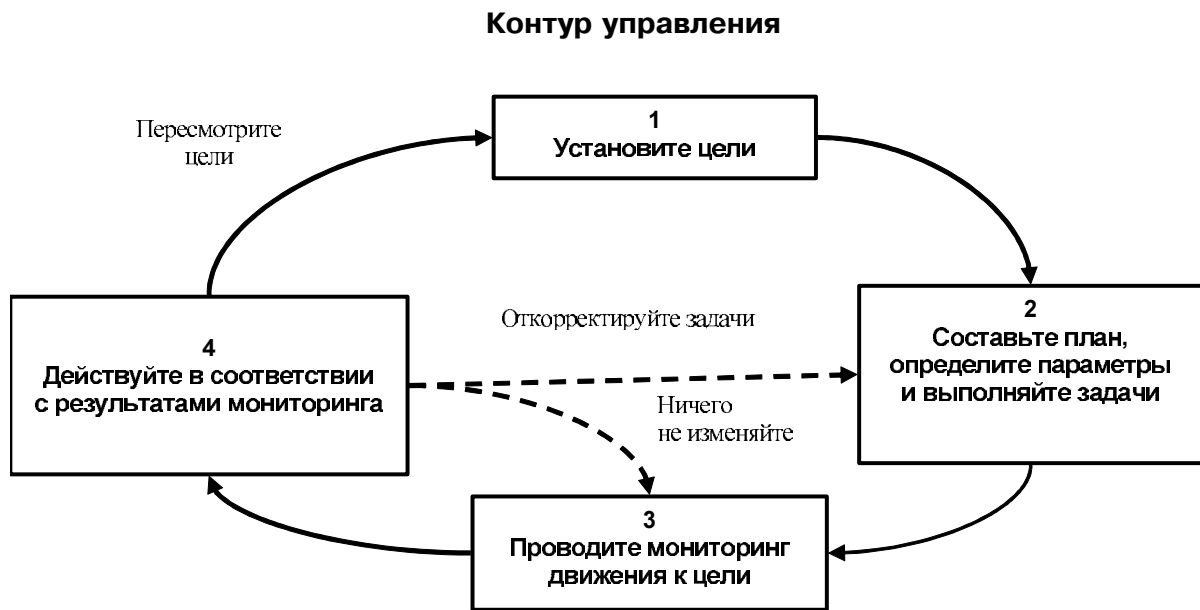


Рис. 3. Контур управления

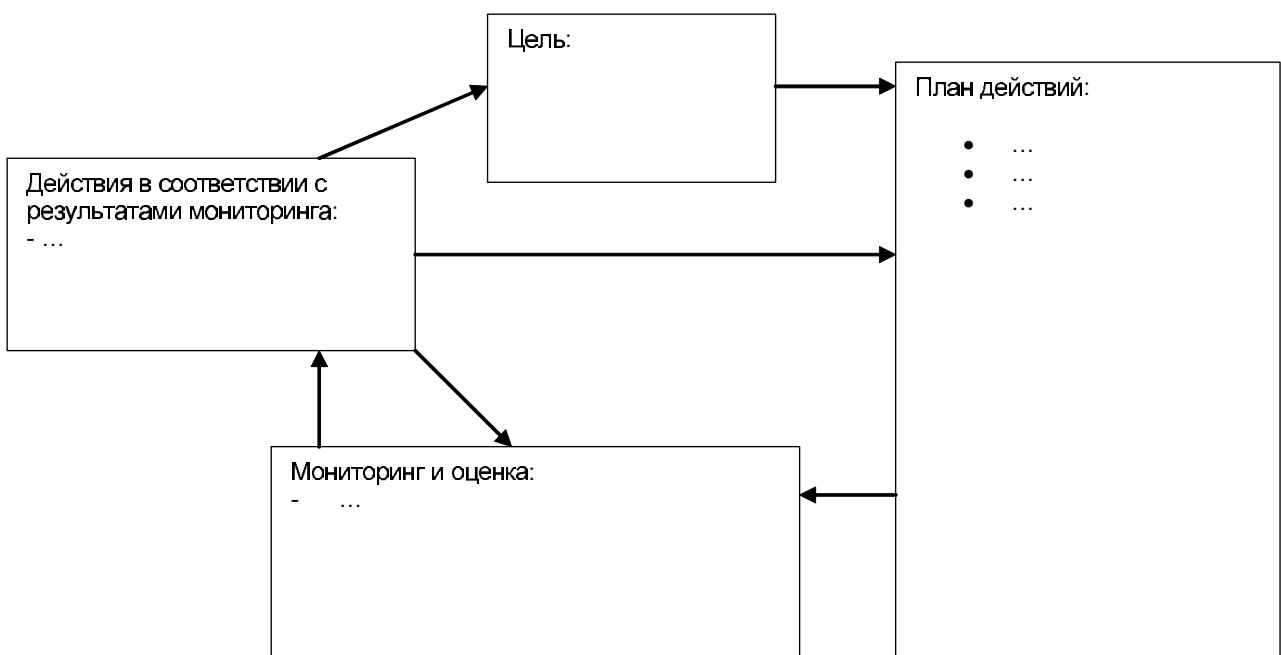
### Этапы контура управления

Этап 1. Установление критериев успешного достижения цели.

Этап 2. Планирование конкретных действий и определение промежуточных контрольных показателей.

Этап 3. Процесс сравнения текущих реальных результатов с промежуточными плановыми показателями.

Этап 4. Оценка результата (возможен пересмотр задач или целей), проверка текущего состояния на предмет отклонений от запланированного. Принятие решений и перепланирование (новый круг контура управления) до выполнения задачи.



### Этап 1. Постановка цели

Определите цель. Рассмотрите ее по всем 5 критериям SMART.

### Критерии SMART

Конкретные	( <i>Specific</i> )
Измеримые	( <i>Measurable</i> )
Согласованные	( <i>Agreed</i> )
Реалистичные	( <i>Realistic</i> )
Определенные по времени	( <i>Timed</i> )

Цель: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Этап 2. Планирование

Мероприятие конкретное, значит, и план должен быть конкретным.

Инструменты планирования могут быть любые.

#### 1. Диаграмма Гантта

Наименование задачи	март				апрель					май	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Неделя											
1. Подготовка и согласование с ...	X	X									
2. Оформление договора с ...			X	X							
3. Изучение и сбор информации...							X	X			
4. Разработка ...											

Перепишите ваш план с датами (конкретно).

#### 2. Список ответственных за выполнение задач

Ответственный за выполнение задачи	№ задачи, в соответствии с полосовой диаграммой
Петров П.П. – руководитель группы	3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 14
Иванов И.И. – куратор договоров	1, 2, 16, 17

#### 3. Список ключевых событий

Дата	Ключевое событие
16 марта	Подготовка структуры ...
2 апреля	Оформление договора ...
3 апреля	....

#### 4. Список потенциальных проблем

Проблема	Превентивные действия
Нарушение сроков оформления договора	Заранее обсудить с издательством возможность начала их работы в запланированные сроки даже при возникновении такой проблемы
Сбой в работе типографии	Оставить резерв времени на выполнение этой задачи





## ГЛАВА 4. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

### Задание 1

#### Методы решения проблем

Существует множество методик успешного решения проблем. Большинство из них включает оценку ситуации и анализ важности полученных результатов.

Задаются четыре ключевых вопроса:

1. Почему проблема является важной?
2. Насколько важен результат решения проблемы в сравнении с другими моментами, также требующими внимания?
3. Кто будет участвовать в решении проблемы?
4. С каким реальным давлением и ограничениями придется столкнуться?

Мозговой штурм (brainstorming), метод «рыбий скелет», диаграммы Парето и гистограммы – все это относится к методам накопления информации или анализа.

**Технология мозгового штурма** была разработана Алексом Осборном (Alex Osborn) в 1950-х гг. с целью стимулировать творческие начинания в генерировании идей. Идея должна излагаться свободно и сразу записываться в таблицу. Люди должны ощущать свободу в действиях и раскрытии идей. Обсуждение не производится до того момента, пока не приступят к этапу оценки этих идей.

**Причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы)**, которую предложил один из крупнейших японских теоретиков менеджмента Каору Исикава (Ишикава), в разных источниках упоминается как «рыбий скелет» (рис. 4) или «дерево проблем» – то же самое, но схема разворачивается на 90 градусов.

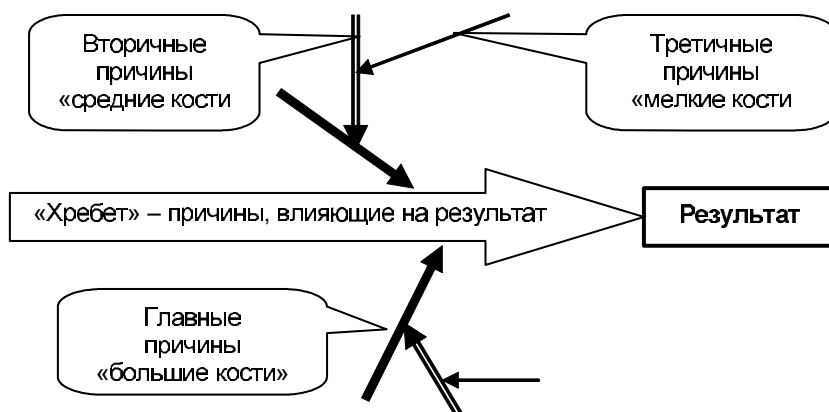


Рис. 4. Причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы)

Работа с диаграммой Исикавы производится в несколько этапов:

- сбор всех факторов, причин, каким-либо образом влияющих на исследуемый результат;
- группировка факторов по смысловым и причинно-следственным блокам;
- ранжирование этих факторов внутри каждого блока;
- анализ получившейся картины;
- «отбрасывание» факторов, на которые мы не можем влиять;
- игнорирование малозначащих и непринципиальных факторов.

Диаграмма Исикавы используется как аналитический инструмент для отбора и нацеливания на наиболее важные причины, поддающиеся управлению.

**Диаграммы Парето** и гистограммы используются для отображения числовой информации о возможных причинах возникновения проблемы. Согласно принципу Парето, который установил принцип 80/20, работы, важность которых составляет для организации 80%, требуют 20% усилий руководства, а работы, важность которых не превышает 20%, требуют 80% усилий. Искусство руководителя заключается в том, чтобы отделять и исполнять важнейшие работы.

**Анализ силовых полей** – также полезная технология при оценке факторов. Шаги, которые требуется предпринять:

1. Ясное определение желаемого результата.
2. Выявление благоприятных и неблагоприятных действующих сил.
3. Установление путей снижения силы неблагоприятных воздействий или их устранения, определение возможностей для проявления благоприятных факторов.
4. Выбор действий, направленных на достижение желаемых изменений, которые могут быть предприняты.

Методики, рассмотренные выше, могут быть использованы индивидуально, но они более эффективно работают в команде, особенно в тех случаях, где требуется творческое мышление.

Приведите примеры использования различных техник принятия решений при выполнении практических задач в вашей организации.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Задание 2**

### **Принятие управленческих решений в разыгрываемых ситуациях**

#### **Ситуация 1. «Совещание»**

*Задание для играющего роль директора торгового центра*

С вами за столом сидят ваши подчиненные: менеджер по персоналу, заведующий организационным отделом, коммерческий директор, директор по юридическим вопросам. Вы – руководитель крупного торгового центра.

Вам предстоит обсудить: в какое время завтрашнего (вторник), весьма напряженного дня вам провести совещание по вопросу организации аттестации специалистов, работающих в отделах и секциях.

Вопрос сложный, поскольку на календаре конец месяца, а следовательно, актуален вопрос реализации плановых показателей; многие руководители вынуждены сами выходить в зал, так как покупателей много, а специалистов не хватает. Предполагаемое совещание рассчитано на два часа, поскольку надо решить все организационные вопросы, составить графики, определить экспертов (членов аттестационных комиссий) и т.п. Все руководители чрезмерно заняты и уже назначили свои совещания и деловые встречи на несколько последних дней месяца.

На повестке данной встречи: выбрать удобный день и время для предстоящего совместного разговора. Управляет обсуждением руководитель, ему и предстоит принять окончательное решение.

**Задание.** Вам необходимо назначить такой день и такое время, которые наиболее удобны для вас самого (это покажет вашу способность проводить свою линию) и в то же время остальные хотя и с неохотой, но на них согласны (это покажет вашу способность находить с людьми общий язык, убеждать их). Предлагаемое время: с 10 до 12, с 12 до 14, с 14 до 16, с 16 до 18 час. Удобное время для вас – с 12 до 14 ч, день – вторник.

*Время на обсуждение вопроса – 5 мин., на принятие и оформление решения – 1 мин.*

#### *Инструкция участникам совещания*

С вами за столом сидят ваши коллеги: директор торгового центра, менеджер по персоналу, заведующий организационным отделом, коммерческий директор, директор по юридическим вопросам. Вы – один из менеджеров.

Вам предстоит обсудить: в какое время завтрашнего (вторник), весьма напряженного дня вам провести совещание (по инициативе директора центра) по вопросу организации аттестации специалистов, работающих в отделах и секциях.

Вопрос сложный, поскольку на календаре конец месяца, а следовательно, актуален вопрос реализации плановых показателей; многие руководители вынуждены сами выходить в зал, так как покупателей много, а специалистов не хватает. Предполагаемое совещание рассчитано на два часа, поскольку надо решить все организационные вопросы, составить графики, определить экспертов (членов аттестационных комиссий) и т.п. Все руководители чрезмерно заняты (вы в том числе) и уже назначили свои совещания и деловые встречи на несколько последних дней месяца.

На повестке данной встречи: выбрать удобный день и время для предстоящего совместного разговора. Управляет обсуждением руководитель, ему и предстоит принять окончательное решение.

*Время на обсуждение вопроса – 5 мин., на принятие и оформление решения – 1 мин.*

**Задание.** Найдите веские причины и убедительные аргументы для невозможности участия в совещании:

- с 10 до 12 (вы – менеджер по персоналу),
- с 12 до 14 (вы – заведующий организационным отделом),
- с 14 до 16 (вы – коммерческий директор),
- вы не можете во вторник (вы – директор по юридическим вопросам).

Однако ваши действия в конечном счете зависят от тактики и стратегии поведения руководителя, от его позиции на этом совещании. Если она вам импонирует (он решает или «снимает» ваши проблемы, или находит альтернативный вариант и т.п.), то вы можете согласиться на день и время, предлагаемые директором, если же нет, то в случае, если почувствуете явную несправедливость по отношению к себе, вы имеете возможность отказаться от участия в совещании в назначенное руководителем время.

## **Ситуация 2**

### *Для директора*

Вы работаете директором организации не более трех месяцев. К вам на подпись принесли сценарий презентации, посвященной открытию важной для вашей организации выставки.

Сценарий написан одним из сотрудников, имеющим большой опыт в написании сценариев для разного рода презентаций, к тому же являющимся единственным специалистом в вашей организации, имеющим такого рода способности и опыт. Человек он достаточно сложный: самоуверенный, себялюбивый, с завышенной самооценкой, плохо воспринимающий критику, импульсивный и вспыльчивый.

Внимательно просмотрев сценарий, вы обнаружили, что он весьма ординарен, неинтересен, написан традиционно, а сегодня это может привести к снижению конкурентоспособности организации и отпугнет клиентов. Вы уверены, что в таком виде сценарий нельзя принимать: его нужно серьезно переработать или отказаться от него. Обо всем этом вы и должны сообщить автору сценария.

Вам следует учесть, что бывший директор практически всегда был удовлетворен сценариями, написанными этим сотрудником.

**Задание.** Проведите беседу с сотрудником таким образом, чтобы суметь за короткий срок реализовать вашу позицию по поводу серьезной перделки сценария или отказа от него, сохранив при этом партнерские отношения с данным работником.

*Время на беседу и принятие решения – 10 мин.*



*Для сотрудника*

Вы работаете сотрудником одной из организаций. Имеете большой опыт в написании сценариев для разного рода презентаций. К тому же являетесь единственным специалистом в вашей организации, имеющим такого рода способности и опыт. Человек вы достаточно сложный: самоуверенный, себялюбивый, с завышенной самооценкой, плохо воспринимающий критику, импульсивный и вспыльчивый. Но, как правило, ваши сценарии всегда принимались на ура. Сейчас ваш сценарий презентации, посвященной открытию важной для вашей организации выставки, рассматривается новым директором, который работает не более трех месяцев. Директор должен принять/не принять ваш сценарий.

На ваш взгляд, сценарий достаточно эффектен, и вы ждете похвалы от нового директора.

*Инструкция для сотрудника (сценариста)*

Как исполняющий роль сценариста, вы должны сыграть предлагаемый характер. На любые виды переделки вы можете дать согласие лишь при условии гибкой и разумной тактики руководителя, его эффективных предложений, не ущемляющих достоинство работника, корректности и психологической компетентности.

**Ситуация 3**

*Вы – представитель аттестационной комиссии*

Накануне аттестации в неофициальной беседе с руководителем организации, в которой вы работаете, было высказано пожелание «отрицательно аттестовать» старшего научного сотрудника Марию Семеновну Крюкову и в то же время было сказано, что у вас наконец есть возможность занять должность заместителя по организационным вопросам.

Вы давно знаете М.С. Крюкову как инициативного, творческого специалиста, справляющегося со своими обязанностями. Вы с ней вместе учились в институте, у вас с ней дружественные отношения. Вам также известно, что отношения между руководителем и М.С. Крюковой уже давно оставляют желать лучшего. Объективных претензий, позволяющих ее уволить, у руководителя нет.

Дома вы рассказали жене о сложившейся ситуации и попросили совета, на что она однозначно заявила, что несмотря на дружеские отношения в это трудное время ее интересует судьба и карьера только ее мужа. Ваши действия?

*Время подготовки ответа руководителю – 5 минут. Решение сформулировать устно и затем презентовать.*

*Вы – руководитель организации.*

В данный момент в организации, которой вы руководите, проходит аттестация сотрудников. Накануне аттестации в неофициальной беседе с представителем аттестационной комиссии вы высказали пожелание «отрицательно аттестовать» старшего научного сотрудника Марию Семеновну Крюкову. В то же время было сказано, что у него (сотрудника) наконец есть возможность занять должность заместителя по организационным вопросам.

Объективных претензий, позволяющих ее уволить, у вас нет, но отношения между вами и М.С. Крюковой уже давно оставляют желать лучшего.

Вы поставили задачу: найти объяснения и сформулировать причины, по которым можно уволить М.С. Крюкову. Сегодня ваш сотрудник должен сформулировать ответ и доложить его вам.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Задание 3

#### Кейс

У вас в школе появилась вакансия завуча. Найти ему замену никак не удастся. Дстойные, с вашей точки зрения, люди есть, но они отказываются. Их приходится уговаривать, они делают вам одолжение, которое в дальнейшем придется оплачивать. Дело в том, что эти достойные люди не хотят менять статус учителя на статус руководителя. Почему?

1. Попробуйте найти возможные причины такого поведения.

---

---

---

---

---

2. Что следует сделать для повышения мотивации претендентов?

---

---

---

---

---

3. Кому стоит делать предложение? Определите целевые группы и обозначьте их возможный интерес.

---

---

---

---

---

---

4. Почему эти решения будут работать?

---

---

---

---

---

---

### Задание 4

В предложенных ниже ситуациях постарайтесь определить все необходимые альтернативы и найти наиболее эффективные средства решения выявленной проблемы.

#### **Ситуация 1**

Класс отказался посещать уроки учителя физики. Учащиеся объяснили это тем, что они не понимают объяснений учителя, и он несправедливо ставит им двойки. Учитель считает, что класс совершенно вышел из-под контроля, не хочет учиться; учитель требует наказать зачинщиков. Завуч стал на сторону учителя, молодые преподаватели, работающие в этом классе, приняли сторону ребят.

Задание: обдумайте и решите, как должен действовать в этой ситуации руководитель учебного заведения. Обоснуйте последовательность его управленческих шагов.

---

---

---

---

---

### **Ситуация 2**

Изучив работу учителей естественно-математического цикла в среднем учебном заведении, руководитель пришел к выводу, что знания большинства учащихся находятся на уровне воспроизведения учебника. Многие учащиеся с трудом применяют знания на практике. Учителя имеют разное представление об уровне оценки знаний учащихся.

Задание: решите, что вы, как руководитель учебного заведения, будете делать? Какое место в своих решениях вы отведете педагогическому совету, совету руководства, методическим службам, функции контроля за учебным процессом?

---

---

---

---

---

### **Ситуация 3**

Посещая уроки молодых учителей, вы, как руководитель учебного заведения, пришли к выводу, что они не умеют дифференцированно работать с учащимися. На их уроках преобладают фронтальные формы обучения. Уровень теоретических лекций гораздо выше уровня практических занятий.

Задание: обдумайте ситуацию и решите, что вы предпримете в организационном, методическом и контролирующем плане. Какое место в этом процессе вы отведете работе по обобщению и внедрению передового педагогического опыта? Обоснуйте свои управленческие действия.

---

---

---

---

---

### **Ситуация 4**

В учебном заведении, в котором вас назначили руководителем, вы будете возглавлять и педагогический совет. Вы решили проверить эффективность работы педсовета до вашего назначения.

Задание: продумайте, как вы это сделаете. Каковы будут ваши основные критерии оценки работы педсовета?

---

---

---

---

---

### **Ситуация 5**

Вы – руководитель обычной школы, но ваш коллектив созрел для того, чтобы в будущем ваша школа стала гимназией.

Задание: объясните, видите ли вы разницу между школой и гимназией. Каковы будут ваши первые шаги на пути к преобразованию школы? Подумайте, что вы измените в содержании и методике преподавания школьных дисциплин, какие новые дисциплины могут появиться в расписании. Проанализируйте, каким образом будет перестраиваться структура управления школой, т.е. какие новые функциональные обязанности появятся у заместителей директора, какие новые подразделения придется создавать в школе, какие новые функции приобретет методическая служба и какие новые внешние связи станут приоритетными в работе коллектива.

---

---

---

---

---

---

## Задание 5

### «Шесть шляп, или Наследство старого Мастера»

Игра основана на идеях американского исследователя творческого мышления Эдварда Де Боно. Он сформулировал основные принципы его развития:

- выделение необходимых и достаточных условий решения задачи;
- развитие способности к отказу от прежнего опыта решения аналогичных задач;
- развитие способности к видению различных аспектов одного явления;
- развитие способности к выделению и осознанию основного противоречия в проблеме;
- развитие способности к «объединению противоположностей» и использование данного ресурса для решения задачи.

Все принципы согласуются с технологией ситуационного анализа. Кроме того, Э. Де Боно разработал метод обучения «эффективно мыслить» и назвал его «Шесть шляп мышления». Надевая по очереди каждую шляпу, человек формирует навыки различных способов мышления.

**«Белая шляпа»** учит беспристрастно работать только с фактами, цифрами, событиями. Благодаря ей можно стать беспристрастным, освободиться от эмоций, которые, как известно, «туманят разум». Типичные реплики в этом режиме: *«На сегодняшний день на складе 2300 единиц товара... Партнер предложил приобрести партию в 10 000 единиц за 100 000 тугриков... Договор включает в себя условие о поставке товара к 01.12.2006...»*

**«Черная шляпа»** помогает увидеть все негативные стороны события, явления, проблемы, она позволяет оценить риски. Типичные реплики в этом режиме: *«Эта инвестиция слишком рискованна, потому что... Я бы не стал поддерживать эту кандидатуру потому, что... Уязвимыми местами вашего плана являются...»*

**«Желтая шляпа»**, напротив, помогает раскрыть ресурсы, положительные стороны ситуации; увидеть «плюсы» ситуации, явления, проблемы. Мышление в «желтой шляпе» предполагает поиск сильных сторон предложенной идеи, положительных моментов в сложившейся ситуации, поиск и обоснование причин, по которым предприятие должно удалиться и т.п. Типичные реплики в этом режиме: *«Это предложение кажется мне удачным потому, что... Основания считать, что план сработает, следующие... Резюме этого кандидата на должность начальника отдела понравилось мне тем, что...»*

**«Красная шляпа»** дает возможность увидеть событие, явление, проблему в ярких эмоциональных красках. Тем самым создаются условия для отреагирования эмоций, благодаря чему они больше не будут мешать работе. Описание своих ощущений дается от первого лица. Типичные реплики в этом режиме: *«Я чувствую, что... Меня пугает... Я глубоко огорчен... Я ощущаю радостное возбуждение и полон энтузиазма...»*

**«Зеленая шляпа»** актуализирует творческое мышление, позволяет осуществлять нестандартный подход к решению задачи, искать новые способы и приемы. Для тех, кто знаком с процедурой мозгового штурма, она как раз и представляет собой мышление в «зеленой шляпе». Типичные реплики в этом режиме: *«А что, если мы попробуем... Как насчет того, чтобы... Давайте сделаем вот что...»*

**«Синяя шляпа»** помогает человеку находить смысл в том, что он делает, продуктивно управлять процессом мышления, обобщать накопленный опыт, вписывать проблему в контекст глобальных событий в экономике, политике, мироустройстве; философски осмыслять события и явления, понимая, что одна проблема есть проявление более общих механизмов и сил, действующих во Вселенной... Мышление в «синей шляпе» предполагает отслеживание того, в каком направлении идет дискуссия, чего уже достигли, какие позиции уже были представлены, что еще следует сделать и т.п. Находясь в режиме «синей шляпы» человек может предложить собеседникам «сменить шляпы», а вместе с ними и позицию в обсуждении. В этом же режиме резюмируется достигнутое, намечаются следующие цели. Типичные реплики: *«Теперь давайте наденем «черные шляпы» и поищем уязвимые места нашего плана... У нас достаточно идей, можно снять «зеленые шляпы»... Пожалуйста, снимите «красную шляпу» и наденьте «белую»: сейчас нам нужны факты, а не эмоции... Давайте резюмируем то, что мы решили до сих пор...»*

Тренировку навыков ситуационного анализа мы предлагаем начать именно с такой игры. Она научит рассматривать ситуацию с разных сторон, и к этому опыту мы сможем обращаться и в других играх.

Участники игры делятся на шесть групп и размещаются в комнате на достаточном расстоянии друг от друга. Убедившись, что все удобно устроились, ведущий рассказывает Притчу о старом шляпнике.

## ПРИТЧА О СТАРОМ ШЛЯПНИКЕ

Давным-давно, а может и недавно, жил на свете старый мудрый Шляпник. Из всех земных богатств был у него только лишь цветной фетр. Но у него были золотые руки и прекрасная мудрая душа. Мастер дарил людям нечто большее, чем головные уборы – шляпы, кепки, панамы и чепчики. Просветленными и одухотворенными, решительными и воодушевленными выходили люди из мастерской старого Шляпника, унося свой заказ. Стоит ли говорить, как славился своим умением мастер, как благодарны были ему люди за шляпы, несущие великий секрет великого мастера.

Шли годы. И настало время, когда старый Шляпник покинул этот мир, оставив своим шестерым сыновьям славу великого мастера, мастерскую, обрезки цветного фетра и... шесть разноцветных шляп – белую, черную, желтую, красную, зеленую и синюю. Шляпы были настолько изысканны, что явно должны были принадлежать очень богатому и успешному человеку.

– Наверное, основное отцовское наследство – это те деньги, которые нам заплатит заказчик разноцветных шляп, – решили сыновья мастера. – Должно быть, они стоят очень дорого, и мы будем богаты! Мы разделим деньги поровну и отправимся странствовать по свету, чтобы найти свою судьбу, – планировали сыновья.

Но время шло, а богатый заказчик так и не появился.

– Странно, – размышляли сыновья, – последний заказ мастера должен был бы дорого стоить. Но раз никто за ним не приходит, может, мы оставим эти шляпы себе?

И сыновья решили разделить отцовское наследство между собой.

– Я беру себе шляпу белого цвета, – заявил первый сын. – Она так изящна и восхитительна, что, надев ее, я смогу войти в высшее общество, красоваться на балах и приемах. Я уже не буду чувствовать себя сыном простого шляпника.

– А я выбираю черную шляпу, – сказал второй сын. – Черный цвет подходит к любому костюму. В этой шляпе я буду строг, представительен, элегантен в любой ситуации. Уверен, она принесет мне удачу!

– А я, пожалуй, выберу желтую, – сказал третий сын. – В наших краях так мало солнечных дней, я так скучаю по ним. Желтая шляпа, хоть и требует особого костюма, подарит мне радость солнца и улыбку! А тот, кто улыбается, – счастлив.

– Пусть моей шляпой станет красная! – воскликнул четвертый сын. – Я всегда мечтал выделяться из толпы, мне всегда нравилось, когда на меня обращают внимание. В красной шляпе меня все будут замечать! Меня будут любить женщины!

– Зеленая шляпа так оригинальна! – заметил пятый сын. – Я еще никого не видел на улице в зеленой шляпе, даже на маскараде. Мне кажется, зеленая шляпа сделает меня законодателем новой моды. Мне нравятся неожиданные решения, я беру зеленую шляпу!

– Вы разобрали все шляпы, – молвил шестой сын. – Мне остается только взять синюю.

Странно, но вы освободили меня от проблемы выбора. Я доверился судьбе и получил то, что сам выбрал бы в первую очередь! Проблема выбора... – задумался шестой сын, – надо, пожалуй, поразмышлять об этом.

И вот наследство старого мастера было разделено между его сыновьями. Они заботливо упаковали обрезки цветного фетра, закрыли мастерскую и на заре отправились каждый в свою сторону.

Прошло немало времени, прежде чем, повинувшись какому-то особому внутреннему чувству, сыновья старого мастера опять собрались все вместе под крышей отцовской мастерской. Сидя у огня, каждый из них рассказал свою историю, и все были поражены тому, как наследство Шляпника повлияло на них.

Сын, взявший себе белую шляпу, стал важным человеком, он занимал высокий пост советника в одной могущественной стране. Он был четок и беспристрастен. Излагая историю своей жизни, он перечислял факты и события, опуская свои переживания. Братья дивились таким переменам, но слушали с большим уважением.

Хозяин черной шляпы стал остроумным и язвительным. Рассказывая о людях, с которыми его свела судьба, он метко и красочно описывал их слабости и пороки, создавая гротескные портреты. Казалось, он живет в стране мелочных и туповатых людей, хотя было известно, что жители города, где поселился второй сын мастера, были достойными гражданами. Между тем этот сын Шляпника сделал неплохую карьеру, так как умел предупреждать ошибочные решения местного бургомистра.

Желтая шляпа сделала третьего сына Шляпника неисправимым оптимистом. Оказывается, он живет в лучшем в мире городе, жители которого замечательные люди. Он радуется восходам и закатам, бегаёт трусцой, разводит цветы и занимается благотворительностью.

Пока братья рассказывали свои истории, только один из них постоянно нетерпеливо вскакивал, то радостно аплодировал, то в отчаянии заламывал руки, то раздраженно бросал свою красную шляпу. Братья наблюдали за ним с интересом – ведь не каждый так эмоционально реагирует на жизненные приключения. Оказалось, четвертый сын Шляпника стал актером, сценическое имя которого всем пятерым было хорошо известно! Хозяин красной шляпы был актером без амплуа. Благодаря своей эмоциональности и чувствительности он гениально играл и драматические, и комические, и трагические роли. Обладатель красной шляпы стал очень знаменитым. Но вот беда, в обычной жизни ему так и не удалось научиться сдерживать свои чувства...

Когда очередь рассказывать историю дошла до пятого сына Шляпника, тот молча разложил на столе фотографии. Братья взглянули и увидели своего брата в обществе знаменитых людей. Вот ему пожимает руку президент сильнейшего государства, вот он дает интервью знаменитому журналисту, вот он участвует в открытии своей выставки... Хозяин зеленой шляпы был знаменит, но скромнен. Он был образован в различных областях, прекрасно рисовал, сочинял стихи и музыку. Ко всему, за что он брался, он подходил неожиданно, нетрадиционно. На его счету было немало изобретений в различных областях. Крупнейшие компании приглашали его консультантом, его идеи принесли успех многим людям.

И вот последний из сыновей Шляпника снял свою синюю шляпу. И все братья увидели, сколько знания, мудрости и любви излучают его глаза. Он стал Учителем, многие приходили к нему за советом, а король доверил ему воспитание наследника...

И сыновья старого мастера поняли, какое удивительное наследство оставил им отец. И захотелось каждому снять свою шляпу – ведь она уже многому их научила – и примерить шляпы друг друга. Так они развили в себе новые качества, что позволило им стать счастливыми.

С тех пор прошло много, а может и немного, времени, но разноцветные шляпы переходят из рук в руки, и позволяют себя надевать тем, кто хочет научиться чему-то новому...

«Итак, дорогие друзья, – говорит ведущий, – мы с вами сейчас переносимся в мастерскую старого Мастера, становимся его сыновьями. Нам предстоит разделить отцовское наследство. Прошу вас быстро посоветоваться внутри команды и сказать о своем решении. Торопитесь: самые быстрые могут взять шляпу, которую вы для себя выбрали».

Если у ведущего заранее заготовлены разноцветные шляпы, он раздает их командам, согласно заявкам. Бывает, что две или три команды выбрали одну шляпу, в этом случае им придется договориться между собой. После того как шляпы распределены между группами, ведущий дает задание.

### *Варианты заданий*

1. Перепишите с позиции каждой шляпы известную сказку («Курочка Ряба», «Колобок», «Репка», «Теремок», «Красная шапочка»).

2. Все владельцы шляп – одна команда администрации муниципального образования некоей области. В области имеются прекрасные леса, реки; эти места посещали известные люди. Традиционно это сельскохозяйственный район. Но сейчас появилась идея сделать основную ставку на развитие туризма. Необходимо оценить эту идею со всех сторон и прийти к решению.

3. Все владельцы шляп – одна команда менеджеров по продаже (продукцию можно выбрать, посоветовавшись с участниками игры). Один из заказчиков оказался конфликтным человеком и предъявляет претензии к качеству продукции фирмы, которую представляет команда. Что делать и как вести себя членам команды в этой ситуации? Оцените ситуацию и предложите решение с позиции хозяина каждой шляпы.

4. Все владельцы шляп – команда психологов-консультантов. Клиент – бизнесмен средних лет, исполнительный директор небольшой строительной фирмы (малого предприятия). У него проблема выбора: либо сместить нынешнего директора и взять весь объем работ на себя, либо заняться выпуском сопутствующей строительной продукции (допустим, эксклюзивные гвозди по новейшей технологии) на том оборудовании, которое он приобрел на свои деньги. Если он станет директором фирмы, объем его прибыли будет значительно выше, чем при выпуске собственной продукции. Однако и риск больше. Оцените ситуацию клиента с позиции обладателя каждой шляпы и сформулируйте рекомендации клиенту.

5. Все владельцы шляп – одна команда рекламистов. Вам нужно рекламировать новое мыло (или любой другой ходовой продукт). Известно, что существует огромное количество разнообразных сортов мыла. Предложите идею новой рекламы, сформулируйте позиции разных шляп. После знакомства со всеми идеями постройте общее обсуждение и сформулируйте идею рекламы нового мыла.

6. Ваш вариант заданий:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Можно дополнять задания игры ситуациями, с которыми команда столкнется на практике.

Время выполнения задания зависит от сложности задачи. Первую игру со шляпами имеет смысл посвятить переписыванию известной сказки. Это прекрасная тренировка. Приведем пример переписывания сказки «Репка».

### **Версия Белой шляпы**

В хозяйстве «Последствия Октября», в центральной усадьбе проживает семья И.В. Пупыркина, который, по словам соседей, занимается выведением новых видов овощных культур. Лицензии на данный вид деятельности г-н И.В. Пупыркин не имеет.

Первого мая 2001 года г-н И. Пупыркин начал эксперимент по выращиванию выведенной им репы пупырчатой. Данный сорт репы получил латинское название «Репус пупыргигантикус». Товар не сертифицирован.

Согласно предположениям исследователя данный сорт репы растет в два раза быстрее обычных сортов, а его урожайность в три-четыре раза выше, чем у имеющихся аналогов.

Пятнадцатого июня 2001 года г-н Пупыркин приступил к сбору урожая. Репа дала такой большой урожай, что семья Пупыркиных, состоящая из трех человек и двух домашних животных, не справилась с его уборкой.

После рассмотрения запроса г-на И. Пупыркина правление хозяйства выделило ему репоуборочный комбайн системы «Грызун». С помощью репоуборочного комбайна урожай был убран силами семейной бригады Пупыркиных.

### **Версия Черной шляпы**

В одной заброшенной деревне, в которой и было-то два полуразрушенных дома, жили-были дед да баба. Были они старые и хворые. В хозяйстве остались у них только облезлые да хромые кот с собакою да мышшь немощная. И вот, когда все были уже при смерти от недоедания, приехала из города внучка. Вся продвинутая такая: губы накрашены, пахнет дорогим парфюмом, в то время когда родные дедушка и бабушка помирают с голоду! У бабы с дедом глаза заблестели – надежда появилась, что внучка их накормит. Но не тут-то было! Внучка тут и говорит:

– Благотворительностью заниматься сейчас невыгодно! Вы и так на свою пенсию у меня треть налогов забираете, а еще говорите, что есть нечего! «Чтобы накормить голодного, не надо ему давать рыбу, надо научить его ловить рыбу!» – так говорят умные люди!

– Деточка! – взмолились дед с бабкой. – Да нам рыбу-то и есть нечем – зубов-то нет! Нам бы хоть репку вареную покушать, – просят старые.

– Нечего вам тут хандрить да придуриваться, – отвечает внучка, – чай, не в загазованном городе живете, а на свежем воздухе! Вот вам семя репки – новый сорт, французский, голландского развеса. Посадите – вырастет. Если не отравитесь, семенами потом торговать будем. Хорошо, на ту пору уже снег сошел, земля вроде отогрелась. Пошел дед в огород, посадил семечко.

Сидят дед с бабкой в избе неделю, другую, третью... И видят, небо все хмурится, да хмурится, солнца не видно, а дождь не идет. Решил дед все-таки из дома выйти, посмотреть, что за погоды во дворе стоят такие хмурые.

Вышел дед на улицу – солнце светит. А под окном гигантская репа вымахала! В два раза больше самого дедушки вместе с бабкой, если их друг на дружку поставить! Вот что свет загоразивало.

Дед и не пробовал даже вытаскивать ее из земли. Подошел так пару раз, ножичком по кусочку отрезал, бабка сварила, они наконец поели.

На ту пору внучка опять приехала, смотрит на репу – слюни текут. Так и захлебнулась в слюне-то. А бабка с дедом еще долго ту репу отрезали да варили, делились с собакой, кошкой и мышью. Только все сильно сокрушались, что наследников у них нет, не на кого семена репкины оставить...

### **Версия Желтой шляпы**

В одной процветающей чудесной стране жила-была пара любящих друг друга уже немолодых людей. За свою жизнь они принесли много добра: родили и воспитали детей – теперь те в городе живут, пользу людям приносят, построили красивый прочный дом – он еще и правнукам служить будет, защищали окружающую природу, помогали животным.

Несмотря на почтенный возраст, они не тратили свое время на просмотр «мыльных опер» или на обсуждение сплетен и политических новостей. Все свободное время они посвятили выведению и выращиванию новых сортов фруктов и овощей. С одной стороны, это приносило им дополнительный доход, а с другой – им нравился сам процесс селекции. Общее дело объединяло их и укрепляло их чувства к друг другу.

Однажды, собравшись вечером у телевизора, их дети, живущие в городе, увидели репортаж о вручении родителям государственной премии. Те стояли рядом с гигантской репой, которая заняла первое место на выставке достижений сельского хозяйства.

Премияльные деньги принесли большую пользу: внучка была отправлена на обучение в Гарвардский университет, а сами супруги наконец смогли осуществить давнюю мечту – отправились в кругосветное путешествие вместе со своими любимыми животными.

### **Версия Красной шляпы**

– Вот жизнь, елки-палки, крестьянская, – сокрушенно сплюнул дед и раздраженно пнул ком грязи. – И семян-то приличных не купить! Одна репа осталась, – уже печально закончил он и обессилено присел на бревно.

– Что делать, и на том спасибо при наших-то пенсиях, – примирительно ворковала бабка.

– Да ты что, старая?! Этого негодяя агронома защищать задумала?! – в гневе заорал дед. – Это он все лучшие семена захапал, а нам неходовую репу подсунул! – и дед с чувством сломал подвернувшуюся под руки ветку.

– Ничего, ничего, ты посади, может, вырастет, – сказала бабка, смахнув, пока никто не видит, скорбную слезу.

Долго ли коротко ли, выросла репка, да такая огромная, что и солнца не видать.

– Ого! – только и смог сказать дед, удивленно почесывая затылок.

– Вот бог послал, так послал! – радостно залепетала бабка. – Услышал наши молитвы, – и слезы радости полились из глаз бабки.

– А этот агроном ничего, парень толковый, – романтично протянула внучка, но так, чтобы ее никто не услышал.

– Нашли чему радоваться... Не мясо же выросло, – разочарованным хором твякнули и мякнули Жучка и Мурка.

– Репка, конечно, не сыр, но есть можно, – загадочно пискнула мышь, урча брюхом.

Все вместе, ведомые каждый своим ожиданием, они вытащили репку. И радовались урожаю, как дети.

### **Версия Зеленой шляпы**

Когда у деда на огороде выросла невиданных размеров репка, встал вопрос: как ее выкапывать и использовать. Дед, а о нем нужно сказать, что он был заслуженный изобретатель и рационализатор, собрал свое семейство для проведения мозгового штурма.

– Итак, – начал он, когда его жена, внучка, собака, кот и белая мышь были в сборе, – перед нами стоит серьезная, но приятная проблема. Урожай выведенной тобой, внучка, репы, показал жизнеспособность этого сорта! Поздравляю! Он превзошел все ожидания. Но что будем делать?

Предлагаю создать поле идей по проблеме – как выкопать репку. Высказывайтесь, пожалуйста!

– Предлагаю пригласить Ваньку из соседнего села с бригадой, – потупившись, сказала внучка.

– Отлично, записываю, – отреагировал дед.

– А я предлагаю отрезать от репки по кусочку, пока не кончится, – сказала бабка, потирая руки.

– Отлично, записываю, – отреагировал дед.

– Предлагаю наброситься на нее всем вместе с разбегу, – протявкала породистая Жучка.

– Отлично, записываю, – отреагировал дед.

– А я считаю, что ее надо поливать молоком, чтобы корни захлебнулись и сами отсоединились от земли, тут мы репку и поймаем, – мякнул кот, облизываясь.

– Отлично, записываю, – отреагировал дед.

– А я, – пискнула белая мышь, – могу подточить корешок репки, если вы обеспечите меры безопасности.

– Замечательно, – сказал дед. – А теперь проведем оценку и отбор...

Так, продемонстрировав навыки ситуационного анализа, семья вытащила репку. Потом так же творчески они подошли и к проблеме ее использования.

На рынок поступили новые консервы из репы, которые принесли семье немалые доходы.

### **Версия Синей шляпы**

Посадил дед репку. Выросла репка большая-пребольшая. Захотел он вытянуть ее, да один не смог. Ему потребовалась помощь всей семьи, включая даже бесполезного и вредного, на первый взгляд, персонажа. Имеется в виду, конечно, мышь. В чем смысл произошедшего не только для отдельно взятой крестьянской семьи, а для человеческого пути?

Иногда плоды наших трудов неожиданно велики. Но не надо стремиться пожинать их в одиночку, необходимо делиться. С другой стороны, сколько же нужно труда вложить, чтобы выросла репка, да еще большая-пребольшая? За этой простой метафорой скрывается колоссальный объем внутренней работы, которую проделывает человек, идущий своим Путем... Никто не видит этого труда, многие думают, что это так просто – вырастить репку! А вы попробуйте! Нет, не каждый на это способен. Здесь, по-видимому, имеется конфликт между творцом и потребителем. Дед, посадивший репку, – творец. Потребитель – тот, кто над ним смеется. Подумаешь, мол, репка! Но нет, репка – это, конечно, не колбаса, но очень полезный продукт. Кстати, если посмотреть состав полезных веществ в колбасе и репке, кто выиграет?

Поэтому дед – дальновидный, заботливый хозяин. Он не станет выращивать продукт, вредный для потенциального потребителя, он подвижник здорового образа жизни!

Перед началом первой игры со шляпами ведущий может познакомить участников игры с этими (или иными) версиями, чтобы облегчить понимание задачи.

Игру «Шесть шляп» можно использовать и в практике реальной работы команды для облегчения ситуационного анализа и оценки рисков.



## ГЛАВА 5. МОТИВАЦИЯ

### Задание 1

*(Рекомендуемое время на выполнение задания – 15 минут.)*

Подумайте о развитии своей карьеры вплоть до сегодняшнего дня, отвечая на следующие вопросы, и запишите результаты.

1. Как вы добились вашей настоящей работы?

---

---

---

---

---

2. Что вас не устраивает в этой работе?

---

---

---

---

---

3. Какие навыки и опыт вы имели в то время, когда начинали ее?

---

---

---

---

---

4. Какую работу или должность вам хотелось бы выполнять (занимать) через пять лет?

---

---

---

---

---

5. Какие навыки, знания, опыт и квалификация вам потребуются для достижения этой цели?

---

---

---

---

---

---

6. Что вам потребуется для достижения этих целей?

---

---

---

---

---

---

7. Каков ваш следующий шаг, и когда вы должны его предпринять?

---

---

---

---

---

**Задание 2**  
**«Понимание ценностей»**

Индивидуальные ценности

1. Перечислите, что вы считаете наиболее важными жизненными ценностями.

---

---

---

---

---

2. Подумайте, изменяются ли эти ценности с годами? Если изменяются, то, как вы считаете, почему?

---

---

---

---

---

Цели

1. Ваши личные цели на работе? Перечислите три самые важные.

---

---

---

---

---

2. Какие три самые важные цели вашей организации?

---

---

---

---

---

3. Насколько совпадают ваши личные цели с целями организации?

---

---

---

---

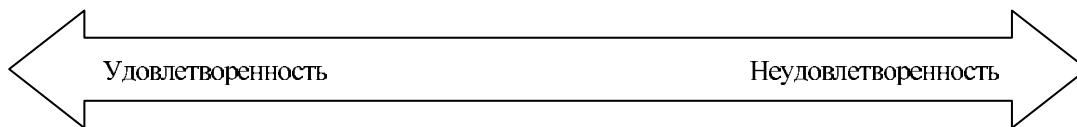
---

### Задание 3

## Теории мотивации

### Герцберг

#### Традиционная модель



#### Модель Герцберга

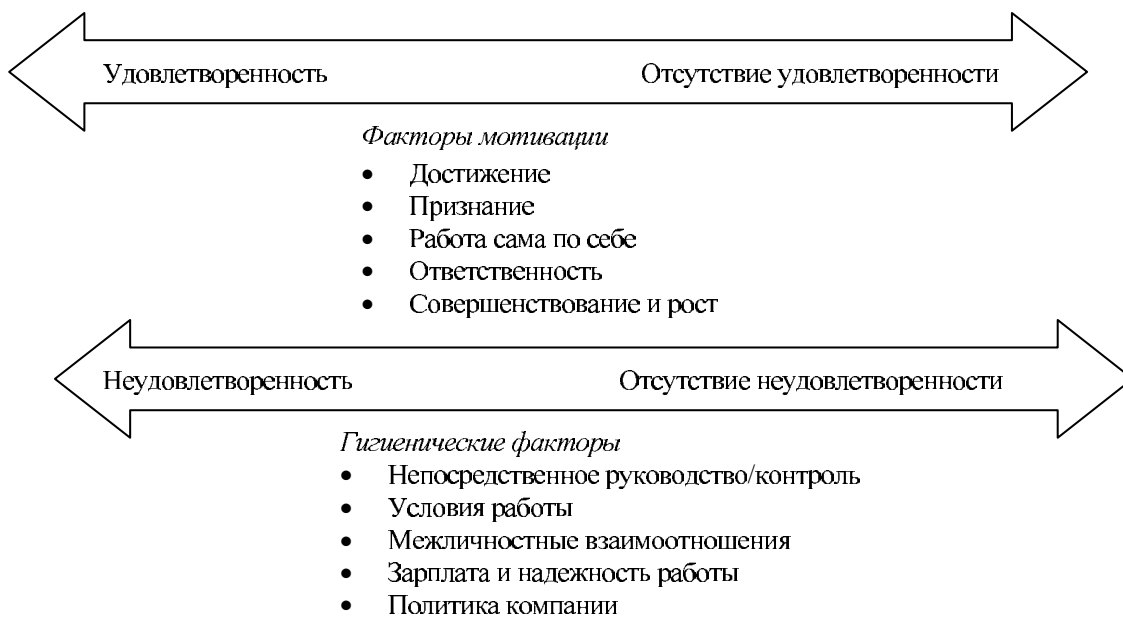


Рис. 5. Мотивация по Герцбергу

### Теория справедливости

Адамс утверждает, что индивидуумы сравнивают свой вклад в работу и получаемые ими от работы результаты с подобными вкладами и результатами других, а затем реагируют таким образом, чтобы исключить какое-либо неравенство/несправедливость.

В таком случае индивидуум может:

- 1) изменить *вклад* в работу;
- 2) изменить получаемые им от работы *результаты*;
- 3) изменить самовосприятие;
- 4) изменить восприятие других;
- 5) выбрать другой критерий сравнения;
- 6) «покинуть поле».

### Теория ожидания

Теория ожидания утверждает, что для мотивации имеет значение не сам факт получения вознаграждения, а связь между прилагаемыми усилиями и вознаграждением.

Данная теория оперирует тремя группами факторов:

- связь «усилия – показатели выполнения работы»;
- связь «показатели выполнения работы – вознаграждение/наказание»;
- типы имеющихся вознаграждений/наказаний.

Для оценки этих переменных должное внимание должно быть уделено

- способностям,
- целям,
- ресурсам,
- времени,
- проектированию работы.

## Психологический контракт

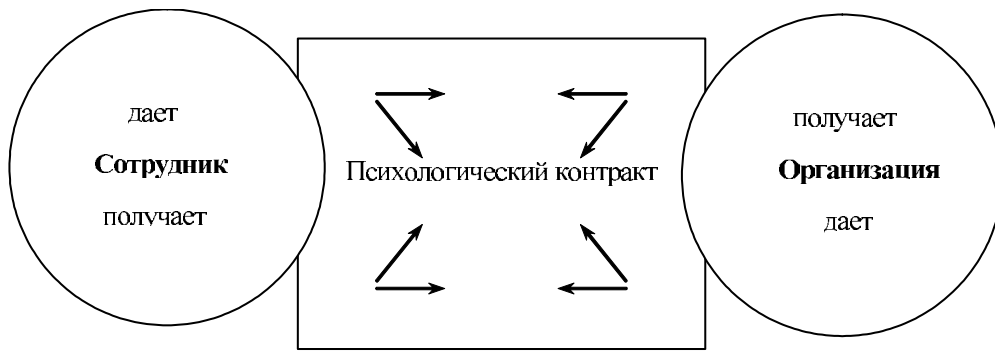


Рис. 6. Представление психологического контракта

### Ситуация

#### Стас – несчастливый человек!

Школьные года Стаса были счастливыми, и он отлично сдал выпускные экзамены, но не хотел поступать в университет. Это вызвало много споров с его родителями, но вопрос был закрыт, когда он нашел работу в отделе финансов местного управления здравоохранения. Стас договорился со своими родителями, что он проработает там год, а затем они вновь вернуться к этому вопросу и посмотрят, что ему делать: или поступать в университет, или продолжить свою работу и получить квалификацию бухгалтера без отрыва от производства.

Он начал работать с большим энтузиазмом и скоро овладел работой, которая была ему поручена. Когда организация приобрела новые компьютеры и новое программное обеспечение, он был одним из первых, кто разобрался в новой компьютерной системе и оказал большую помощь другим на этапе внедрения.

Этот обещающий старт, однако, не получил продолжения, и теперь, спустя девять месяцев, работа не доставляет ему удовольствия. Он начал делать ошибки, стал пропускать работу или приходить очень поздно.

На вопрос руководителя, в чем его проблема, он ответил, что работа потеряла привлекательность и задачи стали неинтересны, а также новое программное обеспечение лишило работу тех привлекательных элементов, которые доставляли ему удовольствие в начале его работы. А даже тогда, когда он хотел бы поработать на новых компьютерах, ему часто приходилось долго ждать к ним доступа, и поэтому он потерял интерес к своей работе. Те задания, которые ему давались, были надуманными, и ему часто казалось, что они давались ему, чтобы чем-то его занять. Казалось, они были связаны с написанием докладов по различным видам счетов для других отделов управления местной администрации, но он не видел в них никакой целесообразности и даже не был уверен, что кто-либо пользуется докладами, которые он составляет.

В то время как других отправляли на различные курсы по бухгалтерскому учету и работе на компьютерах, его никуда не направляли. Он признал, что намерен отработать только минимальный срок – один год, хотя ощущал даже определенную удовлетворенность, поскольку успешно освоил новое программное обеспечение и помог другим овладеть новой системой.

Он ни разу не получал повышения заработка, хотя многие из тех, кого принимали позже, получили повышение. Он чувствовал, что это несправедливо, так как они казались менее опытными, чем он. Также ходили слухи о предстоящих переменах. Это вызывало в нем ощущение беспокойства, так как он не чувствовал уверенности в том, что для него здесь есть хоть какое-то будущее. Он не был счастливым человеком!

### Задания

Вас попросили дать совет руководителю Стаса на предмет:

- природы нынешних проблем Стаса;
- причин, лежащих в их основе (используйте здесь концепции и теории);
- того, что бы ему следовало сделать для улучшения мотивации Стаса;
- того, почему эти решения будут работать (опять используйте концепции и теории, чтобы это обосновать).

---

---

---

---

---

---

---

---

#### **Задание 4**

(Рекомендуемое время – 10 минут.)

Проанализируйте, пожалуйста, собственный опыт.

1. Приведите 2–3 примера сотрудничества нескольких групп для достижения определенной общей цели, участником которого вы были (или являетесь сейчас). Это может быть ваша работа с коллегами или сотрудничество с представителями других организаций.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Для каждого случая оцените, было ли сотрудничество эффективным. Достигли ли вы всего, на что рассчитывали?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Определите в порядке значимости факторы, которые, по вашему мнению, помогали или мешали вашей совместной работе.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Комментарий.** Этот простой анализ вашего опыта показывает, как сложно оценить эффективность подобного сотрудничества. Иногда сотрудничество, вызывавшее массу конфликтов в процессе работы, приводит к великолепным результатам. И наоборот, взаимопонимание и дружеская обстановка не обязательно способствуют достижению поставленных целей.

## **Задание 5**

### **Кейс «Командная работа»**

#### **Проект Светланы**

Впервые Светлане поручили большой проект, в случае успеха которого ее карьера, несомненно, могла бы пойти в гору. Ей поручили сформировать комитет, члены которого представляли бы каждое из одиннадцати подразделений местного муниципального совета.

Целью комитета была разработка рекомендаций относительно того, как местный совет должен следовать правительственному плану развития управления с помощью компьютерных технологий. Она получила это задание от своего непосредственного руководителя, которому, в свою очередь, данное задание было дано Главой местного муниципального совета. Ей сказали, что это в высшей степени приоритетный проект и что руководители каждого из подразделений должны назначить своих лучших и наиболее компетентных представителей для работы над ним.

Назначения представителей затягивались во времени, что было неприятно. Светлана не знала точно, сколько времени у нее в распоряжении, но поскольку проект был назван приоритетным, она решила, что необходимо взять дело в свои руки и сдвинуть его с мертвой точки. Она воспользовалась личными контактами и определила наиболее подходящие кандидатуры в каждом подразделении. Затем она запросила руководителей подразделений относительно выбранных людей и, чтобы формализовать процесс, направила копии запросов президенту совета. Она, безусловно, могла справиться с проектом.

Первое собрание комитета прошло успешно. Присутствовали все одиннадцать представителей плюс какой-то человек из аппарата Главы, которого она никогда не встречала раньше и который уклончиво объяснил причины своего присутствия. Хотя только половина присутствовавших были теми, кого она просила направить, с большинством она была знакома. Сначала ее беспокоило, что некоторые представители «менее технических» отделов не будут принимать активного участия, но они все сидели в конце стола и, казалось, заинтересованно обсуждали проблемы. Кроме того, на собрании присутствовал Максим из отдела информационных технологий, один из тех, кого она всегда старалась избегать. Он поднимал шум всякий раз, стоило только кому-нибудь намекнуть на дополнительную работу для его отдела.

Было слишком мало времени, и стоило начать прямо с сути вопроса на первом же собрании.

Светлана объяснила свой план действий и уже распределяла поручения, когда Максим (чего же еще от него ожидать!) спросил ее, что она подразумевает под ее «правительством». Как будто это не очевидно! Он просто хотел, чтобы она почувствовала себя неловко. После того как каждый успел попросить Максима не быть столь агрессивным, она дала им определение, взятое из примечаний, полученных от ее начальника. Она была благодарна, что никто не стал оспаривать это определение, хотя оно и не казалось слишком понятным.

Николай из отдела финансов поднимал много различных вопросов, однако в основном его интересовало, каким образом были определены задачи и распределены поручения. Он также заявил, что хотел бы назначить следующее совещание через неделю. Светлана совсем не хотела, чтобы он руководил проектом, и ясно дала это понять. Было только одно место руководителя проекта, а ее карьера очень важна для нее. Она не могла дать Николаю шанс захватить власть и получить все.

Было несколько странно, что во время совещания ни у кого не родилось интересных идей, да и обсуждение было каким-то вялым. Но теперь будет время заняться этим, и, назначив следующее совещание через две недели, она завершила совещание.

Казалось, что все прошло прекрасно.

Однако на следующее совещание явилась лишь половина представителей. К тому же она получила извинения всего от двоих из отсутствовавших, которые не смогли присутствовать по причине загруженности в своих отделах. Никто не знал, где были представители «менее технических» отделов. Она была почти благодарна Максиму, который все еще присутствовал и, как всегда, раздувал проблемы!

#### **Вопрос**

Что же могло быть сделано неверно, ведь этот проект так много значил для нее?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Задание 6

У руководителя (особенно высокого уровня) всегда есть заместитель (иногда и не один). От их совместной деятельности, взаимодействия во многом зависит успех дела. Ниже приводятся основные заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

### Заповеди для руководителя

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.
2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.
3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

### Заповеди для заместителя

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в замещительстве шанс для проведения собственной политики.
2. Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего «шефа», ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственной тактики.
3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.
4. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время замещения информацию ради собственной карьеры.
5. Ориентация на окончание сроков замещения. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике (других аналогичных документах) все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

### **Вопросы**

1. Со всеми ли заповедями вы согласны?

---

---

---

---

---

2. Что еще, по вашему мнению, нужно добавить к ним ради пользы дела?

---

---

---

---

---

3. От каких заповедей, на ваш взгляд, можно или нужно отказаться и почему?

---

---

---

---

---

4. Если бы вас назначили руководителем, руководствовались бы вы приведенными ранее рекомендациями во взаимоотношениях со своим заместителем? Поясните свою позицию.

---

---

---

---

---

---

---

## Задание 7

Практика показывает, что наибольший успех в любом деле достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.
2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.
3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.
4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.
5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.
6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые – нейтрализовать.
7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого она непосредственно касается.
8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.
9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.
10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.
11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).
12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

### Вопросы

1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны, аргументируйте.

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Какую организационную подготовку для совместной работы сотрудников менеджер должен провести, чтобы гарантировать успех?

---

---

---

---

---

---

---

---



## Задание 8

Японская система менеджмента – одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство – умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело. Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони».

К основным ее направлениям относятся:

- постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям, и рабочим. Существует мнение, что это объединяет персонал компании в коллектив единомышленников;
  - сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу дела;
  - антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;
  - поручение наиболее важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;
  - право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь не идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет и ради них менеджеру следует поступать не только личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения старших младшими;
  - воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони».
- Для этого существует эффективно работающая система пожизненного найма, как и на других японских предприятиях, организуются коллективные формы отдыха и др.

### Вопросы

1. Сформулируйте ваше отношение к принципам менеджмента фирмы «Сони». Что вам представляется заслуживающим внимания, с чем вы не согласны?

---

---

---

---

---

---

---

---

2. С учетом специфики рассматриваемой сферы (образование) можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российских образовательных учреждений?

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского руководителя, и как вы рекомендовали бы их преодолевать?

---

---

---

---

---

---

---

---

## РАЗДЕЛ 2. ОБЩЕНИЕ И КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

### ГЛАВА 1. СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБЩЕНИЯ

#### § 1. Общение как вид деятельности

#### § 2. Особенности межличностного восприятия

#### § 3. Фазы процесса общения. Структура коммуникативного акта

#### § 4. Вербальные и невербальные средства коммуникации

#### Задание 1

Прочитайте текст.

Это молодой человек, считающийся главным специалистом по «бескровному выбиванию денег». Наш специалист по переговорам – счастливый **обладатель** подходящего случая **глубокого проникновенного баритона** (1), в его руках **аккуратный, дорогой портфель** (2), мановением руки он открывает **ноутбук, на экране которого тут же высвечивается нужная информация** (3). **Бархатный взгляд мудрых глаз** (4), предельно **серьезное**, почти скорбное лицо **без намека на какое-либо заигрывание с оппонентом** (5), **медленная, обстоятельная, завораживающая точным подбором терминов речь** (6) завершают портрет. Даже его **строгий черный костюм** (7) сродни белому медицинскому халату: как хирург, изыскивающий способы избежать опасной для жизни пациента операции, он задает вопросы и прописывает последний рецепт. Он информирует клиента: долго и дотошно перечисляет возможности законодательства, описывая плачевные последствия для тех, кто ему не следует; производит нехитрые математические расчеты, ужасающие клиента итоговыми цифрами... Его уникальный подход в переговорах по этому неприятному поводу заключается в том, что он **придерживается экспертной позиции** (8) и **терпеливо, очень вежливо и уважительно, разъясняет** (9) должнику всю сложность ситуации и **описывает выгоды** (10) погашения задолженности прямо сейчас, не доводя дела до суда в будущем. Отличие эффективного информирования этого переговорщика от действий других менеджеров, ломающих копыя, раздражающихся, требующих возмездия и бесконечно проводящих время в судебных коридорах, заключается в том, что **он отстраняется от проблемы неэтичности поведения должника** (11) и концентрируется исключительно на задаче выплаты денег в конкретные, сжатые, предлагаемые им самим сроки. **Он выстраивает отношения с нарушителями правил так, чтобы помочь им сохранить лицо и самоуважение** (12), при этом **доказательства** своей позиции он **приводит, опираясь на незыблемость не просто буквы закона, а на вековые понятия о правде и справедливости** (13).

Каким образом этот специалист управляет отношением к себе и своим словам?

Перечитайте выделенное жирным шрифтом и распределите номера по соответствующим столбцам.

Эксплуатация ошибки неравенства: создание впечатления своей высокой статусности	Эксплуатация ошибки общей эстетической выразительности: повышение своей привлекательности	Эксплуатация ошибки отношения к нам: создание впечатления хорошего отношения к собеседнику

Вариант ответа

Эксплуатация ошибки неравенства: создание впечатления своей высокой статусности	Эксплуатация ошибки общей эстетической выразительности: повышение своей привлекательности	Эксплуатация ошибки отношения к нам: создание впечатления хорошего отношения к собеседнику
(2)...3, 5, 7, 8	(1)...4, 6	(9)...10, 11, 12, 13

## Задание 2

Прочитайте описание ситуации.

Вот типичная картина, которую можно наблюдать на многих презентациях. Симпатичный молодой человек громко и отчетливо произносит хорошо подготовленный текст, рассчитанный на привлечение потенциальных клиентов. Один из «блуждающих» покупателей подходит к выступающему, ненадолго задерживается у стенда. Молодой человек сохраняет прежнюю манеру презентации: продолжает «вещать» для клиентов, обходящих его стороной. Любопытный клиент, не получив психологического подкрепления своему смелому поведению, уходит.

В чем ошибка молодого человека? Проанализируйте, как должно было бы меняться его поведение при сокращении дистанции с потенциальным покупателем.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Задание 3

Иногда, несмотря на все предпринятые меры, беседа переходит в конфликт, развитие которого необходимо ясно и недвусмысленно прервать. Какие способы резкого окончания разговора более правильны?

Отметьте соответствующие пункты:

Ретироваться с упреками	<input type="checkbox"/>
Начать обосновывать, почему вы лично не виноваты в провале переговоров	<input type="checkbox"/>
Выкрикнуть неопределенные или конкретные угрозы	<input type="checkbox"/>
Просто тихо удалиться, оставив собеседника одного	<input type="checkbox"/>
Дождаться, пока оппонент сам прервет разговор	<input type="checkbox"/>
Прервать разговор первым, ясно обосновав их прекращение	<input type="checkbox"/>
Предложить прекратить разговор, описав последствия возникшего конфликта	<input type="checkbox"/>
Предложить прекратить разговор, показав путь к дальнейшему (со временем) примирению и компромиссу	<input type="checkbox"/>

## Задание 4

Вы легко вспомните множество примеров того, как чувствовали себя обязанным оказать ответную услугу. Она совсем не обязательно должна быть чем-то негативным. Трудности начинаются тогда, когда необходимость ответного действия превращается в элемент манипуляции.

### *Ситуация*

Ваш друг в свое время помог вам с устройством на работу. Теперь у него подросла дочь, которая хочет влиться в ваш устоявшийся коллектив. Вы знаете, что этот работник вряд ли в него впишется, так как отличается сложным характером и сомнительными деловыми качествами. Однако друг настаивает на трудоустройстве дочери, напоминая, как когда-то помог вам.

Постройте и запишите свой ответ по **формуле достойного отказа в ситуации манипулирования**.

**1 часть.** Признайте силу собеседника над вами, скажите ему о своем «слабом месте» и о том, что он может добиться своего, используя это слабое место.

---

---

---

---

---

---

---

---

**2 часть.** Скажите ему о том, что бывает потом. Признайтесь, что вы чувствуете, осознав, что кто-то использовал вашу слабость (возможно, вы начинаете сторониться этого человека или меньше ему доверяете, думаете о нем неприязненно или теряете уважение к нему – выберите то, что именно для вас характерно).

---

---

---

---

---

---

---

---

**3 часть.** Объясните, почему это происходит (примерно так: «Наверное, я просто не люблю, когда на меня давят»).

---

---

---

---

---

---

---

---

**4 часть.** Предложите собеседнику выбирать, приняв на себя обязательство выполнить **его** решение.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Задание 5

### Ситуация

Одному восточному султану приснился страшный сон. Ему снилось, что у него один за другим выпали все зубы. Обеспокоившись, он позвал своего толкователя снов. Тот озабоченно выслушал сон и сообщил султану: «Я должен сообщить тебе печальную весть. Так же, как ты потерял зубы, ты одного за другим потеряешь всех своих родных». Толкование разгневало султана. Он повелел бросить прорицателя в темницу. Потом он позвал другого толкователя снов. Этот, выслушав сон, сказал: «Я счастлив сообщить тебе радостную весть: ты станешь старше всех своих родных, ты переживешь их всех». Султан был счастлив и богато наградил толкователя снов. Придворные удивлялись этому: «Ведь ты не прибавил ничего к тому, что сказал твой бедный предшественник. Как же случилось, что он был наказан, а ты награжден?» – спрашивали они. Толкователь снов отвечал: «Мы оба одинаково растолковали сон. Но дело не только в том, что сказать, но и в том, как сказать».

Попробуем побывать на месте мудрого толкователя снов. К каждому понятию попытайтесь придумать свою позитивную формулировку. Запишите ее.

**Лень** – способность отказаться от явно завышенных потребностей или ...

---

---

---

---

---

**Упрямство** – способность сказать «нет», возразить авторитетам или ...

---

---

---

---

---

**Страх** – способность избегать угрожающих ситуаций и объектов или ...

---

---

---

---

---

**Агрессивность** – способность реагировать на что-либо спонтанно, эмоционально и прямо или ...

---

---

---

---

---

**Алкоголизм** – способность с помощью алкоголя сделать конфликтные ситуации временно терпимыми или ...

---

---

---

---

---

**Клептомания** – способность находить что-либо прежде, чем кто-либо это потерял или ...

---

---

---

---

---

## Задание 6

Отработка навыков обратной связи. Знакомая пришла к вам, чтобы поговорить о своем ребенке. Ее волнует, что «он всегда действует необдуманно». Какой вопрос вам лучше задать, чтобы помочь собеседнице высказаться и почувствовать в вас заинтересованного слушателя? Вы можете отметить несколько вариантов.

- Тебе не кажется, что ты преувеличиваешь?
- Он сам-то сожалеет об этом?
- Давай вместе определим, в чем это проявляется?
- Может быть, ты ошибаешься?
- Ты не заметила, как к этому относятся окружающие?
- Могла бы ты вспомнить ситуацию, когда он действует необдуманно?
- А какие действия ты имеешь в виду?
- Тебя тревожат последствия этих действий?
- Может, не стоит думать об этом?
- Не рано ли отчаиваться?
- А как это проявляется?

---

---

---

---

---

---

## Задание 7 Активное слушание

Рассматривая свою работу, отметьте ниже две свои личные сильные стороны и две свои личные области для развития.

Личные сильные стороны	Личные области для развития

Теперь сконцентрируйте внимание на выделенных областях для развития и выберите относящийся к работе вопрос, влияющий на вас лично и связанный с вашими ограничениями по одной или обеим областям.

Обратите внимание на то, что вы будете рассказывать и исследовать выбранный вопрос вместе с двумя другими участниками вашей группы. Соответственно, вам нужно выбрать вопрос, о котором вам будет комфортно разговаривать с другими.

В соответствии с идеями Минцберга менеджеры исполняют роли трех основных типов: межличностные, информативные и по принятию решений. Слишком часто менеджеры видят свою роль исключительно в принятии решений, в то время как фактически для принятия хороших решений менеджерам необходима хорошая информация, что, в свою очередь, требует хороших навыков межличностного общения, включая слушание.

### **Активное слушание**

- Активное слушание является одной из наиболее важных техник.
- Менеджерам очень важно изучить активное слушание.
- Активное слушание показывает уважение к другому человеку и может быть значительно мотивирующим.

Как рассказчик, так и слушатель получают выгоды от применения этой техники. Часто люди говорят то, что они раньше подавляли или не осознавали. Это может помочь слушателям сделать лучший выбор, принять лучшее решение, поскольку активный слушатель ставит акцент на рассказчике, а не на собственных советах и решениях. Слишком много менеджеров считают, что их задача – принимать решения для других. Для хорошего менеджера обратное может быть более верным.

### **Этапы активного слушания**

1. Установить взаимоотношения.
2. Ободрить и поощрить другого к рассказу.
3. Отразить, что говорит рассказчик.
4. Ободрить его к поиску собственных решений.
5. Завершить беседу, подытожив сказанное.

**Установить взаимоотношения** – быть приветливым и доброжелательным, избегать звонков и прерываний.

Ободрить и поощрить другого к рассказу.

**Отразить, что говорит рассказчик.** Перефразировать – полезный способ показать, что вы слушаете, и дать возможность убедиться, что вы слышите. Через каждые несколько предложений или тогда, когда кажется, что рассказчик завершил условную часть, передавайте своими словами краткое содержание того, что вам было сказано. Введите перефразирование словами типа «То есть вы говорите, что...?» или «Значит ли это...?».

**Ободрить рассказчика к поиску собственных решений** – людям свойственно реализовывать скорее собственные решения, чем те, что были рекомендованы другими.

**Завершить беседу, подытожив сказанное,** – все важное, что было сказано и о чем договорились, плюс любые временные рамки. Подведение итогов – полезный способ сообщения о том, что интервью/разговор закончен.

### **Качества хорошего слушателя**

- Сердечность.
- Открытость.
- Сопереживание.
- Соответствие.

**Сердечность** – теплота в отличие от формальности.

**Открытость** – в обоих направлениях – быть честным и ожидать честности в ответ, показывать это через восприимчивость.

**Сопереживание** – думать о том, как было бы, если бы вы оказались на месте собеседника; что бы вы хотели, чтобы делал собеседник, если бы сами были в позиции интервьюируемого.

**Соответствие** – соответствие невербальных знаков тону и громкости речи.

### **Необходимо поощрять рассказчика:**

- показывая, что вы открыты и восприимчивы;
- подтверждая, что вы выделили время на беседу;
- показывая, что вы слушаете;
- используя вопросы;
- регулярно перефразируя.

**Показывая, что вы открыты и восприимчивы**, используйте открытые положения тела, убедитесь, что ни руки и ноги не скрещены (закрыты).

**Подтверждение того, что вы выделили время на беседу.** Прерывания показывают недостаток уважения к человеку, которого вы интервьюируете.

**Показывайте, что вы слушаете**, с помощью маленьких кивков и «поддакиваний», что поощряет нас больше говорить. Слушайте, для того чтобы перефразировать; недостаточно «поддакивать» время от времени, не зная, что было сказано.

**Используйте вопросы**, но не слишком много и не бойтесь тишины. Если тишина затянулась больше чем на минуту, возможно, стоит задать вопрос несколько меньшей глубины. В то же время не бойтесь вопросов, уводящих на глубину, требующую понимания.

Напомните рассказчику, что необходимо уважительно слушать любые вопросы, обобщения и выводы, которые делает слушатель. Некоторые рассказчики захотят убедить вас, что они беспомощны в чем-то и что никто ничего не может с этим поделать. Они могут негативно или оборонительно среагировать на все сказанное кем-либо в попытке им помочь.

### **Работа в тройках**

Нужно разделить группу на тройки, используя разные комнаты или поделив имеющееся пространство на зоны. Если есть необходимость создать группу из четырех человек, в ней будут работать два наблюдателя.

Ведущий объясняет, что каждый участник каждой тройки будет и рассказчиком, и слушателем, и наблюдателем по очереди. Особое внимание должно уделено роли наблюдателя, поскольку она необходима и важна для обратной связи рассказчику о его сильных и слабых сторонах и возможностях личного развития. Наблюдатель должен сидеть вне зоны разговора участников и строго следить за временем.

Имеющееся время должно быть разделено поровну между интервью: около 20 минут в целом в группе с тремя участниками и 15 минут – в группе из четырех человек, в это время включаются обратная связь (5 минут) и дискуссия между наблюдателями и участниками. Акцентируйте внимание на необходимости выделить одинаковое время для каждого участника группы. Возможно, вы сочтете полезным предложить, чтобы первым был тот, кто не делился реальной проблемой вчера, как гарантию того, что этот человек успеет высказаться независимо от того, уложатся ли они в отведенное время, выступая по очереди.

### **Обратная связь**

Эта часть занятий будет в основном проведена самими участниками. У участников необходимо выяснить их мнение об упражнении. Постарайтесь не обсуждать вопросы личного развития.

*Вопросы, возможные для обсуждения*

- Какие составляющие упражнения они нашли наиболее полезными?
- Наиболее сложными?
- Наиболее удивительными (странными)?
- Насколько полезным они считают упражнение в целом?
- Увидели ли они среди навыков, использованных здесь, имеющие отношение к их работе? Если да, то какие?

**Это обсуждение, завершающее занятие, не должно быть спешным. Это самая важная часть всего процесса.**

### **Краткое описание роли рассказчика (владельца проблемы)**

Вы заполнили таблицу, отражающую вашу текущую работу, идентифицировали две личные сильные стороны и две области для личного развития, а также выбрали проблему, в которой существующие ограничения влияют на результаты вашей работы. До того как начать интервью в упражнении «Активное слушание», подумайте, насколько широко вы хотите обсуждать эту проблему. Если обсуждение может затронуть области вашей жизни, в которые вы никого не хотели бы пускать, вы можете изменить тему для интервью.

### **Краткое описание роли слушателя**

Владельцу проблемы нужно найти решение. Ваша задача в этом интервью – помочь ему в данном процессе, не внушая свои идеи, но помогая другому человеку разобраться с его/ее собственными мыслями. Большинство людей вполне способны находить собственные решения, просто одни решения найти сложнее, чем другие. Активное слушание создано для того, чтобы помогать людям произнести то, что им необходимо услышать от самих себя. Информация, полученная в интервью такого рода, может иметь неизмеримую ценность для менеджеров на их рабочем месте, но конфиденциальные материалы должны остаться конфиденциальными.

Используйте необходимые техники:

- Постарайтесь создать ободряющую и безопасную среду для рассказчика.
- Избегайте советов и заявлений типа «Я бы поступил(а) так...».
- Не рассчитывайте получить решение в течение этого упражнения, просто двигайтесь к нему.
- Договоритесь с наблюдателем о том, чтобы он(а) предупредил(а) вас за 3–4 минуты до окончания интервью, с тем чтобы у вас осталось время на подведение итогов.
- Строго придерживайтесь отведенного времени.



Ваша роль дает вам возможность попрактиковаться и понять самому, насколько полезным средством для получения информации является слушание.

### **Краткое описание роли наблюдателя**

На этом занятии вы исполняете разные роли. Во-первых, вы следите за временем, и вам необходимо удерживать активных участников в оговоренных временных рамках. Интервью длится обычно от 10 до 15 минут (вполне достаточно для первой попытки), последующие 5 минут вы исполняете остальные роли – наблюдателя и дающего обратную связь. Договоритесь о предупреждающем сигнале за 3–4 минуты до окончания интервью, чтобы у участников было время для подведения итогов.

Вторая роль – роль наблюдателя и дающего обратную связь. Вопросы, по которым вы можете провести обзор:

1. Как был установлен первоначальный контакт?
2. Быстро ли рассказчик смог почувствовать себя непринужденно?
3. Какие методы активного слушания использовал слушатель?
4. Результативно ли использовались вопросы для продвижения интервью вперед или в определенных направлениях?
5. Насколько успешно слушатель избегал «рассказывания» или «советования»?
6. Насколько удалось помочь рассказчику (даже если они не все успели)?

Если позволяет время, на этом этапе полезно получить обратную связь от обоих участников.

Третья роль включает в себя анализ обсуждаемых областей личного развития рассказчика. В этой роли от вас требуется оценить, насколько, по вашему мнению, существующие ограничения рассказчика могут быть преодолены. Возможно (хотя и не во всех случаях), предложенные действия, вытекающие из проведенного интервью, могут быть использованы как инструменты для выделения слабых сторон. Вы должны подвести разговор к предложениям для составления плана действий, которые могут быть предприняты рассказчиком. Такой план должен быть конкретным и измеримым, включая обсуждение возможных временных рамок.

### **Даем и получаем обратную связь**

Когда вы осуществляете и получаете обратную связь, учитывайте следующие моменты.

- Рассматривайте только те составляющие презентации, которые представляющий может контролировать.
- Рассматривайте только те аспекты, которые представляющий может изменить в будущем.
- Обратная связь должна быть скорее конкретной, чем общей. Она должна касаться конкретных моментов поведения, основываться на наблюдаемых/опытных (следовательно, фактических) данных.
- Должна быть возможна проверка обратной связи другими.
- Мотивация должна быть настроена на помощь, поддержку, а не на осмеяние, наказание, соревнование, причинение боли.
- Обратная связь должна выделять позитивные моменты наряду с негативными.
- Избегайте перегрузки в обратной связи, остановитесь на ограниченном количестве важных вопросов.
- Придерживайтесь описательного стиля, без оценок и суждений. Неоценивающая обратная связь влечет за собой выражение или описание чувств кого-либо: «Когда вы это делали, я чувствовал...» или «Когда вы это делали, мне было сложно...». Другая обратная связь обычно критически оценивает или комментирует поведение другого человека: «Вы слишком часто соглашаетесь с аудиторией» или «Ваши манеры поведения разрушили презентацию».
- Будьте сопереживающим; поставьте себя на место другого. Обратная связь должна быть вежливой, бережной, дружественной и рассматриваться не как труднодостижимая, тяжелая или грубая.

Спросите самого себя:

- Готов ли получатель к обратной связи, заинтересован ли он и способен ли воспринять?
- Будет ли понятна предоставляемая вами обратная связь?
- Создаст ли она оборонительные барьеры?
- Как я могу сделать обратную связь наиболее ясной и без чрезмерных резкостей?
- Обратная связь построит «мосты» или «стены»?
- Воспринимаете ли вы искренне обратную связь как двусторонний процесс? Пытаетесь ли вы вызвать обратную связь на свои действия в противоположность одностороннему высказыванию ее другим?

### **Дополнительный материал**

Категории слушателей

#### **1. Тот, кто не умеет слушать**

Низший уровень

- Совершенно не слушает других людей.
- Блуждающий взгляд.

- Совершает нервные хаотические движения.
- Не хватает внимания.
- Сфокусирован на других вещах.
- Занят тем, что обдумывает следующую реплику.
- Сконцентрирован более на действиях, чем на разговоре.
- Часто перебивает.
- Хочет, чтобы последнее слово осталось за ним.
- Строит из себя всезнайку и циника.
- Чаще всего только «терпит» других людей.

## 2. «Пограничный» слушатель

Второй уровень

- Слушает только звуки и слова.
- Воспринимает поверхностно.
- Переносит решение проблемы на будущее.
- Легко отвлекается на свои собственные мысли и внешние факторы.
- Ищет причину, чтобы отвлечься от разговора.
- Это «Да, дорогая» категория слушателя.
- Чрезвычайно опасен.

## 3. «Оценивающий» слушатель

Третий уровень

- Требуется большей концентрации и внимания.
- Старается слушать, но не очень старается понять.
- Концентрируется на содержании, а не эмоциях.
- Эксперт в повторении того, что было только что сказано.
- Он думает, что ему всё понятно, но говорящему, увы, так не кажется.
- Более быстрая речь.
- Смещенное восприятие.
- Мнение складывается до того, как закончен разговор.
- Такая позиция может привести к разрушению доверия.

## 4. Активный слушатель

Высший уровень

- Слушает и ушами, и глазами.
- Сконцентрирован на словах и чувствах.
- Демонстрирует свое внимание вербальными и невербальными знаками.
- Никогда не перебивает.
- Всегда старается понять еще глубже.
- Концентрируется на первопричинах.



## Как быть хорошим слушателем

### Первый шаг. Подготовиться к слушанию

- Прекратить говорить.
- Глубоко вздохнуть.
- Занять удобное положение, так, чтобы хорошо видеть говорящего.

### Второй шаг. Безраздельное внимание

- Не отвлекаться.
- Не перебивать.
- Записывать и переформулировать факты.

### Третий шаг. Понять реальный смысл

- Быть внимательным ко всем знакам, посылам.
- Постоянно проверять, достигнуто ли взаимопонимание.

## **Различные типы вопросов**

Вопросы – особое средство общения, как при индивидуальном контакте, так и в коллективе.

Для того чтобы дать вашим собеседникам возможность высказаться, вы можете использовать различные типы вопросов.

### **1. Открытый вопрос**

Вопрос задается таким образом, что не может влиять на последующий ответ. Он применяется для того, чтобы:

- начать дискуссию;
- побудить людей к размышлению и анализу;
- продемонстрировать интерес к только что сказанному;
- уточнить слово или какую-то мысль.

### **2. Альтернативный вопрос (несколько вариантов ответов)**

Вопрос подразумевает несколько вариантов возможных ответов для того, чтобы приступить к анализу проблемы; дать возможность выразить свою точку зрения застенчивым и робким людям.

«Что вы предпочитаете: проводить больше времени, общаясь с клиентами, или заниматься сортировкой документов?»

«Во время собрания предпочли бы вы молчать, говорить только тогда, когда вас спросят, или выражать свое мнение всякий раз, когда вам захочется?» Такой тип вопроса может быть с успехом использован при продажах: он оставляет возможность выбора и вместе с тем направляет выбор клиента.

### **3. Направленный вопрос**

В вопросе переформулируется только что сказанное или предлагаются некоторые элементы ответа, с тем чтобы:

- уточнить смысл слова или мысль;
- обобщить сказанное;
- приступить к анализу проблемы;
- наметить ориентир для ответа.

«Если я вас правильно понял, вы предлагаете изменить расписание работы?»

«Не думаете ли вы, что стоит уделять больше внимания разбору жалоб?»

### **4. Закрытый вопрос**

Это вопрос, требующий ответа «да» или «нет» для того, чтобы ускорить принятие решения.

«Итак, подходит ли нам такое решение?»

«Согласны ли вы с подобной идеей?»

### **5. Вопрос-эстафета**

Вопрос переадресовывается одному из членов группы для того, чтобы:

- заинтересовать тех, кто принимает мало участия;
- повысить внимание группы.

«Итак, что вы думаете о моем предложении?»

### **6. Вопрос-эхо**

Вопрос переадресовывается тому, кто его задал, для того чтобы члены группы были конструктивными.

«На каком решении вы настаиваете?»

«А сами вы что об этом думаете?»

### **7. Вопрос-зеркало**

На него отвечает вся группа. Применяется для того, чтобы повысить степень участия в группе.

«Что нужно ответить клиенту в данном случае?»

«Что вы думаете о том, что сейчас сказала Марина?»

Охарактеризуйте каждый из приведенных ниже вопросов, используя один из четырех ответов.

1. Вы совершеннолетний?
2. Что вы думаете об этой статье?
3. Куда вы идете?
4. Согласны ли вы с решением группы?
5. Почему вы приняли такое решение?
6. Не думаете ли вы, что мы должны действовать таким образом?
7. Что вы думаете о решении, принятом группой?
8. Нужно ли назначать на этот пост некомпетентного человека?
9. Что вы думаете об этом немыслимом увеличении расходов?

10. Стараетесь ли вы всё делать вовремя?
11. Не следует ли подвергать цензуре книги, ввозимые из-за границы?
12. Почему вы повели себя так непристойно?
13. Вы идете к врачу?
14. Вы хоть до десяти-то считать умеете?
15. Думаете ли вы, что вам понравится с нами работать?
16. Почему вы всегда предлагаете какие-то невыполнимые решения?
17. Что вы думаете о предложениях, которые мы получили?
18. Вы спрашивали у Джона его мнение?
19. Что вы думаете о допущенных ошибках?
20. Не стоит ли нам завершить это упражнение?

Открытый		Закрытый	
Нейтральный	С подсказкой	Нейтральный	С подсказкой
1			
2			
3			
4			
5			
...			
20			

### Переформулировка

Переформулировка – это передача основного содержания высказывания другими словами, но без искажения смысла.

Эта методика требует от собеседников готовности выслушать и понять друг друга. **Переформулировка** – это одна из форм «обратной связи», подтверждающая, что между собеседниками установлен реальный контакт.

**Можно использовать переформулировку для того, чтобы:**

- повысить степень участия каждого собеседника;
- заставить людей реально оценивать собственные слова;
- выделить наиболее важные моменты как основу для дальнейшего разговора;
- выявить разногласия или наметить тему для дискуссии;
- приступить к поискам конструктивного решения;
- добиться согласия (с собеседниками) и подвести итоги, прежде чем переходить к следующему вопросу.

**Переформулировка должна быть:**

- точной (ничто не должно быть опущено или добавлено к сказанному);
- краткой (только самое важное);
- простой и доступной (понятной каждому);
- вовремя использованной (слишком частое употребление затрудняет общение).

**Используя переформулировку, не следует:**

- выносить какие-либо суждения – одобрительные или неодобрительные по поводу сказанного собеседником;
- по-своему интерпретировать сказанное или сводить всё к общему подтверждению;
- предлагать решение (свое решение, свой ответ) и одновременно с этим переформулировать.

Смысл переформулировки в том, чтобы выразить другими словами только что сказанное таким образом, чтобы говорящий согласился с предложенной переформулировкой.

Обычно переформулировка начинается словами: «Итак, согласно вашим словам...» или «Другими словами, вы говорите, что...».

## Задание 8

### Как организовать эффективную обратную связь?

Ситуация

Для работы над проектом в мою группу был назначен коллега, который считается специалистом-корифеем. К тому же он старше меня.

Я выдал ему задание на работу. 3–4 недели я периодически лишь напоминал ему о задании.

Подошел срок промежуточной сдачи проекта. Он принес три небрежно исписанных листка. Я был вынужден в спешке сделать эту работу заново, как полагается, в электронном виде.

В результате проект на промежуточном этапе был признан неудовлетворительным, и руководство проектом передали другому человеку. Я не докладывал своему руководству о неурядицах в рабочей группе, и вся вина легла на меня. У меня были две трудности:

- как воздействовать на подчиненного-корифея, чтобы заставить выполнить работу в срок и с надлежащим качеством;
- как информировать собственное руководство о неуправляемости подчиненного до того, как санкции будут применены ко мне.

Первая трудность объясняется тем, что на мои напоминания я слышал ответ: «Да, да, я помню и сделаю».

Вторая – тем, что он имел у руководства заведомо больший кредит доверия, чем я. Хотя в данной работе он был новичком.

В чем состояла трудность для него, я могу только предполагать.

У меня была задача – выполнить работу в срок и с должным качеством. Никаких специальных задач по этому подчиненному я не ставил. Дело кончилось санкциями и отстранением меня от руководства проектом. Явные отрицательные последствия для моего подчиненного мне не известны.

Собой не доволен. И главным образом тем, что не смог вразумительно представить ситуацию руководству, и мои ошибки были приписаны не моим управленческим проколам, а профессиональным – по специальности. Я имею пару способов сильного психологического воздействия на кого-то. Но эти способы полухулиганские и не могут быть применены для старших по возрасту и авторитетных коллег. Я должен был найти адекватный способ давления. Но я вовремя не поставил себе такой задачи, поскольку автоматически воспринял большой кредит доверия к этому подчиненному.

Объясните проблему. В чем причина? Какие ошибки были совершены? Как их можно было избежать?

**Комментарий.** Данная ситуация интересна тем, что две одинаковые ошибки дублируются в ней на разных уровнях управления: и руководитель группы – автор текста, и его начальство, представленное в сюжете лишь как внешний фактор, **пренебрегают постоянной обратной связью**. Отсюда отсутствие у руководителя представлений о ходе процесса и о проблемах, трудностях исполнителя. Однако причины этих похожих ошибок для каждого уровня разные. Для автора текста это робость перед подчиненным, старшим по возрасту и «имеющим большой кредит доверия» у высшего руководства.

Молодой руководитель настолько озабочен собственной беспомощностью, что при выдаче задания «корифею» не отваживается поинтересоваться, как тот собирается его выполнять. И в дальнейшем руководитель группы ограничивается напоминаниями, упуская возможность обсудить совместно с исполнителем ход выполнения работы задолго до срока ее сдачи.

В результате он остается в неведении о проблемах партнера. И потому в тексте содержится лишь формальная констатация: могу, мол, только предполагать о его трудностях. Но никаких предположений не приводится. Соответственно, не ставилось и никаких специальных задач в отношении «корифея».

Высшее же руководство, внедрив в группу к молодому руководителю авторитетного специалиста, не дает себе труда поинтересоваться, насколько он там прижился, не возникло ли осложнений с ним или у него. То ли им не до этого, то ли они сами не знают, как можно помочь начинающему руководителю в подобных обстоятельствах.

Вероятно, неслучайно автор этого эпизода не сумел вразумительно представить ситуацию своим руководителям. Так стоит ли удивляться, что они не увидели разницы между ошибками управленческими и профессиональными? А в результате от руководства группой отстранен специалист, который, скорее всего, при соответствующей помощи мог бы справиться и с этим заданием, и с последующими. Интересно, окажется ли лучше тот, кого назначили вместо него? А если он действительно лучше, то не было ли для него более достойного применения?

## § 5. Барьеры общения

### § 6. Преодоление коммуникативных барьеров

#### Задание 1

Для нас стало привычным рассказывать окружающим, что они должны делать. Однако модальность долженствования вообще тяжело переносится человеком, вызывает стрессовые состояния, страх оказаться несостоятельным и не «вытянуть» возложенной на него тяжелой ноши долга. Предлагаем потренироваться смягчать свои высказывания. Например, вместо «Ты должен уважать старших!» можно сказать «Ты знаешь, уважение к старшим – это элемент общей культуры человека». Вместо «Ты должен слушаться учителей и родителей!» – «Конечно, ты можешь иметь свое собственное мнение, но к мнению старших полезно прислушиваться».

Теперь поупражняйтесь самостоятельно!

Слева даны типичные фразы, которые родители и учителя часто говорят подросткам и юношам. Справа напишите другие фразы, в которых модальность долженствования будет переведена в модальность возможного при сохранении общего смысла высказывания.

«Мы в твои годы жили гораздо хуже. Ты должен ценить заботу старших!»	
«Сколько можно бездельничать! Ты должен наконец заняться учебой!»	
«Ты постоянно срываешь мой урок! Ты должен сидеть спокойно и внимательно слушать!»	
«Кто из вас разбил стекло в классе? Ты должен говорить правду!»	

#### Задание 2

##### Деловой телефонный разговор

В настоящее время сложно представить делового человека без телефона. Мы совсем не можем обойтись без него. По телефону удобно договориться о встрече, принять срочное сообщение и многое другое. Но ошибочно думать, что только по телефону можно полностью решать все вопросы.

Приведем ниже несколько важных правил.

#### Что необходимо знать о начале разговора

##### 1. Здоровайтесь!

Если вы звоните не первый раз, все равно не забывайте о приветствии. Пусть это будут слова: «Добрый день», «Приветствую» и так далее.

##### 2. Представьтесь!

Можно представиться по имени и отчеству, фамилии или назвать должность, звание или титул.

##### 3. Узнайте, с кем разговариваете.

Иначе могут случиться досадные неприятности.

##### 4. Выясните, могут ли с вами говорить.

Есть ли у абонента время? Удобна ли ситуация для разговора? (Например, вошел начальник с критическим замечанием.)

##### 5. Послушайте, как звучит ваше «Алло».

## Способы общения

Письмо – 9%.

Устная речь – 30%.

Чтение – 16%.

Слушание – 45%.

Для того чтобы лучше общаться по телефону, необходимо научиться эффективно пользоваться:

УШАМИ > чтобы слушать, слышать, слушать внимательно;

МОЗГОМ > чтобы понять собеседника, найти оптимальные решения;

ртом > чтобы артикулировать звуки, говорить ясно и четко, улыбаться.

Общение по телефону состоит из 7 уровней:



## Как вы говорите по телефону?

Для того чтобы ответить на этот вопрос, заполните тест, приведенный ниже.

1. Во время разговора держите ли вы трубку на расстоянии более 5 см?
2. Убираете ли вы изо рта ручку или сигарету?
3. Повышаете ли вы голос (громкость или тон)?
4. Держите ли вы трубку правой рукой (если вы правша) или левой рукой (если вы левша)?
5. Умеете ли вы без замешательства перевести на коммутатор или на другой номер телефона звонок, который вам не предназначался?
6. Есть ли у вас список телефонов, по которым вы регулярно звоните?
7. Вы часто попадаете не туда?
8. Часто ли вы представляетесь, снимая телефонную трубку?
9. Если у вас есть свой кабинет, покидаете ли вы его, не предупредив секретаря?
10. Делаете ли вы записи во время разговора?
11. Часто ли вы разговариваете более 10 минут?
12. Готовитесь ли вы письменно к наиболее важным разговорам?

## Подсчет результатов

Вопросы	Да	Нет
1	3	0
2	0	1
3	2	0
4	1	0
5	0	2
6	0	1
7	2	0
8	0	1
9	3	0
10	0	3
11	1	0
12	0	2

Сосчитайте ваши очки. Чем меньше очков вы набрали, тем лучше ваш результат.

### Задание 3

Следующие упражнения помогут повысить ваше понимание того, как вы общаетесь с другими людьми, а также освоить новые эффективные приемы в рамках этих навыков.

Каждое упражнение выполняйте в течение одного дня, затем три дня подряд и, наконец, целую неделю.

- Каждый раз, встретив знакомого, задавайте какой-нибудь вопрос.
- В каждом разговоре отражайте (повторяйте собственными словами) основные идеи, изложенные собеседником.
  - Когда кто-то рассказывает смешную историю о своих детях, физических недомоганиях, проблемах с транспортом по дороге на работу, не делайте едких замечаний. Закройте рот ладонью, если это единственный способ промолчать.
  - Смотрите людям в лицо, когда они с вами говорят.
  - Найдите человека, которому вы могли бы сказать: «Ты знаешь, это отличная идея».
  - При групповом обсуждении поинтересуйтесь мнением того, кто еще не высказался.
  - Посчитайте, сколько раз вы не забудете в соответствующей ситуации сказать: «Спасибо за комплимент».
- При групповой встрече отметьте реакцию других людей на паузу в разговоре. Что вы сами чувствуете во время паузы? Волнение? Готовы рассказать анекдот или сделать глубокомысленное замечание? А может, используете секунды молчания, чтобы собраться с мыслями или обдумать какой-то поворот в разговоре?
  - В конце дня составьте список знакомых людей, с которыми сегодня решили не заговаривать. Подумайте, какие невербальные детали поведения не расположили вас к общению.
    - Постоянно подсчитывайте, сколько раз вы прервали речь своего собеседника.
    - Говоря с кем-нибудь, попытайтесь перенять (имитировать) его тон голоса. В разговоре с другим человеком примените тон, противоположный тому, каким пользуется он. Например, если ваш коллега срывается в крик, отвечайте ему спокойным голосом. Заметьте и проанализируйте манеру ответов собеседника. Подстраивается ли он под вас?
      - Повторите то же упражнение (имитацию) в отношении выражения лица и позы тела.
      - Отметьте, как часто вы заканчиваете за говорящего его мысль или прерываете собеседника на середине фразы.
      - Как часто вы благодарите собеседника за что-либо?

## ГЛАВА 2. ФОРМЫ ОБЩЕНИЯ

### § 1. Деловая беседа: стратегия и тактика ведения

#### Задание 1

В начале упражнения приведем несколько полезных правил.

Как способствовать тому, чтобы человек принял вашу точку зрения

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

**Правило второе: уважайте мнение других людей,** никогда не говорите человеку резко, что он не прав, особенно при незнакомых людях, так как в этом случае ему будет трудно согласиться с вами. Никогда не начинайте с заявления: «Я готов вам доказать». Это равносильно тому, как если бы вы сказали: «Я умнее вас». Это своего рода вызов. Такое обращение настраивает собеседника против вас еще до того, как вы начнете его убеждать. Если человек высказывает какую-то мысль, и вы считаете ее неправильной или даже абсолютно уверены в ее ошибочности, тем не менее лучше обратиться к своему собеседнику примерно с такими словами: «Я могу ошибаться. Давайте разберемся в фактах». Вы никогда не окажетесь в затруднительном положении, если будете признавать, что можете ошибаться. Это остановит любой спор и заставит вашего собеседника быть столь же справедливым и откровенным, как и вы, вынудит его признать, что он тоже может ошибаться.

**Правило третье: если вы не правы, то признавайтесь в этом быстро и решительно.** Гораздо легче самому признать свои ошибки или недостатки, чем выслушивать осуждение со стороны другого человека. Если вы предполагаете, что кто-то хочет отозваться о вас отрицательно, скажите это раньше сами. Вы его



обезоружите. В некоторых случаях гораздо приятнее признать себя неправым, чем пытаться защищаться. Признание ошибки, как правило, вызывает снисхождение к тому, кто ее совершил.

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

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

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

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

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

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

Вспомните примеры, когда вы не смогли убедить своего собеседника. Какие из этих девяти правил были нарушены? Почему? В чем причина?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Задание 2

В современной научной и учебной литературе освещается ряд **риторических методов аргументирования**. Рассмотрим наиболее значимые для ситуаций делового межличностного общения.

- **Фундаментальный метод.** Суть его – в прямом обращении к собеседнику, которого вы знакомите с фактами, являющимися основой ваших доказательств. Существенную роль здесь играют цифровые примеры и статистические данные. Они создают прекрасный фон для подтверждения ваших тезисов. Используя статистические данные, необходимо знать меру: нагромождение цифр утомляет слушателей, и аргументы не производят на них необходимого впечатления. Для того чтобы статистические данные были иллюстративными, они должны охватывать большое количество людей, событий, явлений и т.п.

- **Метод противоречия.** По своей сущности, он является оборонительным. Основан на выявлении противоречий в рассуждениях, а также аргументации собеседника и заострении внимания на них.

Пример. И.С. Тургенев описал спор между Рудиным и Пигасовым о том, существуют или не существуют убеждения:

- «– Прекрасно! – промолвил Рудин. – Стало быть, по-вашему, убеждений нет?
- Нет и не существует.
- Это ваше убеждение?
- Да.
- Как же вы говорите, что их нет. Вот вам уже одно, на первый случай. Все в комнате улыбнулись и переглянулись».

- **Метод сравнения.** Очень эффективен и имеет исключительное значение (особенно когда сравнения подобраны удачно). Тем более если вы научились использовать аналогии, сравнения с предметами и явлениями, хорошо известными слушателям.

Пример: «Жизнь в Африке можно сравнить лишь с пребыванием в печи, где к тому же забыли выключить свет».

- **Метод «да, но...».** Его лучше всего использовать, когда собеседник относится к теме разговора с некоторым предубеждением. Поскольку любой процесс, явление или предмет имеют в своем проявлении как положительные, так и отрицательные моменты, метод «да, но...» позволяет рассмотреть и другие варианты решения вопроса.

Пример. «Я тоже представляю себе все то, что вы перечислили как преимущества. Но вы забыли упомянуть и о ряде недостатков...». Далее вы начинаете последовательно дополнять предложенную собеседником одностороннюю картину с новой точки зрения.

- **Метод «кусков».** Применяется часто, особенно сейчас, когда в нашу жизнь вместо монологов активно внедряется диалог, беседа, дискуссия. Суть метода – в расчленении монолога вашего собеседника на ясно различимые части: «это точно», «это сомнительно», «здесь существуют различные точки зрения», «это явно ошибочно».

- **Метод «бумеранга».** Дает возможность использовать «оружие» собеседника против него самого. Не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное воздействие на аудиторию, особенно если его применить с изрядной долей остроумия.

Пример. В.В. Маяковский выступает перед жителями одного из районов Москвы по вопросу решения интернациональных проблем в Стране Советов. Вдруг кто-то из зала спрашивает: «Маяковский, вы какой национальности? Вы родились в Багдате, значит, вы грузин, да?». Маяковский видит, что перед ним пожилой рабочий, искренне желающий разобраться в проблеме и столь же искренне задающий вопрос. Поэтому отвечает по-доброму: «Да, среди грузин – я грузин, среди русских – я русский, среди американцев – я был бы американцем, среди немцев – я немец».

В это время два молодых человека, сидящих в первом ряду, ехидно кричат: «А среди дураков?». Маяковский спокойно отвечает: «А среди дураков я в первый раз!».

- **Метод игнорирования.** Факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут вами, но зато его ценность и значение можно с успехом игнорировать. Вам кажется, что собеседник придает значение чему-то, что, по вашему мнению, не столь важно. Вы констатируете это и анализируете.

Вспомните примеры из образовательной практики использования приведенных выше методов. Какие из них наиболее часто применимы? Почему?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Задание 3

Как правило, цель диалога, который всегда строится по схеме «вопрос – ответ», сводится к анализу какой-либо проблемы. Для всестороннего системного охвата ситуации требуется соответствующий набор вопросов. Постановкой удачно сформулированного вопроса можно достичь различных целей: как деструктивных, так и конструктивных.

**Конструктивный подход к постановке вопросов** преследует позитивные цели:

- уточнить позицию собеседника, оппонента;
- проиллюстрировать свою осведомленность и компетентность;
- перевести монологическое выступление в диалог;
- активизировать ход дискуссии;
- показать свою личную заинтересованность в обсуждаемом вопросе;
- помочь оппоненту более глубоко раскрыть суть проблемы, способы ее решения; помочь ускорить процесс поиска истины, с тем чтобы прийти к согласию.

На такие вопросы реагировать нужно четким повторением и уточнением соответствующих позиций.

Однако не все вопросы, реплики, замечания имеют продуктивную направленность и позитивные мотивы. Всем известно, что есть любители задавать вопросы, которые преследуют **деструктивные цели**:

- помешать оппоненту удачно выступить, показать его некомпетентность;
- расколоть аудиторию, усилить конфронтацию;
- скомпрометировать ценные инициативы;
- показать нежизнеспособность, теоретическую или практическую малозначительность предлагаемых подходов, способов решения проблемы; существенно ослабить позицию оппонента;
- побудить оппонента пойти на частичные или существенные уступки и др.

Различают несколько **типов вопросов, которые обычно используются в деловом общении**: на переговорах, совещаниях, на деловых встречах.

**Закрытый вопрос** – это вопрос, на который можно дать только однозначный ответ («да», «нет», назвать точную дату, имя или число и т.п.). Закрытые вопросы должны быть точно сформулированы, предполагать краткие ответы. В любой деловой беседе они неизбежны, однако их преобладание приводит к созданию напряженной атмосферы, поскольку резко сужает «пространство для маневра» для партнера, у которого может сложиться впечатление, что его допрашивают.

Обычно они задаются с целью не столько получить информацию, сколько получить от партнера согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности.

**Открытый вопрос** – это вопрос, на который трудно ответить кратко, он требует какого-то объяснения, мыслительной работы. Такие вопросы начинаются со слов «почему», «зачем», «каким образом», «каковы ваши предложения», «каким будет ваше решение по поводу» и т.п. Это предполагает развернутый ответ в свободной форме. Открытые вопросы задаются с целью получить дополнительные сведения или выяснить реальные мотивы и позицию собеседника, они дают ему возможность маневрирования и более обширного высказывания.

Основные характеристики этой группы вопросов таковы:

- партнер находится в активном состоянии, так как должен обдумывать свои ответы и высказывания;
- партнер имеет возможность по своему усмотрению выбирать, какие данные, информацию и аргументы нам представить;
- обращение к собеседнику с открытым вопросом способствует устранению барьеров, выводит его из состояния замкнутости и сдержанности;
- партнер (и это самое главное) становится действительным источником информации, идей и предложений по дальнейшему развитию сотрудничества.

Однако открытые вопросы дают возможность собеседнику уйти от конкретного ответа, предоставить только выгодную для него информацию и даже увести разговор в сторону. В связи с этим в процессе деловой беседы рекомендуется задавать наводящие, основные, второстепенные и вопросы других разновидностей.

**Наводящие вопросы** – вопросы, сформулированные так, чтобы подсказать собеседнику ожидаемый от него ответ.

**Основные вопросы** – открытые или закрытые вопросы, которые планируются заранее.

**Второстепенные, или последующие, вопросы** – запланированные или спонтанные, которые задаются для уточнения ответов на основные вопросы.

**Альтернативный вопрос** представляет собой нечто среднее: задается он в форме открытого вопроса, но при этом предлагается несколько заранее заготовленных вариантов ответа. Например: «Как вы считаете, когда нам лучше провести следующее заседание: уже на этой неделе или перенесем его на следующую?».

Для того чтобы разговорить собеседника, можно попробовать использовать альтернативные вопросы, но при этом важно, чтобы ни одна из альтернатив его не задевала. Для организации беседы со слишком разговорчивым собеседником лучше применять закрытые вопросы.

**Риторические вопросы** не требуют прямого ответа и задаются с целью вызвать у партнеров ту или иную реакцию: акцентировать их внимание, заручиться поддержкой со стороны участников деловой встречи,

указать на нерешенные проблемы. Например: «Можем ли мы считать произошедшее нормальным явлением?»; «Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?». Риторические вопросы важно формулировать так, чтобы они звучали кратко, были уместны и понятны каждому из присутствующих. Полученное в ответ на них молчание и будет означать одобрение нашей точки зрения. Но при этом следует быть очень осторожным, чтобы не скатиться до обычной демагогии и не попасть в неудобное или даже смешное положение.

**Переломные вопросы** удерживают беседу в строго установленных рамках или же поднимают целый комплекс новых проблем. К тому же они обычно позволяют выявить уязвимые места в позиции партнера. Приведем примеры: «Как вы представляете себе перспективы развития вашего отдела?»; «Как вы считаете: нужно ли радикально изменять систему управления в крупных организациях?».

Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда вы хотите переключиться на другую проблему или же когда вы почувствовали сопротивление партнера. Такие вопросы таят в себе опасность, так как могут нарушить равновесие между сторонами. Собеседник может не справиться с ответом либо, наоборот, его ответ будет настолько неожиданным и сильным, что ослабит позиции и сломает планы спросившего.

**Вопросы для обдумывания** вынуждают собеседника тщательно анализировать и комментировать то, что было сказано. Например: «Сумел ли я убедить вас в необходимости пересмотреть условия договора, или вы считаете, что мы справимся с создавшейся ситуацией?»; «Какие меры вы можете принять?»; «Правильно ли я понял ваше предложение о том, что...?»; «Считаете ли вы, что...?». Цель этих вопросов – создать атмосферу взаимопонимания, подвести промежуточные и окончательные итоги деловой беседы.

**Зеркальный вопрос** состоит в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, произнесенного собеседником, чтобы заставить его увидеть свое утверждение с другой стороны. Это позволяет (не противореча собеседнику и не опровергая его утверждений) оптимизировать разговор, привнести в него новые элементы, придающие диалогу подлинный смысл и открытость. Такой прием дает гораздо лучшие результаты, чем круговорот вопросов «почему?», которые обычно вызывают защитную реакцию, отговорки, поиски мнимых причин, унылое чередование обвинений и самооправданий и в результате приводят к конфликту.

К вышеописанным типам вопросов следует добавить так называемые **вопросы-капканы**, которые может задавать оппонент инициатору общения. Последний должен уметь не только правильно задавать вопросы, но и отвечать на них, при этом учитывая цели оппонента. В процессе общения следует быть готовым к следующим **типам вопросов-капканов**.

**Вопросы, направленные на проверку компетентности.** Цель таких вопросов – оценка знаний и опыта инициатора общения. Как правило, автор подобного вопроса уже знает ответ, но хочет проверить, как справится с ним ведущий. Если вы точно распознали данный тип вопроса, то можете вежливо спросить: «Зачем вы задаете вопрос, на который сами знаете ответ?».

**Вопросы, направленные на демонстрацию своих знаний.** Цель таких вопросов – блеснуть собственной компетентностью и эрудицией перед другими участниками беседы. Это одна из форм самоутверждения, попытка «умным» вопросом заслужить уважение партнера. Если вопрос действительно относится к деловой встрече, то вы можете попросить его автора ответить на него самому. Задавая вопрос, ваш собеседник вряд ли ожидает такой просьбы. После того как он закончит свой ответ, вы можете его дополнить.

**Сбивающие вопросы** имеют цель перевести внимание инициатора общения в область интересов спрашивающего, лежащую в стороне от основного направления работы. Данные вопросы могут задаваться умышленно или непреднамеренно из-за желания решить некоторые из собственных проблем. Инициатору общения не следует поддаваться искушению и уходить в сторону от существа вопроса. Лучше предложить рассмотреть такой вопрос в другое время.

**Провокационные вопросы** чаще всего стараются поймать собеседника на противоречии между тем, что он говорит сейчас, и сказанным им ранее.

Если так случилось, что вы не можете оправдать такого противоречия, то лучше и не пытаться оправдываться. Защищаясь, вы убедите других участников деловой встречи в истинности провокационного замечания. Но даже если вы правы, и непоследовательность ваших слов имеет объективные причины (вы можете доказать это), то все равно не стоит использовать возможность разобраться с провокатором. Ввязаться в «разборки» не лучший способ завоевывать авторитет присутствующих. В лучшем случае после вашей победы оппонент выпадет из работы, в худшем – будет искать возможность отомстить позже. Продемонстрируйте, что вы выше этого, неуязвимы для подобных «уколов», – и заслужите уважение других участников деловой встречи.

Реплики, замечания, которые произносятся по ходу дискуссии, спора, также могут быть конструктивного и деструктивного характера.

К **конструктивным репликам** можно отнести следующие:

- предостерегающие, например, «Давайте не будем решать все проблемы сразу! Лучше обсудим их по частям»;
- успокаивающие: «Все делают ошибки и вы не исключение! Не спешите, давайте спокойно проанализируем ситуацию еще раз»;

- одобряющие: «Вы так аргументированно все обосновали, что с вами трудно не согласиться!»;
- уточняющие: «Не могли бы вы разъяснить свою позицию по этому вопросу...», «Вы действительно в это не верите...»;
- констатирующие: «Итак, по первому вопросу наши точки зрения совпали!»;
- разъясняющие: «В этом вопросе моя точка зрения резко расходится с вашей, так как...».

К **деструктивным репликам** и замечаниям могут быть отнесены все те, которые создают дополнительные барьеры и трудности ведения дискуссии, спора или ведут к их срыву.

- Провоцирующие реплики типа «Вы много говорили, но неясно, что вы хотели сказать?» не из приятных. К тому же они провоцируют обострение спора.

- Скептические.

• Злобствующие. Известен случай, который произошел с лидером консерваторов Уинстоном Черчиллем в английском парламенте. Черчилль любил «щипать» своих оппонентов-лейбористов. В процессе полемики одна пожилая, к тому же не очень красивая дама-лейбористка в пылу спора бросила: «Мистер Черчилль, вы не сносны! Если бы я была вашей женой, то подлила бы вам в кофе яд!» На что невозмутимый потомок герцогов Мальборо, выдержав паузу, окинув соблезнующим взором разгневанную леди, промолвил: «Если бы вы были моей женой, то я бы этот яд с наслаждением выпил...»

• Угрозы. В процессе спора, переговоров очень опасны реплики типа: «Если вы будете так настаивать на своем подходе к решению проблемы, то мы ни о чем не договоримся!» Эта реплика, с одной стороны, звучит как угроза уйти от переговоров, с другой стороны, как ультиматум, нежелание понять и принять вашу позицию.

- Поучение: «Вам не следует настаивать на вашем подходе к решению проблемы, так как...».

- Уход от проблемы: «Давайте обсудим что-нибудь еще...», «Давайте поговорим о чем-нибудь другом!».

• Лесть. Типичным примером может служить фраза типа «Иван Иванович, как всегда мы с большим вниманием выслушали ваше выступление и почерпнули для себя много ценного...». Лесть может быть истолкована по-разному, в том числе и как злая ирония.

Какие еще приемы применяются для нейтрализации (опровержения)?

- Ссылки, цитаты на соответствующие места предыдущего доклада или на другие сопутствующие документы;

- признание правомерности замечания с последующим уточнением;

- переформулирование сказанного;

- опрос других партнеров по спорному пункту, выяснение, насколько данный пункт понятен большинству;

• «да, но...» – признание правомерности лишь части замечаний, с последующим выдвиганием контрвопроса;

- доказательство бессмысленности замечаний;

- отсрочка ответа на замечания.

Вспомните рабочий вопрос, проблему, ситуацию, которые можно разрешить только в ходе деловой беседы. Какие техники вы бы использовали для убеждения собеседника?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## §2. Совещания: типы, стили, функции, причины неэффективности

### § 3. Виды совещаний

#### Задание 1

Выберите актуальную внутришкольную тему, которой будет посвящено совещание. Представьте, что вы проводите это совещание. Заполните пустые строки информацией, с тем чтобы совещание прошло продуктивно.

Директор. Открытие встречи

1. Так. Не пришли \_\_\_\_\_.

Я предлагаю (в отношении непришедших сотрудников):

---

---

---

---

---

Хорошо, тогда мы начнем, не так ли?

2. Вы получили мое письмо, соответственно, знаете, что я хочу обсудить вопрос:

---

---

---

---

3. Все вы видели повестку дня. Тот, кто не видел ...

---

---

---

---

4. На повестке дня будет «\_\_\_» пункта. Это следующие пункты:

---

---

---

---

5. Есть один, самый важный пункт: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

6. Этот вопрос рассматривается с учетом:

---

---

---

---

7. Главное, что мы должны сегодня сделать:

---

---

---

---

8. Главная проблема, которую мы должны решить:

---

---

---

9. Первое предложение поступило от \_\_\_\_\_.

10. Может, мой заместитель выскажет свое мнение о \_\_\_\_\_.

11. Кто готов высказаться о \_\_\_\_\_ ?

12. Я предлагаю все предложения \_\_\_\_\_

---

---

---

Иные предложения по ведению совещания:

---

---

---

---

---

---

---

## Задание 2

Вы проводите совещание по проблеме владения учителями современными средствами коммуникации. Вам предстоит вначале дать короткую 3–5-минутную «установку» для обсуждения.

Обработайте предлагаемый текст для создания «установки». Ваша задача – использовать все известные вам средства убеждения, уложившись в 3–5 минут, дополнить информацию и подать ваше сообщение так, чтобы:

- а) оно звучало нейтрально, чтобы не вызвать отрицания присутствовавшими на совещании психологами;
- б) его нельзя было опровергнуть, подвергнуть нападкам, всячески очернить;
- в) подать в самом позитивном тоне, чтобы оно звучало, например, как единственное условие успешного развития школы на ближайшие пять лет.

«Психологи отмечают, что успех предопределен как элементами везения, так и определенной логикой и стереотипами поведения, заложенными в нас самих. Делового человека отличает организованность, умение четко вести дела, правильно организовать рабочее место, время и себя, совместить в своем имидже элегантность и деловитость. Необходимо иногда пересматривать свои реальные возможности, ценности, круг общения – это позволит делать планы более реальными, а жизненные горизонты более осязаемыми. Умейте избавляться от ненужных эмоций: негативные состояния тормозят ваше продвижение вперед. Помните, что возможных решений всегда больше, чем мы думаем. Развивайте в себе уверенность, она передается другим, что скажется позитивно на состоянии ваших дел. Учитесь умению общаться: слушать, разговаривать, задавать вопросы, отвечать на них. Усиьте свои возможности, обратившись к языку деловой одежды. Учитесь расслабляться и восстанавливать свои внутренние ресурсы. Залог успеха – в нашем желании расти над собой, в совершенствовании своей внешности и личностных качеств. Успех приходит к тем, кто в него верит. Дорогу осилит идущий...»

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 3**

На совещании один коллега упрекнул вас в неподготовленности темы совещания. Остальные готовы поддержать его. Вы знаете, что они правы. Но, используя прием «инверсии» (переворачивание информации «с ног на голову», замещение «белого черным»), вы должны убедить их в обратном. Найдите решение данной проблемы, выход из ситуации. Предложите варианты ответов своим оппонентам.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Задание 4**

Придумайте и запишите комплименты и поощрения, которые вы могли бы адресовать участникам совещания. Комплименты не должны повторяться и нарушать равенство между участниками. В основном они должны касаться деловых и профессиональных качеств участников.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Предложите свои варианты коллегам. Пусть они отметят, какие оказались удачными (с их точки зрения), а какие – нет.



## **Задание 5**

Придумайте короткую шуточную речь-сенсацию. Необходимо нафантазировать, вообразить, «изобрести» событие, которым вы могли бы удивить участников совещания и главное – вызвать смех или хотя бы улыбку. Проверьте по реакции ваших коллег, удалось ли вам достичь цели.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Задание 6**

Выберите актуальную для вашей школы тему совещания \_\_\_\_\_.

Вам надо подготовить его проведение. Согласно контексту темы ответьте на следующие вопросы.

1. Зачем вы проводите совещание? \_\_\_\_\_

---

---

2. Какими приемами вы достигнете этой цели? \_\_\_\_\_

---

---

3. За какое время вы предполагаете уложиться? \_\_\_\_\_

4. Каких вопросов вы ожидаете от участников в ходе совещания?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Сколько времени вы предполагаете предоставить каждому участнику совещания для выступления?

---

## Задание 7

Вы готовите проблемное совещание по теме «Оценка качества образования выпускников начальной школы для перевода на следующую ступень обучения».

Ответьте на следующие вопросы.

1. В чем суть проблемы?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Ясно ли она определена и понятно сформулирована?

---

---

---

---

3. Есть ли понимание общей ситуации, в которой эта проблема имеет место?

---

---

---

---

---

---

---

---

4. Какова история проблемы?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5. В чем ее причины?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Почему это важно?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. На кого она влияет и как?

---

---

---

---

---

8. Каким критериям должно соответствовать принимаемое решение?

---

---

---

---

---

9. По каким или чьим стандартам должно оцениваться решение?

---

---

---

---

---

10. Каковы возможные решения проблемы?

---

---

---

---

---

11. Какое решение скорее всего является наилучшим?

---

---

---

---

---

12. Каким образом можно исполнить это решение?

---

---

---

---

---

13. Какие этапы необходимы для проведения этого решения в жизнь?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

14. Какова их последовательность?

---

---

---

---

---

---

---

15. Кто будет ответственным на каждом этапе?

---

---

---

---

---

---

---

### Задание 8

Как повысить эффективность совещаний?

Эффективность совещаний зависит от руководства ими. На всех этапах совещания полезно мотивировать участников. Это необходимо, чтобы участники отождествляли себя с обсуждаемой проблемой и стремились к ее решению. Благодаря этому возникает откровенная и доброжелательная конструктивно-критическая атмосфера, способствующая укреплению доверия.

На практике эффективность школьного совещания уменьшается:

- из-за нечетко сформулированной цели совещания;
- из-за недостаточно ответственного отношения участников совещания к своим обязанностям;
- из-за безапелляционного изложения директором школы своей позиции, не оставляющего места для развертывания творческой дискуссии.

В реальной жизни это выглядит примерно так.

#### *Ситуация 1. Отсутствие четкой цели*

Директор школы (или руководитель) не до конца осознает, какой результат он хочет получить в итоге. Истинные цели совещания никому не понятны, нет видимой пользы. Люди приходят на совещание только потому, что боятся последствий.

Хотя бы однажды каждому из нас случалось присутствовать на совещаниях, после долгожданного завершения которых остается только ощущение бесцельно потраченного времени. Ведущий может долго и довольно эмоционально говорить о каких-либо проблемах (о зарплате учителей, о новых методиках и программах, использовании ИКТ-средств в обучении и пр.), но всем понятно, что этот разговор ни к чему не ведет, не предполагает каких-либо реальных, вытекающих из этого разговора действий. К этой же категории относятся совещания, когда директор и несколько заместителей обсуждают проблему, но опять-таки по принципу «поговорили и разошлись». Эффективному совещанию необходимы четкая цель и конкретные задачи. Причем сформулированы они должны быть не в терминах процесса («поговорить о...», «обсудить проблему...», «наметить пути разрешения...» и т.п.), а в терминах результата («дать участникам информацию о...», «получить обратную связь по вопросу...», «согласовать порядок взаимодействия учителей по внедрению методики деятельностного обучения» и т.п.).

Вспомните примеры подобного рода совещаний из вашей практики.

---

---

---

---

---

---

---

#### *Ситуация 2. Недостаточная подготовка к совещанию.*

В школе планируется изменить систему финансовой стимуляции персонала. Цель совещания – повысить уровень поддержки сотрудниками принятого решения. За неделю до совещания участникам раздали материалы, в которых была представлена новая система мотивации. Однако в материалах не было грамотной

вступительной статьи, объясняющей позицию руководства школы. Сами материалы написаны сложным, малопонятным языком. В результате большая часть времени на совещании ушла на выяснение недоразумений, возникших из-за непонимания участниками сути вводимой системы стимулирования. Цель совещания – повысить лояльность сотрудников к принятому решению – практически не достигнута.

Вспомните примеры подобного рода совещаний из вашей практики.

---

---

---

---

---

---

*Ситуация 3. Размытость границ (чаще всего встречается ситуация размытых временных границ).*

В этом случае совещание становится бесконечно долгим процессом с размытыми временными границами. Это одновременно и симптом недостаточной продуманности структуры совещания.

Вспомните примеры подобного рода совещаний из вашей практики.

---

---

---

---

---

---

*Ситуация 4. Излишняя формализация, отсутствие внутренней мотивации ведущего (руководителя или директора школы) и участников совещания на его проведение.*

Администрация школы обязала руководителей методических объединений (кафедр) проводить еженедельные планерки с учителями-предметниками. При этом подразумевалось, что на этих совещаниях будут решаться текущие вопросы. Однако сами руководители методических объединений не умеют пользоваться совещанием как инструментом, считают его лишь пустой тратой времени и просто не знают, о чем следует на нем говорить. В результате совещания проводятся, но оперативное планирование существует само по себе, а совещания – сами по себе.

Вспомните примеры подобного рода совещаний из вашей практики.

---

---

---

---

---

---

*Ситуация 5. Неадекватность цели совещания.*

Совещание – это всего лишь инструмент. И, как и любой инструмент, его важно использовать по назначению. Например, в одной школе на еженедельном совещании заместителей (планерке) директор в очередной раз пытается повысить компетентность своих сотрудников, сделать так, чтобы они наконец поняли, как нужно управлять своими подчиненными. Результат минимальный: монологи директора отнимают по четыре-пять часов каждую неделю, но дело не двигается с мертвой точки.

Вспомните примеры подобного рода совещаний из вашей практики.

---

---

---

---

---

---

*Ситуация 6. Противоречие между целями совещания и методами его проведения.*

Руководитель ставит цель принять совместное решение, но ограничивается монологом по проблеме на целый час. В конце спрашивает: «Кто что хочет сказать?». Никто уже ничего не хочет сказать, все молчат и думают о том, как бы поскорее уйти с совещания и вернуться к своим рутинным делам.

Вспомните примеры подобного рода совещаний из вашей практики.

---

---

---

---

---

---

Какие выводы вы можете сделать?

---

---

---

---

---

---

Как повысить эффективность совещаний? Приведите несколько практических советов.

---

---

---

---

---

---

## § 4. Публичное общение (выступление) § 5. Типичные ошибки публичных выступлений

### Задание 1

В конце 80-х годов прошлого века один талантливый администратор придумал для руководящих работников так называемый «Генератор казенных текстов». Это было существенное подспорье для людей, которые были вынуждены постоянно произносить речи перед коллективами. На самом деле это была примитивная версия «морфологического ящика», который был изобретен швейцарским астрономом Цвике еще в 1930-е годы. С помощью такого «Генератора» можно было создавать квартальные доклады и отчеты для любой аудитории. «Запас говорения» этого генератора – 4–5 часов, то есть с его помощью можно легко создать текст такой протяженности.

Инструкция по использованию предельно проста: читаем слева направо, выдергивая поочередно любые фразы из каждой колонки:

1. Товарищи!	11. реализация намеченных плановых заданий	21. играет важную роль в формировании	31. существующих финансовых и административных условий.
2. С другой стороны	12. рамки и место обучения кадров	22. требуют от нас анализа	32. дальнейших направлений развития.
3. Не следует, однако, забывать, что	13. постоянный количественный рост и сфера нашей активности	23. требуют определения и уточнения	33. системы массового участия.
4. Таким образом	14. сложившаяся структура организации	24. способствуют подготовке и реализации	34. позиций, занимаемых участниками в отношении поставленных задач.
5. Повседневная практика показывает, что	15. новая модель организационной деятельности	25. обеспечивают широкому кругу участие в формировании	35. новых предложений.

6. Значимость этих проблем настолько очевидна, что	16. дальнейшее развитие различных форм деятельности	26. позволяют выполнить важные задания по разработке	36. направлений прогрессивного развития.
7. Разнообразный и богатый опыт	17. постоянное информационное обеспечение нашей деятельности	27. в значительной степени обуславливает создание	37. системы обучения кадров, соответствующей насущным нуждам.
8. Задача организации, в особенности же	18. управления и развития структуры	28. позволяет оценить значение	38. соответствующих условий активизации.
9. Идеиные соображения высшего порядка, а также	19. консультация с широким активом	29. представляет собой интересный эксперимент проверки	39. модели развития.
10. Равным образом	20. начало работы по формированию верных позиции	30. влечет за собой интересный процесс внедрения и модернизации	40. форм воздействия.

Итогом генерации может быть примерно такой текст:

*«Товарищи! Сложившаяся структура организации представляет собой интересный эксперимент проверки форм воздействия. Таким образом, постоянный количественный рост и сфера нашей активности в значительной степени обуславливает создание направлений прогрессивного развития. Задача организации, в особенности же рамки и место обучения кадров требует от нас анализа системы обучения кадров, соответствующей насущным потребностям. Повседневная практика показывает, что новая модель организационной деятельности позволяет оценить значение дальнейших направлений развития. Значимость этих проблем настолько очевидна, что новая модель организационной деятельности обеспечивает широкому кругу возможность подготовки системы массового участия...» и т.д.*

Используя логику представленного выше генератора, попробуйте составить свой вариант, включающий более актуальную для вашей школы информацию, обороты и текст.

1	11	21	31
2	12	22	32
3	13	23	33
4	14	24	34
5	15	25	35
6	16	26	36
7	17	27	37
8	18	28	38
9	19	29	39
10	20	30	40

## Задание 2

Сядьте перед зеркалом. Попробуйте изобразить разные чувства: гнев, удивление, поощрение, внимание, задумчивость, презрение, равнодушие, спокойствие и т.д. (по вашему выбору).

Какие эмоции вам удаются лучше?

---

---

Какие получаются хуже всего?

---

---

Попробуйте подкорректировать свою мимику. Продемонстрируйте свои чувства с помощью мимики своим близким или коллегам. Сумеют ли ваши товарищи угадать, что вы изображали?

## Задание 3

Напишите приведенные ниже слова в форме именительного падежа множественного числа:

профессор	
инспектор	
лектор	
ректор	
шофер	
кондуктор	
конструктор	
редактор	
доцент	
кондитер	
лифтер	
бухгалтер	
инженер	

Определите, где ставится ударение в следующих словах:

агент, алкоголь, асбест, афера, баловник, заблокировать, вероисповедание, вечеря, газированный, гастрономия, гравировать, диспансер, досуг, жалюзи, знамение, изобретение, истекший, квартал, красивее, Melissa, намерение, недуг, ободрить, опека, оптовый, партер, пуловер, свекла, сливовый, созыв, средства, углубить, ходатайство.

## Задание 4

Выберите наугад любую букву (кроме мягкого и твердого знаков). В течение 10 минут придумайте и запишите рассказ, все слова которого начинаются с этой буквы.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Задание 5

Представьте, что вам предстоит выступить перед следующими категориями слушателей:

- 1) веселые родители выпускников,
- 2) амбициозные молодые специалисты,
- 3) неуверенные в себе пожилые учителя,
- 4) ученики-подростки,
- 5) интеллигентное руководство регионального управления образованием,
- 6) коллеги-директора,
- 7) мамы первоклассников.

Запишите две фразы: первую – с которой вы начнете свое выступление и вторую – которой закончите.

\_1 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_2 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_3 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_4 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_5 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_6 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_7 \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Задание 6

Используя технологию «Домик посланий», составьте устную импровизацию – логически завершенный фрагмент выступления (не более двух минут), в который органично включен один из предлагаемых материалов.

А. Провал – это возможность начать снова, но более эффективно. Успех – это когда получаешь то, что хочешь.

Б. Единственные настоящие профессионалы работают в нашей начальной школе.

В. Тише едешь – дальше будешь.

Г. Желаящего судьба ведет, а не желаящего – тащит.

Д. Если единственный инструмент, которым вы располагаете, – это молоток, то многое вокруг покажется вам гвоздями. (Марк Твен).

Е. Большая удача, коллеги, вызывает много мелких неприятностей.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Задание 7

Из предложенных ниже тем выберите по одной теме из разных колонок в любом порядке. Сделайте сообщение на одну-две минуты, логически связав между собой обе, казалось бы, совершенно несовместимые темы.

Набор в профильные классы	Китайское искусство фэн-шуй
Аттестация учителей	Бабочка-махаон
Работа с родителями	Протезирование зубов
Расстановка педагогических кадров	Модный галстук стоимостью 200 долларов
Оплата школьной охраны	Беловежская пуца
Ведение классных журналов	Проблема разоружения
Проблема пропусков первых уроков	Архитектура Индии
Подготовка к ЕГЭ по физике	Обучение в театральном институте
Проведение диктанта в пятом классе	Реклама на телевидении
Техника безопасности на уроках технологии	Устаревшее оборудование в текстильной промышленности
Срочный перенос родительских собраний	Старение населения Европы
Наши победители районной олимпиады по русскому языку	Военная реформа
Использование ИКТ в преподавании химии	Красивая женщина
Распоряжение начальника департамента о мерах по пресечению незаконного взимания с родителей денежных средств	Индийский трактат о любви

## Задание 8

Прочитайте фразу: «Разве вы не знаете, что этот класс не должен был сдавать письменную алгебру?».

Теперь прочтите ее последовательно следующим тоном: спокойным, злобным, дружеским, язвительным, начальственным. Потренируйтесь несколько раз, а затем проанализируйте в группе с коллегами, какие недостатки заметили ваши слушатели, всегда ли голос соответствовал заданному тону.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Задание 9

Выступающему необходимо хорошо контролировать время.

Сядьте за стол, положите на него локти, глаза закройте руками, включите телевизор или интересную музыку. Засеките время на ваших часах, где есть секундная стрелка. Попробуйте определить, не считая про себя секунды, когда пройдет 5, 7 и 10 минут. Каждый раз сверяйтесь с часами.



## Рекомендации по подготовке речи

1. Создайте «каркас» будущего публичного выступления.

Для этого определите мотивацию людей к прослушиванию вашего выступления: для чего им это нужно? Что полезного или интересного они узнают для себя? Выделите главную идею вашей речи. Наметьте подзаголовки, разделив вашу идею на несколько составных частей. Определите ключевые слова, которые вы повторите несколько раз, чтобы присутствующие лучше запомнили, о чем вы им рассказываете. Тщательно продумайте план и структуру будущей речи. Она должна включать введение, основную часть и выводы (окончание).

2. Теперь будем развивать сюжет речи.

Найдите яркие примеры «из жизни», из истории, литературы, которые вы будете использовать в процессе выступления. Подготовьте необходимые схемы, иллюстрации, графики для зрительного закрепления информации. Определите момент в ходе выступления, когда вы обратитесь к аудитории с каким-то вопросом, с просьбой что-то назвать, пересчитать, – это поможет слушателям сконцентрировать свое внимание на обсуждении темы и значительно повысит эффективность восприятия материала.

3. Напишите полный текст.

Выступление обычно состоит из трех частей: вступление, основная часть, заключение. Текст частей примерно рассчитывается, исходя из следующего распределения времени:

- вступление – 10–15%;
- основная часть – 60–65%;
- заключение – 20–30%.

Вступление – важная часть, так как именно оно более всего запоминается слушателям, поэтому должно быть тщательно продуманным. Оно включает: объяснение цели, название доклада и расшифровку подзаголовка с целью точного определения содержания выступления, четкое определение стержневой идеи. «Засиживаться» на вступлении не стоит – оно должно быть кратким.

Основная часть – всестороннее обоснование главного тезиса. Некоторые варианты системного построения аргументации:

- проблемное изложение (выявление и анализ противоречий, путей их разрешения);
- хронологическое изложение;
- изложение от причин к следствиям (от частного к общему);
- индуктивное изложение (от общего к частному).

План развития основной части должен быть ясным. Предмет выступления должен раскрываться конкретно и стройно. Должно быть подобрано как можно больше фактологических материалов и необходимых примеров.

Заключение – формулирование выводов, которые следуют из главной цели и основной идеи выступления. Правильно построенное заключение способствует созданию хорошего впечатления от выступления в целом. В заключении имеет смысл повторить стержневую идею и, кроме того, вновь (в кратком виде) вернуться к тем моментам основной части, которые вызвали интерес слушателей. Закончить выступление можно заявлением, подводющим итог выступлению.

При построении речи необходимо помнить, что начало и финал – два ключевых фрагмента выступления. Особенностью **введения** является то, что аудитория по нему очень быстро составит впечатление о вас, и это впечатление будет доминировать на протяжении всего выступления. Если во вступительной части допустить ошибки, их тяжело будет исправить. Важно с самого начала заинтересовать публику удачностью вашего первого обращения. Для этого во вступительной части можно использовать какую-либо остроумную шутку, рассказать интересный факт или вспомнить выдающееся историческое событие, обязательно связывая их с темой выступления.

Заключительная часть публичного выступления предусматривает подведение итогов. В окончании нужно напомнить ключевые проблемы, затронутые в речи, обязательно повторить все основные идеи. Удачность конструкции последних фраз, усиленная их эмоциональностью, выразительностью, превратит слушателей в ваших приверженцев.

Главный ваш контролер размера текста речи – время. Внимательно слушать и воспринимать ваши идеи публика может только ограниченный срок, это обусловлено психофизиологическими причинами (идеально – 7 минут для одного послания, а обычно не более 15–20 минут, потом внимание аудитории начинает слабеть). От вас ожидают коротких, четких, понятных, убедительных и доступных фраз. Учитывайте темп и ритм вашей речи. Наиболее благоприятная скорость для восприятия – приблизительно 100 слов за минуту. При планировании выступления обязательно учитывайте время, которое нужно будет потратить для ответов на вопросы.

Проверьте по словарям значения «умных» слов, которые вы используете. Выясните правильность их произношения. Языковые ошибки могут вызвать насмешки в ваш адрес и погубить все выступление, каким бы гениальным оно ни было по содержанию.

Когда речь подготовлена, ее основные положения или тезисы лучше записать на небольшие карточки. Расположите их последовательно. Такими карточками удобно пользоваться во время выступления. Произнесите речь несколько раз вслух (лучше перед зеркалом), чтобы привыкнуть к тексту и хорошо прочувствовать все нюансы.

## РАЗДЕЛ 3. ДОКУМЕНТООБОРОТ В ОРГАНИЗАЦИИ

### Задание 1

Вам предлагается фрагмент инструкции. Заполните пропуски необходимыми словами, обеспечивающими соблюдение требований к составлению документа.

«УТВЕРЖДАЮ»

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О. \_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

\_\_\_\_\_ Инструкция о  
«Об обеспечении конфиденциальности в работе  
\_\_\_\_\_ службы»  
Наименование ОУ

#### 1. Общие положения

##### 1.1

Настоящая \_\_\_\_\_ определяет требования, связанные с отношением информации к разряду конфиденциальной, передачей такой информации, ее охраной, а также определяет сведения, которые относятся к конфиденциальной информации в деятельности Школьной правовой службы (далее \_\_\_\_\_).

##### 1.2

\_\_\_\_\_ распространяется на любую конфиденциальную информацию, используемую ШПС, независимо от вида носителя, на котором она зафиксирована.

##### 1.3

Основные понятия, используемые в \_\_\_\_\_.

- 1) конфиденциальная информация;
- 2) доступ к конфиденциальной информации;
- 3) передача конфиденциальной информации;
- 4) предоставление конфиденциальной информации;
- 5) разглашение конфиденциальной информации.

#### 2. Определение конфиденциальности информации.

\_\_\_\_\_ Право на отнесение информации к конфиденциальной и на определение перечня и состава такой информации принадлежат участнику образовательного процесса, к которому отнесена данная информация, и руководителю \_\_\_\_\_ в части информации, содержащей обобщенные, аналитические или учетные сведения о работе ШПС и рассмотрении конкретных жалоб или обращений.

##### 2.2

Информация, самостоятельно полученная ШПС при осуществлении исследований, систематических наблюдений или иной деятельности, считается полученной \_\_\_\_\_ способом, несмотря на то что содержание указанной информации может совпадать с содержанием информации, являющейся конфиденциальной, обладателем которой является другое лицо.

<...>

##### 5.8

Нарушение настоящей Инструкции влечет за собой дисциплинарную, гражданско-правовую, административную или \_\_\_\_\_ ответственность в соответствии с законодательством \_\_\_\_\_.

## Задание 2

Ниже представлен образец приказа. Подготовка данного документа осуществлялась в большой спешке, и его составитель нарушил 15 требований к составлению данного вида документа. Найдите эти нарушения.

.....

ГОУ СОШ №123

ПРИКАЗ

от 05.20.08г.

«Предназначен для учителей и методистов ГОУ СОШ №349,  
занимающихся сбором данных для системы ВШК»

В соответствии с Законом РФ об образовании, а также в целях оптимизации системы внутреннего контроля качества, и упорядочивании документооборота, связанного с исследованиями и измерениями, проводимыми различными службами и подразделениями

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. С 1 сентября 2006 года информация обо всех измерениях: контрольных работах, анкетировании различной направленности, психологических тестированиях, медицинских осмотрах и т.д. должна направляться учителю истории Головешникову П.А. не позднее чем за 7 календарных дней до проведения. Измерения, проводимые психологами по утвержденному плану, не заявляются.

2. До 2 октября 2005 года все службы и подразделения школы должны предоставить Головешникову П.А. для включения в годовой план работы школы, и связанных с ними мероприятий на 2003-2004 у.г., в электронном.

3. До 20 мая 2006 года все службы и подразделения школы должны предоставить Головешникову П.А., для включения в годовой план работы школы, «План (намерения) измерений» и связанных с ними мероприятий на 2007-2008 у.г.».

4. Информация о планируемых измерениях предоставляется в виде таблицы, которая имеет следующие столбцы:

I Вид и тип измерения.

II Дата, место и время проведения измерения (может уточняться на текущий месяц).

III Цель, смысл и заказчик измерения.

IV Автор и (или) разработчик измерения.

V Группа, на которую обращено измерение (параллель, возраст, участники олимпиад и т.д.).

VI Ответственный за проведение.

7. Ответственным за передачу является лицо, обозначенное в «Плане измерений» как «Ответственный за измерения».

8. Контроль за исполнением приказа возложить на учителя истории Головешникова П.А.

Директор ГОУ СОШ № 394  
Сергеева Лариса Андреевна

.....

Вариант ответа:

ГОУ СОШ №123

ПРИКАЗ

***Нет номера  
(нарушена запись даты) от 05.20.08г.***

«Предназначен для учителей и методистов ГОУ СОШ №349,  
занимающихся сбором данных для системы ВШК» ***(неверная атрибуция названия)***

В соответствии с Законом РФ об образовании ***(записано неверно, нет номера и даты)***, а также в целях оптимизации системы внутреннего контроля качества, и упорядочивании документооборота, связанного с исследованиями и измерениями, проводимыми различными службами и подразделениями ***(не респондирует с названием приказа)***

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. С 1 сентября 2006 года (**дата введения и выхода приказа не соотносятся**) информация о всех измерениях: контрольных работах, анкетировании различной направленности, психологических тестированиях, медицинских осмотрах и т.д. должна направляться учителю истории Головешникову П.А. не позднее чем за 7 календарных дней до проведения. Измерения, проводимые психологами по утвержденному плану, не заявляются.

2. До 2 октября 2005 года (**эта дата и дата введения не соотносятся**) все службы и подразделения школы должны предоставить Головешникову П.А. для включения в годовой план работы школы, (**нет указания, что должны предоставить**) и связанных с ними мероприятий на 2003-2004 у.г. (**указанная дата и дата введения не соотносятся**), в электронном.

3. До 20 мая 2006 года все службы и подразделения школы должны предоставить Головешникову П.А. , для включения в годовой план работы школы, «План (намерения) измерений» и связанных с ними мероприятий на 2007-2008 у.г.».

4. Информация о планируемых измерениях предоставляется в виде таблицы которая имеет следующие столбцы:

I Вид и тип измерения (**не расшифрованы виды и типы**).

II Дата, место и время проведения измерения (может уточняться на текущий месяц).

III Цель, смысл и заказчик измерения.

IV Автор и (или) разработчик измерения.

V Группа, на которую обращено измерение (параллель, возраст, участники олимпиад и т.д.).

VI Ответственный за проведение.

7. (**нарушена нумерация**) Ответственным за передачу является лицо, обозначенное в «Плане измерений» как «**Ответственный за измерения**» (**нарушена терминология, правильно – «Ответственный за проведение»**).

8. Контроль за исполнением приказа возложить на учителя истории Головешникова П.А. (**исполнитель не может контролировать**)

Директор ГОУ СОШ № 394 (**неправильный номер школы**)  
Сергеева Лариса Андреевна (**должны быть инициалы**)

### Задание 3

При создании приведенного ниже положения разработчики включили в обоснование целый ряд документов. Как позднее выяснилось, несколько документов включили напрасно. Какие нормативные документы ошибочно привлечены в качестве обоснования данного положения?

.....

«Утверждаю»  
Директор ГОУ СОШ № 12  
\_\_\_\_\_/З.К. Сидельцева/  
«1» мая 2001 г.

### ПОЛОЖЕНИЕ «О порядке учета внеклассных достижений учащихся ГОУ СОШ № 12»

#### 1. Общие положения

1.1. В соответствии с положениями ст. 6, ст. 15 и ст. 42 Закона Российской Федерации «Об образовании» (в ред. Федеральных законов от 13.01.1996 № 12-ФЗ, от 16.11.1997 № 144-ФЗ, от 20.07.2000 № 102-ФЗ, от 07.08.2000 № 122-ФЗ, от 13.02.2002 № 20-ФЗ, от 21.03.2002 № 31-ФЗ, от 25.06.2002 № 71-ФЗ, от 25.07.2002 № 112-ФЗ, от 10.01.2003 № 11-ФЗ, от 07.07.2003 № 123-ФЗ, от 08.12.2003 № 169-ФЗ, с изм., внесенными Постановлением Конституционного Суда РФ от 24.10.2000 № 13-П, Федеральными законами от 27.12.2000 № 150-ФЗ, от 30.12.2001 № 194-ФЗ, от 24.12.2002 № 176-ФЗ), пунктов Приказа Минобразования России от 06.01.2000 № 4 «Об изменении состава Межведомственного экспертного совета по государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования», положения о государственной (итоговой) аттестации выпускников IX и XI(XII) классов общеобразовательных учреждений Российской Федерации, утвержденного приказом Минобразования России от 03.12.1999 № 1075 и зарегистрированного Минюстом России 17.02.2000 № 2114, с изменениями и дополнениями, внесенными приказами Минобразования России от 16.03.2001 № 1022, от 25.06.2002 № 2398, от 21.01.2003 № 135, зарегистрированными Минюстом России 11.04.2001 № 2658, 16.07.2002 № 3580 и 03.02.2003 № 4170, статей приказа

Минздрава РФ от 16.04.2003 № 1628/151 «О создании координационного совета по вопросам развития сети образовательных учреждений, содействующих укреплению здоровья обучающихся воспитанников», распоряжения регионального Департамента образования от 12.04.2006 г. № 2109 «О формировании добровольных пожарных команд на базе среднеобразовательных школ», муниципального Положения «О поддержке выпускников общеобразовательных школ, поступающих на специальности, востребованные в коммунальной сфере» от 23.09.2004 г., Устава ГОУ СОШ № 12 (далее школа) ввести с 1 мая 2001 уч.г. учет внеклассных (внеурочных) достижений учащихся в систему промежуточной аттестации за учебный год.

.....

Вариант ответа:

«Утверждаю»  
Директор ГОУ СОШ № 12  
\_\_\_\_\_ /З.К. Сидельцева/  
«1» мая 2001 г.

## ПОЛОЖЕНИЕ «О порядке учета внеклассных достижений учащихся ГОУ СОШ № 12»

### 1. Общие положения

1.1 В соответствии с положениями статьи 6, статьи 15 и статьи 42 Закона Российской Федерации «Об образовании» (в ред. Федеральных законов от 13.01.1996 № 12-ФЗ, от 16.11.1997 № 144-ФЗ, от 20.07.2000 № 102-ФЗ, от 07.08.2000 № 122-ФЗ, от 13.02.2002 № 20-ФЗ, от 21.03.2002 № 31-ФЗ, от 25.06.2002 № 71-ФЗ, от 25.07.2002 № 112-ФЗ, от 10.01.2003 № 11-ФЗ, от 07.07.2003 № 123-ФЗ, от 08.12.2003 № 169-ФЗ, с изм., внесенными Постановлением Конституционного Суда РФ от 24.10.2000 № 13-П, Федеральными законами от 27.12.2000 № 150-ФЗ, от 30.12.2001 № 194-ФЗ, от 24.12.2002 № 176-ФЗ), пунктов Приказа Минобразования России от 06.01.2000 № 4 «Об изменении состава Межведомственного экспертного совета по государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования», положения о государственной (итоговой) аттестации выпускников IX и XI(XII) классов общеобразовательных учреждений Российской Федерации, утвержденного приказом Минобразования России от 03.12.1999 № 1075 и зарегистрированного Минюстом России 17.02.2000 № 2114, с изменениями и дополнениями, внесенными приказами Минобразования России от 16.03.2001 № 1022, от 25.06.2002 № 2398, от 21.01.2003 № 135, зарегистрированными Минюстом России 11.04.2001 № 2658, 16.07.2002 №3580 и 03.02.2003 № 4170, статей приказа Минздрава РФ от 16.04.2003 № 1628/151 «О создании координационного совета по вопросам развития сети образовательных учреждений, содействующих укреплению здоровья обучающихся воспитанников», распоряжения регионального Департамента образования от 12.04.2006г. №2109 «О формировании добровольных пожарных команд на базе среднеобразовательных школ», муниципального Положения «О поддержке выпускников общеобразовательных школ, поступающих на специальности, востребованные в коммунальной сфере» от 23.09.2004 г., Устава ГОУ СОШ № 12 (далее школа) ввести с 1 мая 2001 уч.г. учет внеклассных (внеурочных) достижений учащихся в систему промежуточной аттестации за учебный год.



## ТЕМЫ ЭССЕ

1. Функционирование и развитие образовательного учреждения.
2. Компетентность руководителя образовательного учреждения – что это сегодня?
3. Организграмма управления вчера, сегодня, завтра.
4. Типы и виды планирования.
5. Делегирование полномочий – выгода и риски.
6. Эффективность использования ресурсов.
7. Сбалансированная оценка деятельности организации.
8. Подготовка и проведение совещаний, функции и роли его участников.
9. Соппротивление и приверженность изменению.
10. Характеристики и использование власти, полномочий и влияния.
11. Функции, способности и навыки лидерства.
12. Использование STEP- и SWOT-анализа в управлении образовательным учреждением.
13. Цели организации: классификация и механизм формирования.
14. Выбор и реализация стратегии развития школы.
15. Совершенствование организационной структуры ОУ.
16. Полномочия, задачи и ответственность школьных менеджеров разных уровней.
17. Полномочия и власть в организации.
18. Проблемы централизации и децентрализации в управлении организацией.
19. Мотивация работников организации.
20. Мотивация и вознаграждение.
21. Особенности мотивации труда в государственных ОУ.
22. Контроль в процессе управления.
23. Информационное обеспечение процессов управления.
24. Использование современных информационных технологий в управлении.
25. Управление группами в организации.
26. Формирование и развитие команды.
27. Управление в условиях групповых конфликтов.

*Учебное издание*

**Иванов А.В., Шимутина Е.Н.**

## **ДЕЛОВОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ**

*Рабочая тетрадь*

Редактор *Е.Н. Обухова*  
Верстка *О.В. Андреевой*

---

Лицензия серия ЛР № 021321 от 14.01.99.  
Подписано в печать 12.03.2009.  
Формат 60х90/8. Объем 11,5 п.л.  
Печать офсетная. Бумага офсетная.  
Тираж 160 экз. Заказ № 19.

Издательство Академии повышения квалификации  
и профессиональной переподготовки работников образования  
125212, Москва, Головинское шоссе, д. 8, корп. 2.

Отпечатано в типографии АПКППРО  
107014, Москва, ул. Короленко, д. 2/23.