

Комитет общественных связей города Москвы
Дом детских общественных организаций
Институт международных социально-гуманитарных связей

А.В. Волохов, В.Н. Кочергин,
Е.К. Степанова, И.И. Фришман

ТЕХНОЛОГИИ ПОДГОТОВКИ ЛИДЕРОВ ДЕТСКИХ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

Часть I

Учебно-методическое пособие

Москва
2007

УДК Ф-907
ББК 74.27(2Рос)
Т

Рецензенты:

*Морозов А.В. — доктор педагогических наук, профессор;
Суховерхова З.И. — кандидат исторических наук, доцент.*

Т А.В.Волохов, В.Н.Кочергин, Е.К.Степанова, И.И.Фришман.

Технологии подготовки лидеров детских общественных объединений. Часть I. Учебно-методическое пособие. — М., Дом детских общественных организаций города Москвы, Институт международных социально-гуманитарных связей, 2007. — 72 с.
В авторской редакции

ISBN 978-5-903281-17-6

В предлагаемом организаторам детского движения пособии представлены теоретико-методические (часть первая) и практикоориентированные (часть вторая) подходы к использованию в общественной практике технологий подготовки лидеров.

Материалы пособия обобщают опыт деятельности субъектов Международного союза детских общественных объединений «Союз пионерских организаций — Федерация детских организаций» (СПО-ФДО), предлагая возможные варианты освоения детьми и подростками форм лидерской деятельности для развития у них устойчивых лидерских качеств.

Материалы, программы и рекомендации адресованы организаторам детского движения, педагогам дополнительного образования, старшим вожатым, студентам высших учебных заведений, изучающим специальность «Социальная работа».

- © Волохов А.В., Кочергин В.Н., Степанова Е.К.,
Фришман И.И., 2007;
- © Дом детских общественных организаций
города Москвы; 2007
- © Институт международных социально-гуманитарных
связей, 2007

ISBN 978-5-903281-17-6

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
I. РОЛЬ ЛИДЕРА В СТРУКТУРЕ ДЕТСКОГО ОБЩЕСТВЕННОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ	9
1.1. Становление и формирование детского движения в России	9
1.2. Современное состояние развития детских общественных объединений в Российской Федерации	14
1.3. Особенности формирования имиджа современного молодежного лидера	23
1.4. Становление и развитие системы подготовки лидеров детских общественных объединений.....	30
II. ТЕХНОЛОГИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРА	35
2.1. Модель и принципы тренинга развития лидерских качеств...	35
2.2. Личностный модуль в системе подготовки эффективного лидера	41
2.3. Профессионально-управленческий модуль в системе подготовки эффективного лидера	43
2.4. Организационно-административный модуль в системе подготовки эффективного лидера	44
2.5. Технология обучения навыкам формирования «команды» в системе подготовки эффективного лидера.....	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	68
ЛИТЕРАТУРА	70

ВВЕДЕНИЕ

*Не сильный разум делает лидера,
а следовавшие за ним люди.
У.Бланк*

Нынешнее молодое поколение очень многолико, что обусловлено открывшимися возможностями приложения своих сил. Каждый человек не только индивидуален, но и по набору личностных качеств уникален. Реализация своего жизненного потенциала является для многих сверхзадачей, но не многие знают ответ на вопрос «Как?», «Какие механизмы задействовать, чтобы проявить свою уникальность и неповторимость, как развить навыки лидера и руководителя?», «Как добиваться поставленных целей?», «Как создать команду единомышленников, вдохновлять и мотивировать их на достижение целей?» Многие молодые люди, имея высокий коэффициент интеллекта, совершенно беспомощны в межличностном общении, разрешении конфликтных ситуаций, выработке и принятии решений. Период детства и юности — время становления личности, а неповторимости яркой личности может помочь проявиться коллектив сверстников. Склонность детей и подростков к общению при отсутствии подобного коллектива, толкает их в группировки, многие из которых имеют асоциальную направленность. Во многом по этой причине наблюдается рост детской преступности, наркомании и т. п.

Абсолютное большинство ученых считают, что будущее любого общества, государства зависит от степени внимания образовательного учреждения к вопросу гражданского воспитания и образования учащихся. Поэтому в системе образования поддерживается и стимулируется развитие различных форм детско-взрослого самоуправления, создаются условия для обучения и подготовки актива молодежных коллективов, для подготовки лидеров.

В настоящее время в обыденном языке под лидером понимается:

- человек, более успешный по сравнению с другими в какой-либо деятельности;
- спортивная команда, набравшая большее количество побед или баллов;
- корабль, возглавивший группу судов и т.п.

Однако понятие «лидер» в представленном выше позиционном понимании отличается от социально-психологического представления о лидерстве. лидер-спортсмен, первым пересекший финишную черту, имеет мало общего с лидером группы. Лидер-спортсмен успешен, ему аплодируют, им восхищаются, однако затем он продолжает свой жизненный путь, и возможно, в гордом одиночестве. В отличие от него, лидер группы – это человек, у которого есть «идущие за ним» последователи. Таким образом, в социально-психологическом понимании лидерство связывается с более или менее организованной группой людей, объединенных общей целью, ценностями, интересами и т.п. [12].

Ключевые качества современного лидера:

Видение

Настоящий лидер должен уметь смотреть вперёд. Он должен уметь предвидеть будущее, и, исходя из своего видения, направлять свою команду вперёд к цели.

Мотивация

Лидер должен уметь стимулировать себя и свою команду. В любой, даже самой безвыходной ситуации лидер верит в то, что выход существует. Лидер должен уметь вдохновлять и побуждать других к действию.

Распознавание слабых сигналов (чувствительность)

Современный мир – мир перемен. Лидер должен быть внимателен к изменениям, происходящим во внешнем мире, в его команде. Умение получать обратную связь и быстро реагировать, предупреждать – значит быть на пол шага впереди всех.

Гибкость в поведении

Лидер должен уметь реагировать не только быстро, но и обладать разными стратегиями поведения. К каждому человеку должен быть свой подход, важно его не только найти, но и научиться взаимодействовать, учитывая свои и его интересы. Действовать из позиции «выигрыш-выигрыш», где обе стороны получают выгоду.

Современные специалисты в области изучения феномена «лидерства», как социального явления, в числе особо значимых личностных качеств, называют следующие:

1. Целеустремлённость
2. Внутренняя целостность
3. Системность мышления
4. Любознательность
5. Активность, инициативность
6. Желание большего
7. Организованность
8. Последовательность
9. Коммуникабельность
10. Создание доверия
11. Самообладание
12. Смелость
13. Умение говорить, убеждать
14. Умение слушать [35].

Лидерство, как непреременный атрибут современной жизни в любом обществе, сопровождает человечество на протяжении всей истории его существования и развития. Всюду, где собирается группа, состоящая более чем из двух человек, может возникнуть ситуация лидирования одного и следования за ним других. Лидер оказывает значительное влияние на процессы самоорганизации группы, формирование групповых норм и ценностей, на поведение последователей. В связи с этим лидеры и сам феномен лидерства традиционно привлекают внимание исследователей [13].

В зарубежной психологии на протяжении всего XX века теория лидерства развивалась по нескольким направлениям, в результате чего был накоплен богатый теоретический и эмпирический материал. В отечественной социальной науке тема лидерства стала актуальной почти одновременно с началом изучения данного феномена за рубежом. В 1920–1930-е годы лидерство исследовали в основном психологи и большей частью на материале детских групп (как организационных, так и стихийных). Большинство авторов, писавших в тот период о коллективе, в той или иной мере касались проблемы «вожачества». Здесь можно упомянуть работы Е.А.Аркина, Д.Б.Эльконина, А.С.Заслужного и др.

К исследованию проблемы лидерства отечественная социальная наука вернулась лишь в 1960-х годах. В этот период появилось

большое количество работ, посвященных проблеме соотношения лидерства и руководства [13].

Многообразие подходов к пониманию и исследованию лидерства создает необходимость более четкого определения сущности организационного лидерства. В большинстве случаев реальное лидерское поведение трудно отделить от руководящей позиции, которую занимают руководители, мобилизуя и направляя группу на выполнение общей задачи.

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

Под лидерскими качествами организационного лидера понимается совокупность его психологических качеств, способностей и особенностей взаимодействия с группой, обеспечивающих успешность выполнения им лидерских качеств [13].

Зарубежные исследователи проблематики, связанной с изучением личностных качеств современного организационного лидера, также посвятили данной теме немало работ. Так, в одной из своих работ Уоррен Беннис выделяет следующие наиболее важные, по его мнению, качества эффективного организационного лидера:

- направляющее видение — отчетливое понимание своих целей и действий как профессионала и как личности, способность проявлять упорство при неудачах и даже провалах;
- внутренняя страсть — стремление воспользоваться теми возможностями, которые предлагает жизнь, совпадающее с весьма специфической страстью к определенному призванию, профессии, образу действий;
- целостность личности — производная от знания человеком самого себя, искренности и зрелости; знание сильных и слабых сторон, верность своим принципам, желание и умение учиться у других людей и работать с ними;

- доверие (надежность) – способность заслужить доверие других;
- любознательность – стремление к самообразованию и совершенствованию;
- дерзновенность – готовность идти на риск, экспериментировать, испытывать новое [36].

Г. РОЛЬ ЛИДЕРА В СТРУКТУРЕ ДЕТСКОГО ОБЩЕСТВЕННОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ

1.1. Становление и формирование детского движения в России

Для современного общества актуальна потребность в социально-активной позиции детей и молодежи. В условиях модернизации образования на первое место выходит проблема формирования позитивных качеств (лидерских качеств) личности ребенка, через включение его в различные виды деятельности на всех этапах школьной жизни. Существование этой проблемы обусловлено целым рядом причин, имеющих как объективный, так и субъективный характер:

- размытость ценностных ориентиров людей, находящихся в ближайшем окружении ребенка приводит к инфантилизму в школьной среде, безразличию, замыканию на гедонистических ценностях в противовес общественно-значимым;

- отсутствие целостной системы в организации воспитательного процесса образовательного учреждения существенно ограничивает возможности реализации социально-ориентировочных инициатив учащихся, обуславливает невостребованность гражданского потенциала подростков;

- неготовность к самостоятельным действиям влечет за собой потребность учащихся в перекалывании ответственности за решение проблем на взрослых.

В настоящее время решение этой задачи возможно через систему детских общественных и творческих объединений, органов школьного самоуправления для того, чтобы подрастающее поколение в будущем могло бы взять на себя ответственность за решение задач экономического, политического и культурологического характера.

Формирование активной позиции – это формирование позитивного отношения к жизни, развитие способности рефлексировать, умения организовывать людей, навыков решения проблем с помощью единомышленников.

Детские творческие, образовательные и общественные объединения вносят неоценимый вклад в разностороннее развитие

учащихся, формирование их гражданской позиции и становление правовой ответственности.

Разнообразие детских объединений по своей сути является школой общественной жизни, так деятельность объединений создает возможность содержательного насыщения свободного времени ребенка, дает реальную возможность ее участнику научиться выбору, сформировать свой интерес.

Однако задача образования детских организаций, объединений не может быть успешно решена при отсутствии подготовленных организаторов коллективной деятельности. Именно от них, в первую очередь, зависит расширение позитивного влияния на своих сверстников. Необходима долговременная, систематическая работа с подростками, которые проявляют интерес к общественной деятельности. Целенаправленно сформированные и подготовленные лидерские команды смогут в дальнейшем стать основанием для объединения своих сверстников.

Необходимость программы подготовки детей к общественной деятельности связана с созданием в образовательном учреждении условий изучения учащимися основ управленческой деятельности.

Осваивая материалы занятий, подростки смогут понять значение лидера в коллективе, роль организатора, руководителя конкретной группы, ознакомиться с механизмом развития качеств самостоятельности, инициативы, самоуправления, проявить свои творческие возможности в коллективной деятельности.

Материалы программы, практические занятия призваны создать условия для социального, культурного и профессионального самоопределения, творческой самореализации личности, используя различные виды деятельности, помочь определить стратегию и тактику работы с организаторами коллективной жизни общеобразовательного учреждения.

В это же время, предложенный алгоритм построения программы обучения организаторов коллективной деятельности, увеличивает возможность выбора учащимся различных форм перехода от одного уровня программы, к другому, обосновывает последовательность реализации полученных знаний соответственно уровню обучения, характеризует преемственность этапов обучения.

Учебное содержание программы несет в себе как обучающую, так и воспитательную функцию, реализация которых призвана сформировать лидерскую позицию учащихся с помощью опреде-

ленной системы знаний, умений, навыков, приобщить их к организационной и управленческой культуре, подготовить к самостоятельной общественно значимой деятельности.

История детского движения, оформившегося в начале XX века и охватившего миллионы детей и подростков всех стран мира спустя столетие, развивается по спирали.

Особенности становления и формирования идей детского движения в России описаны во многих научных источниках: многообразие форм самоорганизации детской жизни, сменившееся организационным оформлением единой пионерской организации детей под руководством политической партии взрослых; естественный и закономерный распад этой монополии на детство в начале 90-х годов XX века, повлекший за собой создание десятков и сотен общественных организаций, участники которых были, долгое время лишены материальных условий, методического и педагогического обеспечения, но находились в постоянном поиске научных практических основ добровольного объединения детей и взрослых.

90-годы XX века стали точкой отсчета качественных преобразований в детском движении на всех уровнях взаимодействия государства и общества в контексте реализации основных положений Конвенции о правах ребенка: правовом, экономическом, содержательно-деятельностном, психолого-педагогическом, организационном. Эти же тенденции характерны и для мирового детского движения. Оно стало рассматриваться как движение в интересах детей.

Положительно оценивая результаты деятельности предшественников, и критически анализируя опыт, созданный усилиями всех детских общественных объединений в XX веке, видим губительность для судеб детских организаций единообразия, глобализма, монополизма, массового охвата детей без учета их интересов и потребностей. Противовесом этим негативным явлениям выступают четкость, ясность, конкретность содержания деятельности современных детских общественных объединений.

Вариативно-программный подход, утвердившийся в практике деятельности детских общественных объединений, позволяет направлять усилия детей и взрослых на решение приоритетных задач в осуществлении защиты прав ребенка, которые заключаются:

- в оказании помощи ребенку в овладении способами реализации своих прав в государстве и обществе;
- в создании условий для расширения опыта межнационального общения детей разных национальностей;
- в формировании возможностями детского коллектива гражданской, патриотической позиции растущей личности;
- в обучении ребенка выбору стратегии жизненного пути, успешной профессиональной деятельности.

Выявленные приоритеты позволяют СПО-ФДО успешно развивать международное сотрудничество детских общественных объединений, активизируя взаимодействие с международными (европейскими и региональными) организациями и институтами, расширять программы обменов и вести поиск различных форм диалога в интересах детей. Подтверждением этому, в частности, является фестиваль «Детство без границ», ежегодно проводимый СПО-ФДО в Москве, благодаря объединению усилий единомышленников.

Уважая традиционные и поддерживая новаторские подходы к организационному строению существующих сегодня различных детских сообществ, историческая миссия СПО-ФДО заключается:

- в сохранении опыта лучших пионерских коллективов;
- в развитии системы взаимозависимости и баланса, содержательного наполнения детских интересов, влияния детских организаций на личность ребенка;
- в обеспечении преемственности деятельности детских и молодежных организаций, исходя из многообразия программ профильных объединений, ассоциаций, движений, входящих в Союз.

Признавая и защищая реальное право каждого ребенка на объединение со сверстниками, закрепленное Конвенцией о правах ребенка, учитывая пятнадцатилетний опыт деятельности Международного союза детских общественных объединений «Союз пионерских организаций – Федерация детских организаций» (СПО-ФДО), можно оценивать решение о его создании, принятое в 1990 году делегатами X слета пионеров в Артеке исторически обоснованным и оправданным. Последующие ассамблеи, сборы, встречи представителей СПО-ФДО неоднократно подтверждали правильность выбранного пути.

За годы совместной работы лидеры детских общественных объединений убедились, что главными условиями развития де-

тской общественной организации являются — учет интересов и потребностей детей, предоставление каждому возможностей для самореализации, продуманная деятельность органов самоуправления, защита интересов всех членов организации, доверие лидерам организации.

Каждый вступивший в детскую общественную организацию является субъектом собственного развития в специфических условиях, связанных с национальной, культурно-этнографической, социальной средой. Забота и внимание к проблемам позитивного социального становления формирующейся личности, неуклонного роста лидерского и творческого потенциала ребенка, возможность самостоятельного выбора той или иной формы объединения позволяют сохранять многообразие организационных форм детской инициативы в едином международном союзе.

Современные научные исследования в сфере детского движения характеризуются многообразием концепций, противоречивостью понимания движущих сил развития движения, особенностей его участников, роли и места в структуре государства и общества. Тем не менее, можно зафиксировать три основных подхода к изучению процессов, происходящих в общественных объединениях:

- социологический — внимание концентрируется на изучении специфики форм общественной жизни детей, средств, способствующих овладению детьми социальным опытом, формированию определенной социальной позиции в окружающем мире, самореализации детей в статусе созидательного социального субъекта;

- институциональный — при этом подходе предметом рассмотрения является история детского движения как специфического социального института общества в его конкретных хронологических рамках, регионально-страноведческих, видовых, типологических структурах или в личностном аспекте (лидеры, руководители);

- науковедческий — выявление социально-экономических, политических, психолого-педагогических предпосылок, генезиса теории общественных движений детей, а также исследования историографического и источниковедческого характера.

Научный анализ тенденций, этапов развития и изучения истории детского движения, теоретическое осмысление наработанного, обобщение всего ценного позволит скоординировать усилия

всех заинтересованных ученых, современных исследователей системы институтов воспитания. Позитивные многолетние традиции в области детского движения свидетельствуют, что их проблематика может и должна строиться на широком междисциплинарном подходе, в рамках разных наук: социологии, философии, истории, педагогики, психологии, юриспруденции, демографии, этнографии, экономики и других. При этом исследования с позиции той или иной науки могут иметь как самоценное значение, так и входить в единый комплекс с другими.

Гармонизация отношений детей и взрослых на основе совместной общественной деятельности — путь конструктивного диалога разных поколений, имеющих свой опыт индивидуальных и коллективных отношений, несомненно, является актуальным предметом и объектом научного поиска. Общественный характер объединения детей определяет возможность естественного сочетания личных интересов, социальных нужд подрастающего поколения с оформившейся стратегией российского государства и общества.

1.2. Современное состояние развития детских общественных объединений в Российской Федерации

Современное детское движение необходимо рассматривать как социальное явление, разворачивающееся в историческом пространстве, в реальном времени детского и подросткового возраста, испытывающее на себе влияние социально-политических условий общества. Детские общественные организации и объединения являются наиболее стабильной и структурированной частью детского движения, представляя собой особый социальный институт воспитания. В отличающихся гуманистическим характером и ориентацией на общечеловеческие ценности целях детских общественных организаций и объединений заложена высокая нравственная составляющая. Особенности организационного строения детских организаций связаны с реализацией следующих содержательных положений:

- уважение к личности, ее правам;
- развитие стремления к самопознанию, самосовершенствованию, самореализации;
- формирование у детей и подростков опыта межличностного взаимодействия, способности к социальному творчеству;

- повышение уровня гражданской социальной ответственности в коллективных формах деятельности.

Основы явления «детское общественное объединение» составляют устойчивые взаимообусловленные связи:

- с целью создания условий и реализации прав, декларированных в совместно принятых документах, ориентированных на правила совместной жизнедеятельности;

- с целью духовной регуляции (участники детского объединения придерживаются общих норм, ценностей, принципов поведения);

- с целью координации в рамках социальной группы (детское объединение институализируется и приобретает управляемый характер).

Односторонний взгляд на детскую организацию или общественное объединение детей как систему исключительно воспитательную существенно ограничивает возможности социально-педагогических потенциалов детских объединений и организаций.

Потенциал детских общественных объединений представляет собой объективные резервы, способные проявить себя, обеспечив качественно новый позитивный результат, как с государственной точки зрения, так и с позиции личностного роста юного гражданина.

Сегодня важно не только активизировать деятельность первичных детских организаций и коллективов, но и целенаправленнее и эффективнее работать над созданием привлекательного имиджа общественных объединений в обществе, оказывая разнообразную помощь лидерам создаваемых детских организаций, разрабатывая совместно с различными средствами массовой информации и коммуникации варианты очно-заочных акций, конкурсов, смотров, соревнований.

В начале третьего тысячелетия реально обозначилась проблема организационно-научного характера, связанная с изменением отношений к сущности взаимодействия государства и детских общественных объединений. Суть этих отношений можно представить следующим образом. Государство заинтересовано в активности и социальной лояльности подрастающего поколения, ребенку же необходимо пространство для самореализации. Следовательно, детские общественные объединения нужны государству и представляют собой поле самореализации детей самых различных со-

циальных, этнографических, половозрастных групп населения. В идеале государство создает условия для существования самых различных детских общественных организаций, объединений и не вмешивается в их внутренние дела. Регламентировать же отношения двух сторон могут договора о совместной деятельности, которая необходима государству и посильна, интересна для участников детских общественных объединений.

В современной ситуации, когда эффективность государственной молодежной и детской политики остается низкой, негативные явления в детской среде продолжают нарастать, властные структуры государства пытаются максимально сузить количество субъектов, способных непосредственно влиять на принятие решений в отношении детства. Поставив задачу усилить влияние государства на подрастающее поколение, аппарат управления власти заинтересован в максимальном упрощении процесса управления, способного обеспечить интеграционные процессы, связанные с искусственным и формальным объединением существующих самостоятельных детских общественных объединений и организаций. Между тем историей доказано, что детское движение не может быть ни приватизировано, ни национализировано. Его идеи не могут прорасти вне детской среды, равно и не могут насаждаться сверху. Только доверием к детской инициативе и реальным включением детей и подростков в общественные процессы могут быть укреплены основы гражданского общества, сформулированы основы реальной общественной практики подрастающего поколения.

В силу того, что детская инициатива в реализации своих прав на объединение зависима от перемен в мире взрослых, СПО-ФДО готов предложить лидерам детских объединений надежную основу сотрудничества детских общественных объединений между собой и государством. Данная основа включает в себя договоренности, связанные с:

- подходами к управлению и взаимодействию;
- соподчиненностью и упорядоченностью при выполнении обязательств;
- контролируемостью выполнения принятых решений.

Предметом этих договоренностей могут быть следующие направления:

- привлечение молодых кадров и сохранение опытных специалистов — организаторов детского движения;
- внедрение в практику накопленного международного опыта работы с добровольцами, волонтерами;
- использование грантовой поддержки проектов и программ детских общественных объединений, направленных на интеграцию детей и подростков в общество;
- организация региональных, межрегиональных тренинг-семинаров, конференций, встреч для овладения специфическими средствами, присущими общественной детской организации.

В этом случае развитие и укрепление партнерских отношений в процессе взаимодействия с государственными органами управления образованием, молодежной политики, социальной защиты, расширят практику заключения многосторонних и двусторонних договоров для формирования эффективного механизма государственной поддержки молодежных и детских объединений.

В теоретическом плане это означает необходимость разработки учеными обширной, объективной многообразной аргументации значимости для ребенка участия в общественной деятельности, которая привлекательна для него, его сверстников и взрослых.

За прошедшие 18 лет детским и молодежным общественным объединениям удалось сформировать и закрепить гуманные нормы и ценности в общественных традициях детской и молодежной среды. Одним из примеров является деятельность Международного союза детских общественных объединений СПО-ФДО, крупнейшей детской общественной организации, создавшей уникальный Научно-практический центр, благодаря которому в практику деятельности региональных детских общественных объединений вошло понятие «лидерские программы». Первая из них программа «Лидер» была создана и предложена для реализации в 1992 году. Впоследствии были разработаны программы «Я и мы» (формирование коммуникативной культуры лидера детской общественной организации), «Познай себя» (самоопределение ребенка-лидера через включение в творческую деятельность), «Дети — детям» (социальная защита и представление прав детей в обществе).

Сегодня таких программ насчитывается более пятидесяти. Это позволяет разнообразить содержательное наполнение профильных смен актива, фестивалей, сборов, форумов, выставок опыта, очно-заочных школ лидеров детских общественных объединений

и представителей ученического самоуправления, проводимых практически во всех регионах Российской Федерации, где есть субъекты СПО-ФДО. Приведем примеры только некоторых:

Союз детских общественных объединений Республики Саха (Якутия) сотрудничает с республиканскими образовательными учреждениями в проведении школы актива лидеров «Субэ». Программа реализуется при поддержке Министерства образования Республики Саха (Якутия).

Союз детских организаций Карачаево-Черкесской республики «Вертикаль» реализует программу развития лидерских способностей «Россия» (Родина, Окружающий мир, Семья, Сотрудничество, Игра, Я (изучение себя)). В период школьных каникул проводится «Школа детского актива», где встречаются представители различных детских организаций и школьного самоуправления.

Республиканская детская общественная организация «Пионеры Башкортостана» является инициатором школы гражданского образования, Форума «Пионеры третьего тысячелетия».

Республиканская общественная организация Союз пионерских, детских, подростковых организаций Республики Северная Осетия-Алания реализует программу «Юные лидеры Алании», участники которой помогают организовать социально-значимые акции в образовательных учреждениях республики.

Республиканская общественная организация «Союз наследников Татарстана» внедряет и апробирует идеи программы гражданско-правовой направленности «Наследники», участниками которой являются представители различных общественных объединений: разновозрастных, профильных, национальных, творческих.

Алтайский краевой союз детских и подростковых организаций проводит краевые сборы актива. В крае действует детско-молодежная Дума, существует система краевых семинаров вожатых, педагогов-организаторов, руководителей детских общественных объединений. Союз является инициатором проведения Международной летней деревни «Алтай».

В Томской области действует программа Союза детских организаций Томской области «Чудо» «Молодые лидеры России», с 2003 года участники этой программы пробуют свои силы во Всероссийском конкурсе лидеров, руководителей молодежных и детских общественных объединений «Лидер XXI века». Каждое лето

и зиму 320 ребят из Томской области собираются в областном лагере актива, где разрабатывают новые проекты и программы для детских организаций, которые в течение длительного времени действуют в школах, домах творчества, районах и городах области.

Ежегодно в Волгоградской области проходит сбор представителей Федерации детских организаций «Альтаир». Программы лагеря лидеров детских общественных объединений неоднократно становились призерами конкурсов, получали областные и государственные гранты. Здесь каждая смена по-своему уникальна и неповторима.

Союз детских организаций Омской области «Будущее России» разработал программу «Лидер». Цель программы: подготовка юных организаторов детского движения, привитие участникам программы конкретных практических умений и навыков. Для актива детских объединений ведется «Школа знаний, умений и навыков», профильный лагерь «Лидер», областной конкурс «Лидер XXI века». На базе городского Дворца детского (юношеского) творчества работают городской пионерский штаб «Поиск», педагогический отряд «Бриг».

Воронежская региональная общественная детская организация «Искра» ежегодно проводит образовательные выездные программы, тренинги и семинары для руководителей детских организаций, педагогов, вожатых, студентов и школьников по темам: «Развитие НКО», «Демократизация урока/школы», «Партнерство школы с местным сообществом». В течение года проходят выездные школы актива и сборы для учащейся молодежи по программам организации: «Школа демократической культуры», «Шоумания», «Школа выживания», «Вдохновение», «Игра – дело серьезное», «Грамматика – фантазия». Так же в организации реализуется программа «Лидер», целью которой является развитие у детей и подростков организаторских способностей, лидерских навыков, умения жить и работать в коллективе и с коллективом. Среди традиционных дел – выездной летний лагерьный слет «Вся Искра», ежемесячный сбор «День организации».

Ростовская региональная детско-молодежная общественная организация «Содружество детей и молодежи Дона» работает по программам, которые представляют для детей и подростков широкий выбор направлений деятельности, способов самореализации участников и видов включения в реальные социально-значимые

отношения. основополагающей программой деятельности является – «Продвижение», которая представляет систему векторов (подпрограмм) «Пробуждение», «Преодоление», «Вдохновение», «Зажигание», «Погружение», «Преображение», «Единение», связанных с развитием социально-значимых качеств личности участников детских общественных объединений, входящих в «Содружество детей и молодежи Дона».

В Ростовской области действует областная очно-заочная школа «Новый поворот». Эта школа лидеров детских и молодежных общественных объединений желающих приобрести новый опыт вожатского мастерства, раскрыть и реализовать свой творческий потенциал. Основная цель школы; развитие личности подростков, актуализация их лидерского потенциала, формирование активной жизненной позиции.

Союз детских организаций Тамбовской области два раза в год проводит «Ассамблею Союза детских организаций» с целью создания условий для развития потенциала ребенка как лидера детской организации и осознания ценности детских организаций для решения детских проблем.

Орловская областная пионерская организация «Орлята» проводит для активов школ образовательную программу «Гражданин страны Пионерия».

Новосибирская областная общественная организация «Союз пионеров» ежегодно проводит сбор актива «Товарищ», на котором встречаются представители детских объединений области.

Пермская областная детская общественная организация «Муравей» является организатором очно-заочной школы «Лидер», конкурса социальных и информационных проектов детских общественных объединений Пермского края.

Луховицкая районная детская общественная организация «Мы» (Московская область) ежегодно проводит выборы в районную детскую Думу, которая занимается вопросами поддержки инициативы и творчества представителей детских общественных объединений.

Энгельсская детская общественная организация «Парус» (Саратовская область) для лидеров детских общественных объединений разработала программу школы актива «Паром» – один из вариантов поддержки развития лидерских качеств детей и подростков, приобретение ими социально-значимого опыта в общении,

ориентированного на достижение собственного успеха в различных видах деятельности.

Региональная общественная организация инвалидов «Детский орден милосердия» проводит «Школу взаимной человечности», где дети с ограниченными возможностями и их здоровые сверстники учатся основам социальной работы и социальной педагогики.

Московская региональная детская общественная организация «Творческое объединение Юнпресс» ежегодно проводит встречи юных журналистов и лидеров школьного самоуправления.

Во Всероссийских детских центрах «Орленок» и «Океан» не прекращались лидерские смены представителей самых различных детских общественных объединений. Совместно с педагогическими коллективами детских лагерей ВДЦ «Орленок» была разработана и внедрена целевая программа «Лидер», позволяющая оперативно распространять и внедрять опыт детских общественных объединений в массовую общественную практику.

С 2003 года на базе ВДЦ «Орленок» внедряется программа «Команда XXI века», в которой участвуют детские и молодежные объединения, входящие в Федеральный реестр. Научно-практическим центром СПО-ФДО разработаны рекомендации для организаторов ученического самоуправления и руководителей детских общественных объединений, которые получили поддержку Министерства образования и науки Российской Федерации в ходе Всероссийского конкурса моделей ученического самоуправления в 2005 году. В период с 2003 по 2006 год СПО-ФДО по заказу Министерства образования реализовал программы: «Развитие системы детского самоуправления», «Организация профильных лагерей формирования лидерских навыков для детей находящихся в трудной жизненной ситуации», «Привлечение общественных ресурсов для совершенствования управления образованием».

Продолжается многолетняя традиция проведения международных, региональных, муниципальных лагерных сборов активистов и лидеров детских общественных организаций и органов ученического самоуправления. Таких лагерей более двухсот, некоторые из них работают несколько десятилетий: в Волгограде, Воронеже, Ростове-на-Дону, Костроме, Новосибирске, Томске.

Представители детских общественных объединений являются постоянными членами жюри Всероссийских конкурсов, высту-

пают экспертами по различным вопросам развития детской инициативы, входят в состав межведомственных комиссий, рабочих групп, выступают и организуют семинары, круглые столы, конференции по проблемам развития лидерского потенциала.

Научно-практический центр СПО-ФДО постоянно поддерживает студентов, молодых ученых, исследователей проблем общественной активности детей, подростков, молодежи. За прошедшие 18 лет представителями детских общественных объединений защищено более 70 кандидатских и докторских диссертаций по проблемам общественной деятельности подрастающего поколения, внесших значительный вклад в науку о современном детстве, предложивших эффективные методы и технологии работы с детьми-лидерами: метод социальных проектов детских общественных объединений, форум-театр и подиум-дискуссия, мастер-классы: «Знаю, умею, действую», психолого-педагогическое сопровождение лидерства, конкурсno-игровые программы, конкурсы исследовательских работ и многое другое. Все методики и технологии направлены на привлечение самих детей к обсуждению проблем активности и лидерства подрастающего поколения.

Так же важна разработка программ международных встреч по проблемам диалога лидеров. Такой опыт разработан СПО-ФДО. В 2000 и 2004 годах по инициативе СПО-ФДО состоялись Форумы лидеров детских объединений (Украина и Венгрия). Этот опыт, при поддержке со стороны заинтересованных министерств и ведомств мог бы войти в практику взаимодействия государства и детских общественных объединений.

Все вышеперечисленное позволяет утверждать, что у государства в лице общественного сектора есть надежный партнер, обладающий ресурсами (научными и кадровыми) для решения данной проблематики. Необходима лишь разработка механизма взаимодействия различных социальных институтов для поддержки социальной инициативы юных граждан. Для этого важна объективная оценка сложившейся ситуации, на наш взгляд, она представлена в Таблице (см. Часть II учебно-методического пособия, стр. 12).

При формировании системы мер по развитию технологий лидерства участников детских общественных объединениях необходимо учитывать основные социально-педагогические условия развития лидерского потенциала подрастающего поколения:

- целенаправленное формирование государственно-общественного договора о размещении ежегодного социального заказа по разработке программ лидерской направленности, обучению актива детского, ученического, студенческого самоуправления, проведению лидерских смен и конкурсов;
- проведение мониторинга эффективности результатов социальных проектов и программ, реализуемых на федеральном и региональном уровнях;
- организация системы обучения (очно-заочные формы, использование возможностей Интернета) лидеров общественных объединений для расширения влияния общественных объединений в подростковой и молодежной среде.

1.3. Особенности формирования имиджа современного молодежного лидера

В общепринятом смысле Лидер не может существовать без других людей. Соответственно, лидерские качества проявляются в группах, командах, то есть там, где есть социальное взаимодействие. Есть некоторые стили, шаблоны поведения, по которым большинство людей узнают лидеров. Например, уверенная походка, осанка, хорошо поставленный голос. Этот человек обычно выделяется на фоне остальных, т. е. обладает определённой харизмой. Существуют лидеры разных масштабов: есть ситуативные лидеры, которые проявляются только в конкретной ситуации или в конкретной компании, но есть лидеры, берущие инициативу в любой ситуации, т.е. лидеры по жизни. Обычно в молодежной среде встречаются именно ситуативные лидеры, поскольку, попадая в новую для себя обстановку, подросток может потерять и временно утратить те лидерские качества, которые проявлял в уже знакомой среде.

В чём же отличительная черта молодёжного лидерства и существуют ли отличия между лидером — подростком и зрелым лидером? В бизнесе и профессиональной сфере быть лидером и быть успешным часто параллельные процессы, которые характеризуются достижением конкретных результатов. Лидер в бизнесе — это человек, который знает свои конечные цели, умеет грамотно донести свои идеи до других людей. Также обладает определёнными коммуникативными навыками для мотивации и влияния на ок-

ружающих. Уверенность в собственной значимости и значимости результата — основной фундамент поведения. Ведь это критерий измерения его успешности. Таким образом, лидер в бизнесе — это человек результата.

А какими основными психологическими характеристиками должен обладать молодежный лидер, и какие цели преследуются при формировании лидерства? Как правило, лидеры, это люди, которые обладают тем, что, является потребностью и ценностью для других. Какие потребности есть у подростков? Потребность в самоутверждении, принятии в определенной среде, выделении из общей массы. Для молодежного лидера необходимо быть ярким, смелым, уверенным в своих словах и поступках.

Лидерство в молодежных кругах ориентировано, в основном, на процесс. Хорошо провести время одна из главных ценностей подростка. Это общение, которое порой не имеет каких-либо конкретных целей, кроме самого процесса общения. Во время этих коммуникаций юноши и девушки получают подтверждение собственной значимости от сверстников и выясняют свой статус. Для них важна поддержка, так как часто нет прочно сформированной собственной системы ценностей. Их система ценностей часто складывается под воздействием средств массовой информации, Интернета, общения с другими сверстниками, или людьми на которых они хотят быть похожи. При этом, уходя из-под влияния родительской опеки, они стараются отрицать ту систему ценностей, которая насаждается им родителями, или вообще людьми другого поколения (учителями, воспитателями, тренерами).

Одно из основных качеств лидера, не только среди молодежи, но и в мире бизнеса, это быть на шаг впереди всех. Быть в курсе новых веяний моды, новостей, обладать знаниями не доступными для других. То есть иметь большую осведомленность, обладать большей информацией. Обладание информацией — ресурс, имея который человек получает преимущество перед другими. Лидер знает, где и как получить такой ресурс. Недостаток подобной информации многие подростки компенсируют за счёт собственных домыслов и фантазий. Они делятся друг с другом приукрашенными примерами из собственной жизни, или вообще несуществующих событий, которые легко принимаются в их среде. Таким образом, лидерские качества подростка проявляются еще и умением свободно выражать свои фантазии, принимая их за реальность.

При этом, молодежный лидер умеет подкреплять свои домыслы частичкой реальных фактов. Тогда доверие к такому лидеру резко возрастает.

Ещё одна отличительная черта молодёжного лидера – умение быть нестандартным, оригинальным, даже ортодоксальным, нешаблонно преподносить стандартные мысли. Облекать собственные идеи в нечто интересное, интригующее. И конечно, мотивировать других на реализацию этих идей. Здесь проявляется одно из важных качеств молодёжного лидера – смелость. Лидерам, обладающим этим качеством, доверяют, к ним тянутся, за ними идут. Оправданный риск и смелость – неотъемлемая черта лидерства вообще. С другой стороны, чрезмерная смелость и бесшабашность (ощущение вседозволенности) позволяет подростку переступить некую черту, за которой находятся такие асоциальные проявления, как алкоголизм, проституция, наркотики и т.д. Поэтому, для молодежи, особенно с ярко выраженным лидерским потенциалом, необходимо прививать моральные устои и навыки, а также учить осознавать последствия своих действий. Это позволяет из молодёжного лидера формировать зрелого, незаурядного человека.

Среди подростков и молодежи важно иметь статус «включенности» в разные социальные группы. Не случайно молодым людям так важно совместное время проведение, ощущение сопричастности, поддержка окружающих. Они формируют свой мир, в котором им легче проявить себя и удовлетворить ряд базовых потребностей, таких как самоактуализация, внимание, уникальность. Сейчас в среде Интернет очень популярно создание живых журналов и различных сообществ по интересам, форумов, чатов. Наглядный пример: формирование определенного сленга для конкретных групп. В таких группах также появляются лидеры, при этом они могут меняться в зависимости от темы обсуждения.

Некоторые группы имеют определённую направленность. Например, в спортивной секции по борьбе лидером становится самый сильный участник секции, а по бегу самый быстрый. Поскольку подростки всё время проверяют свои силы – соревнуются. Но в тех же группах ситуация коренным образом может измениться, если изменить контекст. Лидером станет совершенно другой участник. К сожалению, направления актуализации некоторых подростковых групп являются совершенно асоциальными. И если

у подростка нет возможности быть лучшим или, по крайней мере, признанным в спорте, учёбе и т.д., он идёт по другому пути, и часто этот путь оказывается тупиковым.

Например, для подростков важно чувствовать себя взрослыми. Курение служит возможностью доказать всем окружающим, что этот рубеж достигнут. Это тоже доказательство собственной значимости, которое собирает вокруг себя людей, имеющих такую возможность реализоваться.

Привлечь внимание и быть в центре событий — актуальная проблема для молодежи. Это достигается за счет внешних проявлений. Таких как одежда, причёска, манера разговаривать и держать себя в компании. Очень много магазинов специализирующихся именно на одежде для молодежи. Это помогает выдерживать определенный статус и ощущать свою принадлежность к модным течениям. Молодежный лидер, как правило, выделяется среди сверстников по внешнему виду. Особенно это касается девушек, для которых ценность быть привлекательной очень значимо.

Можно также отметить внешние различия в лидерстве у девушек и юношей. Молодые люди лидеры, как правило, отличаются хорошими физическими данными, поскольку часто свою позицию приходится доказывать. Уверенное, иногда вызывающее поведение, часто громкий голос с нисходящими интонациями. У девушек лидерство направлено на привлечение внимания, за счет модной одежды, причёски, коммуникативных навыков. Физическая привлекательность играет огромную роль.

В зависимости от коллектива лидерство может проявляться не во внешних аспектах, а во внутренних качествах и особенностях. Например, если у группы студентов есть такая ценность как карьера и знания, то лидером может быть человек, который не выделяется среди других внешне, но имеет багаж определенных знаний и навыков.

Еще одно очень важное и интересное качество лидера, как в молодежной среде, так и среди зрелых лидеров — харизма. Харизма — это особое свойство, благодаря которому человека оценивают как одаренного особыми качествами и способного оказывать эффективное влияние на других. Понятие «харизма» ведет свое начало из древнегреческой мифологии — означает притягивать к себе внимание. А хариты — это древнегреческие богини красоты, грации и изящества. Классическое определение харизмы дано не-

мецким социологом М. Вебером: «Харизмой называется качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается, как одаренная сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по меньшей мере, специфически особыми силами и свойствами, недоступными другим людям». Среди известных истории харизматических личностей есть основатели мировых религий — Будда, Моисей и Христос. К харизматам относятся создатели направлений внутри мировых религий — Лютер и Кальвин, например. С другой стороны, это великие государственные и военные деятели, такие, как Чингисхан или Наполеон. В XX веке среди таких деятелей — Гитлер и Муссолини, Ленин и Троцкий, но также Ганди и Мартин Лютер Кинг. Свойство харизмы относительно безразлично к роду деятельности и ее морально-этическому содержанию: харизматическим лидером с равным успехом может быть и святой, и преступник. Выражение «У него есть харизма» означает, что человек производит на окружающих сильное впечатление, они поддаются его обаянию и готовы следовать за ним [32].

Если вы спросите коллег и друзей, что для них означает «успех», то услышите самые разные точки зрения: деньги, власть, уважение, известность... Но, практически никто из них не думает о том, без чего успех почти невозможен: имеется в виду харизма.

Одни считают, что это — некое необъяснимое врожденное качество, своего рода «благодать», излучаемая той или иной личностью, другие понимают это как заряд энергии, исходящий от определенного человека, и порождающий безоговорочное доверие, обаяние, силу убеждения. Некоторые прибавляют к вышеперечисленным качествам и сексуальную привлекательность.

В «Толковом словаре» дается такое определение этого понятия:

- Божественный дар.
- Исключительная одаренность, проявляющаяся во взятии на себя руководящей роли и связанной с этим иррациональной власти.

Социолог Макс Вебер ввел в употребление формулировку «завоевание авторитета благодаря харизматическим качествам» как требование к лидеру, носящую иррациональный характер противоположность рациональной властной бюрократической структуре.

Если человек вызывает у нас симпатию, если у нас возникает ощущение духовной близости с ним (а для этого даже необязательно разговаривать), мы испытываем большую готовность к открытым и искренним отношениям.

К харизматическим качествам относятся:

- личная магнетически притягательная сила,
- воодушевление, испытываемое от выполняемой жизненной задачи,
- отождествление себя с выполняемой работой,
- раскрытие собственных способностей,
- уверенность в своих силах и душевное равновесие,
- умение сосредоточивать свое внимание на самом главном,
- умение мотивировать себя и других,
- обаяние,
- активность и энергичность,
- умение служить образцом для подражания,
- положительное восприятие жизни,
- умение принимать решения,
- умение ставить перед собой и другими четкие цели,
- способность находить к людям правильный подход,
- коммуникабельность,
- умение устанавливать долговременные и прочные межличностные отношения.

Все харизматические личности обладают авторитетом. Такие люди производят впечатление личностей, уверенных в себе и убежденных в правильности своих взглядов. Их успехи кажутся вполне закономерными, их уверенность в себе не воспринимается как проявление высокомерия. По опыту они знают, что могут всего добиться благодаря силе своей личности.

У бойкого и смышленного ребенка, с младенчества бывшего в центре внимания, формируется иное чувство собственного достоинства, чем у робкого и застенчивого, которому уделялось мало внимания и который позже, по этой же причине, остается в тени и сам старается не выделяться.

Таким образом, чувство уверенности в себе, уравновешенность характера, а, вместе с тем, и положительная энергетика могут быть развиты с самого раннего возраста.

Тот, кто может оказывать воздействие на других людей — обладает личным авторитетом, а это является условием формирования

настоящего лидера. Такие люди предъявляют чрезвычайно высокие требования к самим себе. Это, на наш взгляд, является одной из причин, объясняющих, почему они пробуждают у окружающих людей тайные желания и надежду на осуществление этих желаний. Харизматические личности сами могут добиваться высоких результатов и, одновременно, побуждать к этому окружающих. Но харизму можно использовать для изменений как положительного, так и отрицательного характера.

Харизматический человек наделен властью. Это означает, что он оказывает влияние на мысли и действия других людей. Он может их воодушевлять, мобилизовывать, оказывать им поддержку в достижении целей и в решении проблем. Стойкая, уверенная в себе личность не будет злоупотреблять властью, и использовать ее ради собственной выгоды, она употребит ее для совершенствования, прогресса и благополучия общества.

Вспомним теорию Макса Вебера «Секрет успеха великих людей». Именно он ввел в научный обиход понятие харизмы [22].

Здесь можно рассмотреть такое качество как умение мотивировать людей вокруг себя, что становится возможным, точно зная их ценности и потребности.

В настоящее время критерием лидерства является наличие большого количества социальных связей. Это легко достигается с помощью всемирной сети Интернет, а также участия в различных социальных группах. Что повышает рейтинг подростка в глазах его сверстников. Делает его более опытным, информированным и компетентным. А также развивает коммуникативные навыки и помогает приобрести опыт взаимодействия с другими слоями общества. Помимо этого, имея много друзей, подросток имеет больше возможностей для самопроявления, самоактуализации. Имея такое состояние, у подростка развивается уверенность в себе, что напрямую влияет на лидерский потенциал.

Формирование имиджа современного молодежного лидера напрямую зависит от многих внешних факторов: культура семейных ценностей, уровень образовательных учреждений, политическая и экономическая обстановка, уровень культуры в стране. Также существует много политических молодежных движений, влияющих своей идеологией.

В последнее время одним из популярных и социально полезным способом реализации лидерского потенциала можно назвать

волонтерство. Благодаря этому, молодежь удовлетворяет необходимые потребности, такие как: реализация творческого лидерского потенциала, приобретение опыта и навыков реализации разных проектов, осуществление некоего карьерного роста, расширение социальных контактов. Также волонтерство можно считать альтернативой политическим молодежным движениям, которые пропагандируют развитие гуманистических ценностей [32].

1.4. Становление и развитие системы подготовки лидеров детских общественных объединений

К числу принципиально новых теоретико-методологических проблем детского движения третьего тысячелетия необходимо отнести проблемы активности детей в условиях становления гражданского общества. Существует немало частных, не менее актуальных вопросов детского движения, которые балансируют между теорией и практикой, а в исследованиях — между теоретико-методологическими и эмпирическими уровнями познания.

Сегодня можно утверждать, что для исследователей детского движения нового века открылись уникальные возможности научного осмысления практики с целью разрешения сложившихся противоречий:

- между требованиями, которые предъявляет современная социальная ситуация к растущему человеку и неспособностью социальных институтов общества (в том числе и детских организаций, объединений) реализовывать свои социальные функции, способствующие выполнению этих требований;
- между широкими возможностями воспитательного, развивающего потенциала детских общественных организаций, объединений и отсутствием общепринятых на государственном уровне научных основ их деятельности в современных условиях;
- между сложившимися устойчивыми понятиями, принципами научных исследований, методами практической работы детских общественных объединений и потребностью современного детского движения в практико-ориентированных научных разработках и современном научном аппарате проводимых исследований в детской среде.

Научные исследования, проводимые в области детского движения за последние десять лет, носят в основном бессистемный

характер. Доказательством этого служит обзор диссертационных исследований, подготовленный сотрудниками Научно-практического центра СПО-ФДО (НПЦ СПО-ФДО). Научный потенциал, имеющийся в России и ближнем зарубежье, к сожалению, ослаблен раздробленностью на малочисленные группы, исследования ведутся нескоординировано. Полученные результаты и данные не всегда репрезентативны и воспроизводимы на практике, не находят своего отражения в документах и материалах, рассматриваемых на государственном и международном уровнях. Недостаточно исследуется зарубежный опыт, отсутствует сотрудничество в изучении проблем детского движения между учеными и институтами разных стран.

Созданный в 1991 году Научно-практический центр СПО-ФДО является одним из немногочисленных центров, аккумулирующих усилия исследователей-общественников. За последнее десятилетие вокруг НПЦ СПО-ФДО сформировалась группа ученых и специалистов, ведущих активную работу, связанную с реализацией концепции социализации ребенка в детских общественных объединениях, обоснованием идеи детского общественного объединения, как особого социального института. НПЦ СПО-ФДО успешно сотрудничает с ЮНИСЕФ, другими неправительственными объединениями и организациями, но его усилий явно недостаточно.

Этим обосновывается необходимость объединения усилий Российской Академии образования, ведущих государственных педагогических университетов, научно-исследовательских институтов по созданию совместной программы исследовательской деятельности ученых в следующих направлениях в ближайшее время:

- поиск оптимальных основ взаимодействия детских общественных объединений, органов государственной власти;
- формирование технологий и принципов управления социальными процессами в детской и молодежной среде;
- обоснование методов работы с конкретными группами детей, находящимися в трудных жизненных ситуациях;
- анализ путей конструктивного диалога общества и власти в интересах защиты детей, дифференциации детских и молодежных групп, создающих условия для профилактики негативных влияний на детей и подростков.

Данные направления научного поиска, на наш взгляд, позволят обосновать тенденции развития технологии подготовки лидеров детских общественных объединений.

Для современного российского общества актуальна потребность в развитии лидерского потенциала подрастающего поколения. Формирование активной позиции, составляющей основу лидерского потенциала личности, связано с наличием у нее позитивного отношения к жизни, готовностью взять на себя ответственность, развитием способностей к рефлексии, организаторских навыков, умением объединять людей для решения социально-значимых проблем.

Детские, творческие, образовательные и общественные объединения, внося существенный вклад в разностороннее развитие детей и подростков, и формирование у них гражданской позиции и правовой ответственности. Многообразие видов и форм общественной практики подрастающего поколения, закрепленное законом Российской Федерации «О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений», а теперь и Стратегией государственной молодежной политики в Российской Федерации, по своей сути создает широкие возможности содержательного насыщения свободного времени ребенка, дает реальный шанс каждому молодому человеку научиться осознанному выбору, сформировать и реализовать свой интерес, быть активным.

Современные детские общественные объединения в большинстве своем – это не что иное, как сообщества (частица социокультурной среды, явление гражданского общества), которые живут и действуют благодаря своей социально значимой миссии, расширенному влиянию на детскую среду, сочетанию индивидуального и коллективного видов творчества, использованию технологий подготовки лидеров детских общественных объединений.

Эти сущностные черты детского общественного объединения помогают уникальному социальному институту сохранить свою самобытность в различных социально-экономических условиях. Они лежат также в основе лидерских программ. Это связано с тем, что лидера выдвигает его общественная деятельность и поддерживает команда единомышленников. Для развития лидерских качеств участников общественного объединения используются различные формы обучения, а также характерны следующие положения:

1. *«Время быть вместе»*. Детское общественное объединение, как правило, это небольшое сообщество, поэтому для него неприемлема громоздкая управленческая структура. В детском объединении использование лидерских технологий наиболее эффективно, поскольку ориентировано не на формальную организационную работу лидеров-функционеров, а на посильный вклад каждого в принятие и выполнение решений. Дети привыкают слышать голос другого, разделять ответственность, а не пользоваться ею, как часто бывает в случаях, когда один ребёнок «тянет» долго какую-либо функциональную обязанность, получая при этом «льготы». Лидером может стать каждый.

2. *«Всё обсуждается и решается совместно»*. Это положение – важная часть технологии лидерства и важный принцип прямой демократии. В результате все участники детского общественного объединения в курсе происходящего. Без дискуссии решения не принимаются. Ведущий дискуссии – лидер в той или иной сфере деятельности.

3. *«Ответственность берётся добровольно»*. Это положение позволяет определить, является ли деятельность лидеров принудительно-формальной, приказной, осуществляемой «для галочки» или действительно интересной для всех. Заставить быть общественником или лидером нельзя.

4. *«Если лидер есть – хорошо, если их много – ещё лучше»*. Парадокс общественной деятельности в том, что она не должна специально готовить лидеров (будущих функционеров – президентов, министров и др.). Детские общественные объединения создают условия для роста неравнодушных людей, осознанно осуществляющих выбор деятельности, которая им интересна, чтобы каждый стал инициативным и творческим человеком. Зачастую устраивая семинары, школы, лагерные специализированные смены отдельно для лидеров, организаторы как бы невольно делят детей: вот – элита, вот – лидеры, вот – «звёздочки», а там – все остальные. Поэтому важно, чтобы лидерские программы были ориентированы на развитие позитивных качеств у всех участников детского общественного объединения.

5. *«Учимся управлять собой»*. Детское общественное объединение действует на основах самоуправления и соуправления. Какая между ними разница? Различие в том, что при соуправлении дети и взрослые являются участками социального взаимодействия.

Они сотрудничают в полной мере и в равных позициях. Самоуправление эффективнее, когда оно не громоздко, так как перегруженность различными структурами затрудняет проявление лидерских возможностей каждого.

6. *«Сменяемость и ротация – для всех»*. В условиях деятельности детских общественных объединений использование технологии лидерства даёт возможность каждому поучаствовать (познаться, попробовать себя) во всех формах и на всех уровнях жизнедеятельности детского объединения. В этом случае каждому что-то понравится больше, что послужит выбору жизненных приоритетов. Как показывает анализ практики, активность участия детей и взрослых в жизни детского общественного объединения связана не с количеством проведенных мероприятий, а зависит от открытости всех дел и событий, от постоянного самосовершенствования участников в социально значимой деятельности. При этом формируется команда лидеров.

7. *«Для друзей секретов нет»*. Открытость, гласность, широкое информационное пространство, возможность выбора деятельности, проявления инициативы, даёт возможность каждому присоединиться к «Школе лидеров» и включиться в обучение на любом её этапе. Главное, проявить свою позицию.

8. *«Мы – различны, мы – равны!»*. Это положение лежит в основе лидерских технологий подготовки к общественной жизни. Детские общественные объединения развиваются в условиях толерантности, доверия, эмпатии, взаимопомощи. Использование этих понятий позволяет укреплять дружескую атмосферу взаимной поддержки. Уважение позиции другого демонстрирует юным лидерам путь разрешения конфликтных ситуаций ещё до стадии их перехода в неуправляемые баталии «кто первым начал».

9. *«Всё проверяется практикой!»*. Лидерские технологии лишь средство, хотя весьма перспективное, для развития влияния детских общественных объединений на детей и молодёжь. Главное заключается в формировании устойчивой активной позиции личности.

II. ТЕХНОЛОГИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРА

2.1. Модель и принципы тренинга развития лидерских качеств

*Нельзя создавать лидеров,
они создают себя сами.
П.Сенге*

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

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

К тому же многие исследователи все же придерживаются позиции, что поскольку лидерство не может быть сведено к набору личностных качеств или способностей, данных человеку от природы, а является особым видом межсубъектных отношений, то, соответственно, лидерские качества, в определенной степени можно развивать, а лидерству можно обучаться. Так, еще в 1928 году Г.Персон утверждал, что качества индивида, которые в осо-

бой ситуации могут быть определены как лидерские, сами по себе во многом являются продуктом успешного лидерского опыта индивида в предшествующих ситуациях.

Согласно «модели», предложенной Э.Хартли [21], по его мнению, имеют место следующие закономерности:

- Если человек становится лидером в одной ситуации, то не исключено, что он может стать им и в другой.
- Вследствие стереотипного восприятия лидер в одной ситуации рассматривается группой как «лидер вообще».
- Став лидером в одной ситуации, индивид приобретает менталитет, который способствует избранию его лидером и в последующих.
- Лидером чаще выбирают человека, который имеет мотивацию к достижению этого статуса [13].

Также здесь уместно напомнить второе положение ценностной теории лидерства С. и Т. Кучмарски, согласно которому лидерству можно обучаться в процессе деятельности. По мнению этих авторов, процесс обучения лидерству является непрекращающимся. Лидерами не становятся вдруг. Никто не может достичь предела совершенства и сказать: «Я — идеальный лидер». Ни президент страны, ни директор фирмы, ни руководитель предприятия не должны останавливаться в обучении успешному лидерству [37].

Интересные наблюдения были сделаны П.Секордом и К.Бакманом. они отметили, что, однажды став лидером и благодаря этому завоевав центральное место в системе отношений и в иерархии статусов, лидер, с одной стороны, получает положительную оценку со стороны членов группы, а с другой — развивает в себе лидерские способности. Кроме того, положительный опыт лидерства в значительной степени мотивирует его на сохранение занимаемой позиции, в то время как успех лидера, состоящий в удовлетворении потребностей других членов группы, способствует снижению индивидуальной активности каждого из них, что укрепляет позиции лидера [38].

На основе вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

- Развитие лидерских качеств может происходить в ситуации спешно реализуемого лидерского поведения. В индивиде, который на протяжении продолжительного времени исполняет роль лидера, могут формироваться и закрепляться требуемые для этого черты (то, что было социальной ролью, становится частью его Я).

- Лидерство является социальным феноменом. Следовательно, освоение лидерских моделей поведения необходимо осуществлять в процессе межличностного и внутригруппового взаимодействия.

- Комплексное развитие лидерских качеств может происходить в моделируемых ситуациях профессиональной деятельности и внутригруппового взаимодействия [13].

Тренинг разработан в рамках когнитивно-поведенческой модели. В данной модели поведение человека рассматривается в неразрывной связи с его самовосприятием и интерпретацией своих действий. Человек не просто совершает поступки, он так или иначе объясняет себе их причины. Самовосприятие человека, его представление о том, как его воспринимают окружающие, а также осознание им собственного опыта, имеющихся у него желаний и потребностей во многом определяют его поведение. В связи с этим в тренинге развития лидерских качеств большое внимание уделяется не только развитию лидерских способностей, но и формированию лидерской Я-концепции и лидерского мировоззрения участников. С этой целью в личностном и профессионально-управленческом модулях тренинга используются упражнения диагностической и саморефлексивной направленности в сочетании с многочисленными процедурами информирования [13].

Методолого-концептуальными положениями модели тренинга выступают следующие моменты:

- Лидерские качества могут быть предметом целенаправленного формирования и совершенствования.

- Важным средством воздействия является специфическая среда тренинга, учитывающая требования профессионального внутригруппового функционирования.

- Развитие лидерских качеств происходит через когнитивную переработку ситуаций лидерского взаимодействия, отработку участниками лидерского поведения в моделируемых ситуациях лабораторной тренинговой группы, а также приобретение ими положительного опыта лидерского взаимодействия с членами естественной учебной группы.

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

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

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

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

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

Методические средства, используемые в тренинге

В тренинге задействованы следующие методы групповой работы и тренинговые процедуры:

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

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

3. Психогимнастические упражнения. Включаются в программу тренинга как в содержательных целях (развитие профессио-

нально значимых и лидерских качеств, отработка лидерского поведения в моделируемых тренинговых ситуациях и т.п.), так и в целях создания оптимальной рабочей атмосферы (формирования внутригруппового тренингового пространства, поддержания работоспособности участников, завершения занятия и т.п.).

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

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

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

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

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

9. Ведение дневниковых записей. Используется для сохранения информации, полученной в ходе тренинга (во время процедур информирования, выполнения саморефлексивных и иных упражнений), а также фиксации результатов наблюдений в рамках внутренинговых «домашних» заданий [13].

Принципы, лежащие в основе тренинга лидерских качеств

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

Принципы создания среды тренинга имеют особое значение. Локальная и специфическая среда тренинга должна позволять реконструировать фрагменты социальной среды, в которой протекает профессиональная деятельность организационных лидеров

и жизнедеятельность коллективов. Кроме того, тренинг должен иметь достаточную гибкость, для того чтобы включать в себя разнообразнейшие методические средства и учитывать проявившиеся в тренинге актуальные ситуации участников. В качестве основных принципов создания среды тренинга выделяются:

Принцип реалистичности. Созданная тренинговая среда должна позволять в значимых деталях прорабатывать профессиональные и социальные ситуации.

Принцип психотехнической избыточности. Ведущий (а в некоторых случаях и участники) должен иметь возможность выбора оптимальных для группы вариантов предоставления информации, тренинговых действий и процедур с учетом скорости продвижения участников, качества усвоения ими полученной информации.

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

Принцип активности. Все участники тренинга должны быть в равной мере включены в активную работу. Результативность тренинга для участников во многом определяется степенью их лично включенности во все происходящие события и процедуры.

Принцип исследовательской (творческой) позиции. В тренинговой группе создается креативная среда, стимулирующая участников к самоанализу, исследованию особенностей и закономерностей межличностного общения, получению нового опыта лидерского взаимодействия, поиску вариантов решения проблем в моделируемых профессиональных ситуациях и др.

Принцип объективизации поведения. Принцип подразумевает перевод поведения участников тренинга с импульсного, неосознанного уровня регуляции деятельности на осознанный. На когнитивном уровне следование этому принципу в создании и проведении тренинга позволяет каждому участнику научиться осознавать и отдавать себе отчет в том, с какой целью он действует, адекватны ли используемые им средства достижения особенностям ситуации и его личным возможностям. На процессуальном уровне это предоставляет возможность определения эффективных образцов поведения и деятельности выявления ограничений участников и предоставления им адекватной обратной связи.

Принцип партнерского общения. Принцип подразумевает равенство психологических позиций участников и действует на первом и втором этапах тренинга.

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

Принцип ненанесения ущерба. Все тренинговые действия и процедуры должны быть направлены на позитивные изменения его участников. соблюдение данного принципа предотвращает нанесение ущерба или вреда участникам со стороны ведущего или других участников тренинга.

Принцип конфиденциальности. Существуют ограничения на разглашение информации о происходящем в тренинговой группе за ее пределами. Персоналифицированная информация об участниках тренинга представляется третьим лицам только по согласию самих участников. Недопустимо обсуждение с третьими людьми личностных проблем участников, высветившихся в процессе тренинга или заявленных в его начале [13].

2.2. Личностный модуль в системе подготовки эффективного лидера

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

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

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

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

На занятиях личностного модуля тренинга параллельно осуществляется работа по гармонизации личностных подструктур

участников. Как отмечает Э. Е. Лукьянчиков, «на любой поступок человека одновременно воздействуют многие потребности и мотивы, между ними происходит борьба, которая в случае непримиримости в равносильных, но разнонаправленных мотивах отражает переживания человека в виде конфликтов. При этом личность, постоянно сталкивающаяся с внутренними конфликтами, отличается качествами нерешительности и неустойчивости поведения, неспособностью добиваться сознательно поставленных целей. У нее зачастую отсутствуют как раз те черты, которые как основополагающие входят в характеристику качеств лидера» [18]. Поэтому одной из задач тренинга должно являться оказание каждому участнику помощи в разрешении его внутриличностных конфликтов и общей гармонизации личности. Эта работа имеет индивидуально-сопроводительный характер и осуществляется при актуализации соответствующих проявлений участников, а также в процессе их индивидуально-личностного консультирования в межтренинговые периоды.

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

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

При этом основная задача в формировании лидерского мировоззрения и Я-концепции участников тренинга лидерства состоит в оказании им помощи в осмыслении собственного жизненного пути, своей миссии и предназначения, каким бы громким звучание используемых нами слов ни казалось. Несмотря на то, что практическая цель тренинга заключается в обеспечении становления командиров курсантских групп в качестве лидеров в учебных группах, работа в личностном модуле во многом ориентирована на долгосрочную перспективу. Необходимо понимать, что сформировать лидера на время невозможно. Поэтому главная цель тренинга лидерства должна выходить за его пределы. Только в этом случае можно рассчитывать на его успешность [13].

В личностном модуле в большей степени, чем в остальных, задействованы процедуры информирования с использованием притч и различных иллюстраций. Для формирования общего представления о содержании работы в тренинге далее в сокращенной форме приведены некоторые их фрагменты в Части II.

После информирования по теме «Я-концепция лидера» выполняются упражнения, направленные на тренировку навыков командной работы, на развитие навыков взаимопонимания и организации согласованных действий команд, навыков общения и ведение переговоров в ситуациях различного психологического контакта между партнерами, отработку моделей лидерского поведения в типичных проблемных ситуациях. Перечень упражнений, лекций, тестов по теме «Я-концепция лидера» подробно представлен в программе подготовки детей к общественной деятельности (см. Часть II учебно-методического пособия). Этому модулю посвящена первая часть программы, которая соответствует первому году обучения.

2.3. Профессионально-управленческий модуль в системе подготовки эффективного лидера

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

Формирование понимания организационными лидерами стоящих перед ними профессиональных задач и развитие способности их успешного выполнения осуществляется в процессе плано-

вых занятий в Школе младших командиров, которые регулярно проводятся курсовыми офицерами.

Профессионально-управленческий модуль тренинга является дополнением к этим занятиям и направлен на формирование управленческого мировоззрения организационных лидеров, развитие профессионально значимых качеств и способностей, обеспечивающих успешность осуществления ими профессионально-управленческой деятельности [13].

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

Материалы для информирования профессионально-управленческого модуля представлены в Части II.

Перечень упражнений, лекций, тестов подробно представлен в программе подготовки детей к общественной деятельности (см. Часть II учебно-методического пособия). Этому модулю посвящена вторая часть программы, которая соответствует второму году обучения.

2.4. Организационно-административный модуль в системе подготовки эффективного лидера

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

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

Обеспечить организационным лидерам возможность продемонстрировать группе в управляемых моделируемых ситуациях свои организационно-управленческие способности, прежде всего способности организовывать группу на решение поставленных

(моделируемых) задач, управлять совместной деятельностью всех ее членов, мотивировать товарищей, контролировать результаты их совместной деятельности и т. п.

Сформировать качества перцептивно-лидерского уровня модели лидерских качеств.

Закрепить лидерский образ лидеров в восприятии одноклассников.

Перечень упражнений, лекций, тестов подробно представлен в программе подготовки детей к общественной деятельности (см. Часть II учебно-методического пособия). Этому модулю посвящена третья часть программы, которая соответствует третьему году обучения.

2.5. Технология обучения навыкам формирования «команды» в системе подготовки эффективного лидера

При выполнении любой задачи, возможности одного человека сильно ограничены. В связи с этим человек старается объединиться в некоторые группы или команды. Казалось бы, чем больше группа, тем больше перед ней открывается возможностей. Но это не совсем так. В процессе увеличения количества людей, в группе увеличивается количество взаимодействий, усложняются отношения, и эффективность работы такой группы понижается. Тогда как определить, какая работа в группе будет эффективна, а какая нет. Назовём группу, работающую эффективно командой.

Что же будет являться показателем эффективности команды? Это когда в группе возникает синергетический эффект. То есть когда команда получает результат больший, чем простое сложение усилий каждого члена команды в отдельности.

Например, используя знания каждого участника, команда может получить такой креативный продукт, который не мог бы создать каждый из участников отдельно.

И наоборот неэффективная команда — это просто группа людей, сложение усилий которой, меньше чем сумма усилий каждого человека в отдельности.

В этом случае взаимодействия, которые проистекают в данной группе идут во вред, а не на пользу. И в этом случае участникам эффективнее работать по отдельности.

Типы команд

До того как мы перейдём к изучению свойств эффективной команды несколько слов о самих командах. По своему назначению команды бывают нескольких типов: в первую очередь, команды могут отличаться по времени взаимодействия участников на *краткосрочную* и *долгосрочную*. Эволюция развития и свойства таких команд будут сильно отличаться по этапам формирования, и стилю взаимодействия участников.

Помимо этого характеристики команд будут сильно зависеть от контекста: например команды *корпоративные*, *проектные*, *обучающиеся*, *спортивные* и т.д. В этом описании мы остановимся на развитии проектных или креативных команд.

Характеристики эффективной команды

Как мы выяснили, главной характеристикой команды является *получение синергетического эффекта*. Где с помощью работы команды мы получаем нечто новое недоступное отдельно-взятому человеку. Если каждый возьмёт по одному апельсину и сложит их вместе, то получится то же количество апельсинов сложенных вместе, а если каждый возьмёт по идее, то может получиться не просто набор идей, а нечто совершенно новое.

Вторым свойством команды будет *общая цель*. Команда должна обладать общей целью, видеть куда идёт и к чему стремиться. Цель должна быть разделяемой всеми участниками, и поддерживалась их ценности, чтобы усилия и энергия каждого направлялись в единое русло.

Третьим свойством команды будет являться её *системность*. Если представить что каждый член команды это отдельно взятый элемент и коммуникация членов команды это взаимодействие элементов, то получится достаточно сложная система со своими законами. Это значит, что в любой команде начинают работать законы систем:

- Для того чтобы описать систему нужно выйти за её пределы. (Если в команде назрел конфликт, достаточно посмотреть на команду со стороны, чтобы появились новые решения).

- Системой управляет тот, кто проявляет наибольшую гибкость. (Для того чтобы эффективно работать в команде надо уметь прислушиваться к другим точкам зрения и менять своё поведение).

- В системе всё влияет на всё. (Каждый член команды влияет на то, что происходит в команде).

- Прочность системы определяется надёжностью её самого слабого элемента. (Усиливайте и мотивируйте самых слабых игроков в команде — делайте их сильнее).

- Новый элемент на время изменяет всю систему. (Если в вашем коллективе появился новый человек, постарайтесь его как можно быстрее включить в команду, чтобы команда сохранила свою целостность).

- При возрастании количества элементов в системе, она стремится к внутренней иерархии. (Количество членов команды должно быть ограничено, чтобы не создавать сложные иерархические связи).

- Развитие системы зависит от количества и качества обратной связи внутри системы. (Давайте друг другу обратную связь, но не критикуйте, делитесь информацией).

- Распределение сфер деятельности и командных ролей создаёт признание своей значимости и полезности для команды. Помогает формировать индивидуальную ответственность за решение и реализацию задач.

- Доверие обеспечивает возможность самораскрытия. Позволяет свободно высказывать свои идеи и обмениваться информацией. Получать качественную обратную связь от коллег и корректировать своё поведение.

- Наличие вызова позволяет решать нетривиальные задачи. Создает дополнительную мотивацию. Делает команду более сплоченной. Формирует личное своеобразие команды.

- Взаимозаменяемость даёт возможность перераспределения ролей и взаимодействия внутри команды. Команда должна работать так же слаженно, как и раньше, не смотря ни на какие обстоятельства.

Формирование команды

Новые контакты

Для того чтобы сформировать крепкую сплоченную команду, для начала необходимо подобрать «своих» людей. Тех, работа с которыми будет интересна и в радость, тех, кому вы могли бы доверять на все 100%. Давайте налаживать новые контакты. Для этого существует множество различных упражнений.

Выбор команды

Участие в этих упражнениях поможет вам узнать друг друга ближе и наметить потенциальных членов вашей команды. Здесь очень многое будет зависеть от вашей активности. Вы можете формировать команду вокруг себя, вы можете присоединиться к какой-нибудь команде, наконец, вы можете ждать, когда на вас обратят внимание. Определите, какая стратегия будет для вас более выигрышна, используя какую стратегию вы попадёте в нужную вам команду с большей вероятностью. Решать вам!

Ещё хотим обратить внимание на критерии выбора команды и её участников: вы будете выбирать тех, кто вам больше нравится, кому вы больше доверяете, тех, кто может показаться вам полезным или тех, кто больше непохож на вас?

Если вы выбираете по принципу нравится – не нравится, скорее всего, вы ищете хорошего человека, приятного собеседника. Но возможно в реальной работе этот человек окажется бесполезен.

Если критерий вашего выбора – доверие, скорее всего вы найдёте человека, который будет вас поддерживать на протяжении всей работы.

Учитывая полезность человека, вы, скорее всего, выбираете полезного работника, но высока вероятность вашей психологической несовместимости.

Если вы выбираете человека непохожего на вас – вероятно, он может дополнять ваши недостающие качества, но вряд ли стоит ожидать с ним бесконфликтной работы.

Конечно, удобнее всего в команде иметь людей в той или иной мере сочетающих все эти качества, но, исходя из позиции реалиста, полезно иметь в команде разных людей, но обладающих набором общих ценностей. На определении общих ценностей мы остановимся чуть дальше.

Сплочение команды

- Знакомство в команде

После того как закончилось формирование команд, мы переходим к следующей части работы. Но прежде необходимо понять, кто оказался в вашей команде. Ряд приведенных в Части II упражнений позволят ещё лучше узнать и понять друг-друга.

- Сплочение

Для дальнейшей работы команды необходимо создать состояние общего доверия. Создать и почувствовать состояние единства,

общекомандный дух. Знакомство – это первый шаг к созданию крепкой команды. На этом этапе хорошо пройти ряд испытаний, которые позволят определить личное своеобразие команды и проявить лучшие качества её членов. Команда должна стать единством разных. У команды, как и у человека, должно быть своё название, свой девиз, свой ритуал, которые бы сплотили команду ещё больше. Упражнение на сплочение команды приведены в Части II.

В этих упражнениях будет формироваться командный дух, выделяться неформальные лидеры. Начнется распределение командных ролей. Наметься первые слабые места команды. Создастся задел командной прочности.

- Построение команды

Выбор общего направления развития команды. Создание Видения.

Итак, при помощи сплочения команды мы создали благодатную почву для её развития. Но этого недостаточно для полноценного продвижения команды. Дело в том, что сплочение команды и создание командного духа может дать краткосрочный эффект, если его не закрепить при помощи определенных ментальных моделей. Необходимо определить правила и ценности команды, создать общее видение: куда, зачем и к чему мы идём.

Для начала необходимо определить рамки и законы той системы, в которой мы существуем. А затем создать некое предвидение наиболее эффективного взаимодействия команды с системой. Для этого введём понятие видения. Видение – это выход за рамки нашей команды, это способ заглянуть в будущее. Какие тенденции и метаморфозы будут происходить в нашем направлении деятельности через некоторое время. Какие команды окружающие нас могут стать нашими прямыми конкурентами, а какие союзниками? Какая информация будет в дальнейшем существенна, а какая нет? Создание какого продукта будет перспективным, а какого неинтересным и банальным? Например, вкладываться в развитие «продвинутых» счёт на заре компьютерных технологий – значит не иметь хорошего видения. Счёты в наше время скорее являются предметом антиквариата, чем инструментом для вычисления. И наоборот, наблюдая мировые тенденции в развитии экологии. Хорошо изобретать высококачественные экологичные технологии, которые будут иметь определённое преимущество перед другими похожими, но неэкологичными аналогами конкурентов.

В качестве ещё одного определения: «Видение – это лучший вариант развития нашей команды!»

Принятии друг другом членов команды

Создав видение нашей команды, мы можем двигаться дальше. Для грамотного построения команды полезно использовать пирамиду логических уровней. Эта пирамида состоит из 6 соподчинённых друг-другу уровней. Каждый более низкий уровень зависит от более высокого и наоборот, каждый высокий уровень включает в себя более низкий. Изменение на высоких логических уровнях, почти всегда, ведёт за собой изменение на более низких. Изменение же более низких логических уровней не является критичным для более высоких уровней системы. Графически пирамиду логических уровней команды можно изобразить в рис 1.

Миссия

На самом высоком уровне – миссии, непосредственно вытекающим из видения, полезно задать себе вопрос: «Для чего существует наша команда?». Иными словами; «Какова её миссия в данной системе?» В широком смысле миссия – это предназначение, сверх-цель. Здесь полезно разграничить цели и миссию команды. Предназначением не может являться победа на конкурсе или конечное создание проекта – это скорее цели. Миссия – это идея, которой хотелось бы следовать, посвящать своё время, которая зовёт за собой и мотивирует команду, даже в самые сложные минуты её существования. Миссия пронизывает собой всю деятельность команды. Не имея миссии, команда остаётся без компаса и без надежды на спасение, не зная куда и зачем плыть. Миссия должна проистекать из видения. Что будет являться воплощением уникальности нашей команды? Ради чего мы начинаем создавать этот продукт? Какова сверхценность того, что мы делаем?

Вот примеры миссии некоторых команд: *«Создание уникальной обучающей программы по командообразованию!»*, *«Креативные решения любой нетривиальной задачи»*, *«Организация, дающая сайтам новую жизнь»*.

Уделите миссии особое внимание, ведь с её помощью мы создаём идеологию команды.

Идентификация, особенность команды

Определив миссию и видение, мы можем более осознанно подходить к выбору названия команды, его стилистических особен-

Рис.1. Пирамида логических уровней.



ностей. Что отличает вашу команду от остальных? Какими характерными чертами она обладает? Как при помощи названия показать нацеленность вашей команды на успех, выделить её на фоне остальных? «Как вы яхту назовёте, так она и поплывёт». Если название уже было придумано, оцените его с точки зрения вновь полученной информации, возможно, стоит его трансформировать? Сделайте эмблему, логотип команды, отражающей её название и миссию.

Законы и командные ценности

Какими ценностями должна обладать ваша команда? Что каждому из вас важно во взаимодействии внутри команды? Что важного в вашей совместной деятельности? Выпишите ценности каждого участника, проранжируйте их в порядке убывания значимости. Определите 5 ключевых ценностей. Создайте правила взаимодействия, согласно которым будут реализовываться и удов-

летворяются ваши ценности. В чём вы убеждены, работая в этой команде. Выпишите по 3 ваших убеждения. Как ваши убеждения согласуются с ценностями команды. Они их поддерживают или идут с ними вразрез? Трансформируйте ваши убеждения в соответствующие командным ценностям и с общего согласия выпишите в виде правил и рекомендаций поведения в команде.

Для работы в команде полезные некоторые убеждения об окружающем нас мире, которые были смоделированы с успешных людей, и о которых следует помнить:

- «Карта не территория». «Карта не равна карте». По другому: наше представление о реальности не есть реальность. То, что каждый из нас думает о команде, не есть команда. Моё представление о мире отличается от представления о мире других людей. Не стоит спорить чьё представление лучше, просто стоит найти точки соприкосновения карт разных людей.

- «Не бывает поражений – бывает только обратная связь. Не бывает неудач, есть только опыт». Это убеждение позволяет не оттанавливаться ни перед какими трудностями. Из любой ситуации можно извлечь выгоду и использовать её в дальнейшем как опыт.

- «У каждого есть всё необходимое для осуществления перемен и достижения успеха». Всегда существуют возможности и ресурсы, главное их найти.

- «У любой проблемы есть своё решение». Всегда из любой ситуации есть выход, что бы не случилось, надо только верить и решение придёт само.

- «Если хотя бы один умеет делать что-либо эффективно, то этому могут научиться другие». Это убеждение позволяет учиться у людей или команд, которые умеют делать что-либо эффективно. И начать это делать также, а то и лучше.

Стратегии и способности

Какими качествами должны обладать члены команды? Какие качества могут вам быть полезны? Выпишите эти качества на отдельных листах. Обсудите, в каких ситуациях полезно проявлять те или иные способности. Опирайтесь на эти качества в процессе работы в команде.

Поведение, действие

Правила поведения участников было нами сформировано ещё на уровне ценностей и командной культуры. Организуйте своё поведение согласно общевыработанным нормам.

Рабочее пространство, окружение

Проведите инвентаризацию полезных и необходимых вещей. Обсудите, что вам может потребоваться в дальнейшем. Сделайте ваше рабочее пространство удобным. Контакты с какими людьми, командами будут полезны?

Таким образом, построив и прописав все логические уровни команды, мы создаём общее представление команды о себе, мире и способах взаимодействия, приводя всё это к общему знаменателю.

Распределение ролей в команде

Создавая команду, мы руководствуемся различными принципами и предпочтениями. Иногда мы создаём команду из близких по духу людей, иногда подбирая их по определенным навыкам, способностям и компетенциям. Реже учитываем психологические характеристики людей, с которыми мы будем плотно взаимодействовать, и думаем об их психологической совместимости с другими, то есть о процессе совместной работы.

Прежде чем начать говорить о тонкостях командной работы, хорошо понять: Что может объединять людей, находящихся в одной команде? Один из ответов на этот вопрос: «Командный дух». А это не что иное, как эмоциональное проявление общих намерений и ценностей, что и создаёт «единство разных». Ещё это общая цель и желание достичь совместного результата. И это важно, так как, находясь в одном поле ценностей и целей, члены команды чувствуют себя в «своей тарелке», видя поддержку, как других её членов, так и всей команды в целом, чувствуя тот самый «общекорпоративный дух».

Но даже набора общих ценностей и целей, может быть недостаточно для качественного функционирования команды. Дело в том, что команда это не только индивидуальные качества и компетенции, не только реализация своих и коллективных намерений, это ещё и взаимодействие разных участников команды друг с другом. Почему-то одни за выполнение определенных задач берутся охотнее, чем другие. Кому-то удобнее постоянно находиться в коллективе и гуще событий, другим проще работать автономно, не вылезая из-за своего ноутбука, и чтобы никто не мешал. Часто на этой почве возникают конфликты. Конфликты за распределение функциональных обязанностей и сфер деятельности. Кажется, что один человек выполняет больше работы, чем другой. Из-за

не знания законов командного взаимодействия страдает качество и количество, выполняемой работы. Итак, чтобы учесть индивидуальность каждого и сделать работу команды более эффективной необходимо учитывать, что в любой группе помимо функциональных обязанностей присутствуют так называемые командные роли. То есть роли, учитывающие психологические особенности и способности отдельного человека.

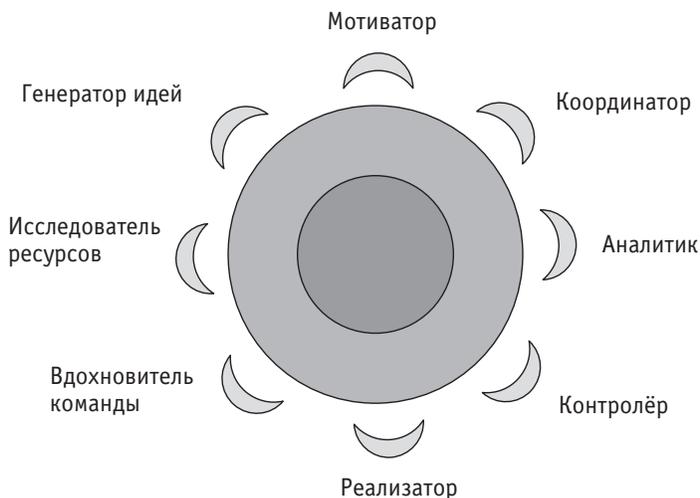
Возьмём самый простой рецепт создания команды: казалось бы, что проще, собрать в команду самых умных, самых талантливых и образованных людей. Ставим перед ними задачу любой сложности – и «дело в шляпе». Но на практике не все так просто. Как раз такая команда может оказаться наименее эффективна. Подобные эксперименты проводились доктором Белбиным с командой «Апполон» в Калифорнии, в которую собирались участники с самым высоким показателем умственных способностей. Люди начинали конкурировать между собой: например, чья идея лучше, а когда доходило дело до реализации, никто не считал это интересным и не хотел этим заниматься.

Дело в том, что необходимо объединять людей в команду таким образом, чтобы они смогли дополнять друг друга и как следствие приносить пользу всей команде. Для этого нужно понять:

- какие командные роли существуют;
- как научиться распознавать командные роли;
- уметь выделить конфликтующие и взаимодополняющие роли;
- какие роли больше, а какие меньше подходят под определенный круг задач;
- как внести коррективы в ранее сформированную команду.

М. Белбиным было выделено 8 командных ролей. Предполагается, что, имея полный набор этих ролей, команда будет наиболее эффективной и функциональной. И это вовсе не обозначает, что в идеальном варианте команда должна состоять из 8 человек. В зависимости от целей команды, количество её членов может сильно отличаться. Один и тот же человек может выполнять функции нескольких ролей и, наоборот, на некоторых фазах работы необходимо иметь несколько одинаковых ролей в команде. В динамической развивающейся команде роли вообще постоянно могут перераспределяться, и один и тот же человек на разных этапах

Рис. 2. Распределение ролей в команде.



развития команды может оказаться совершенно разных позициях. См рис. №2

Характеристики командных ролей

Генератор идей – интеллектуален, наделен оригинальным мышлением. Способен создавать огромное количество новых идей. Обладает потрясающим воображением и способен решать труднейшие задачи. По большей части индивидуалист, предпочитает работать в одиночку. Часто сосредоточен на своем внутреннем мире. Весьма чувствителен к критике и может не слышать доводов окружающих. Работа нескольких генераторов идей в одном коллективе может быть весьма непродуктивна, поскольку каждый принимает отстаивать собственные идеи, не прислушиваясь к чужим.

Мотиватор – динамичен, эмоционален, энергичен, зажига-телен. Смело смотрит в будущее. Обычно, импульсивен и нетерпелив, все время рвётся в бой. Любит бросать вызов. Очень целеустремлен. Пытается собрать воедино идеи и цели других людей, что бы потом продвигать это в жизнь. Часто становится лидером

в команде. Как правило, не боится конфликтов и непопулярных решений.

Координатор — системная, дисциплинированная личность. Одно из значимых качеств — целеустремленность. Легко находят общий язык с окружающими, умеет отдавать чёткие взвешенные распоряжения. Часто является лидером команды, при этом зачастую не претендует на верховную власть, во что бы то ни стало. Фильтрует время, структурирует и цементирует команду. Может высказывать мнение коллектива, выделять сильные и слабые стороны других. Часто руководит процессом принятия решений, умело делегирует полномочия.

Аналитик — умеет четко и беспристрастно анализировать чужие идеи. Трезво взвешивает все за и против и делает выводы. Он не критикует, а делает замечания, для того чтобы улучшить коммуникацию. Его трудно увлечь и вдохновить. Старается быть справедливыми и уравновешенными. Своей прямоотой часто негативно влияет на настроение команды. Можно предоставлять ему большой объем материалов для систематизации и обработки. Он это может сделать лучше других.

Контролёр — человек, занятый практической работой, скрупулезный и добросовестный, болеет за достигнутый результат. Проверяет все до малейших деталей. Является прекрасным корректором. Чрезвычайно организован и дотошен. Соответствует тем стандартам, которые для себя устанавливает, при этом старается не руководить другими.

Реализатор — человек, концентрирующий свои усилия на практическом воплощении и реализации задач. Обладающий затчатками организаторских способностей и самодисциплиной. Реализатор превращает намерение общего характера в реальный план действий. Трудолюбив и последователен. Одно из важнейших задач реализатора — довести любое дело до конца, не зависимо от того нравится оно ему или нет. Как практик любит порядок и не любит неожиданных перемен. Как правило, для реализатора характерна медленная реакция и отсутствие должной гибкости.

Вдохновитель команды — эмоционально отзывчивый, коммуникабельный член команды. Понимает эмоциональную подоплеку внутренних отношений внутри команды. Обычно хороший дипломат и переговорщик. Легко принимает сторону другого человека. Не любит конфликтов — всегда за мир во всем мире. Часто

нерешителен в кризисные моменты, больше приспосабливается к ситуации, чем стремится её изменить. Обычно не хватает внутреннего динамизма.

Исследователь Ресурсов – стремится производить новые идеи, но их способ создания отличается от способа генераторов. Он чаще всего берёт общую неоформленную идею-концепцию и начинает с ней работать. Любознателен и не замыкается в себе. Обычно, это хороший дипломат и посредник, плодотворно влияет на атмосферу в коллективе. Исследователь ресурсов нуждается в постоянной эмоциональной подпитке со стороны, в отсутствие обратной связи его энтузиазм сильно ослабеваает. Все эти роли кратко представлены в Таблице №1, а также допустимые и недопустимые недостатки командных ролей в Таблице №2.

Процедура реализации проекта и полезность командных ролей

В процессе создания проекта, команда проходит через разные эволюционные стадии. И на разных этапах развития проекта требуются разные ресурсы, а также разная степень включенности той или иной командной роли. Это не значит, что остальные участники команды могут отдыхать – отнюдь. Они усиливают важные роли, разделяя свою «любимую» командную роль с полезной на данном этапе. На каждом этапе создания проекта фокусируйтесь на приоритетных командных ролях, которые указаны в таблице № 3.

Проблемное пространство лидера

Роберт Дилтс в своей книге «Альфа-лидерство» описал лидерские навыки, которые включены в проблемное пространство лидерства. К проблемному пространству относятся:

1. Личность лидера;
2. Отношения лидера с его командой;
3. Система, внутри которой действует лидер;
4. Цель, которой стремятся достичь лидер и его сотрудники в данной системе [10].

Рассмотрим навыки, адресованные различным элементам, составляющим понятие лидерства: личностные навыки, навыки отношений, навыки стратегического мышления и навыки системного мышления, см. рис. №3.

Личностные навыки имеют отношение к тому, как лидер ведет себя в той или иной конкретной ситуации. Личностные на-

Таблица №1. Типы командных ролей и их основное назначение

Командная роль	Генератор идей	Мотиватор	Координатор	Аналитик
Основное назначение	Генерация идей, создание видения, мотивация.	Вдохновение команды, мотивация на новое, заряд активностью.	Организация процесса, руководство, распределение полномочий, принятие решений.	Создание последовательного плана действий, отбрасывание ненужного, прогноз.

Командная роль	Контролёр	Реализатор	Вдохновитель команды	Исследователь ресурсов
Основное назначение	Контроль за реализацией. Определение слабых мест.	Внедрение, реализация проекта, практическое воплощение в жизнь.	Забота об эмоциональном климате команды. Поддержание командного духа.	Разработка новой идеи. Налаживание контактов, исследование рынка, поиск ресурсов, продвижение.

выки позволяют лидеру выбирать или конструировать наиболее подходящие для данной ситуации состояния, установки, фокус и т.д. В каком-то смысле личностные навыки являются процессом, в котором лидер руководит самим собой.

Навыки отношений — это способность понимать людей, мотивировать их и взаимодействовать с ними. Они являются результатом способности присоединиться к модели мира другого человека, установить контакт и направить этого человека к осознанию проблем и задач. Поскольку лидер должен достичь своего видения и выполнить свою миссию путем влияния на других людей, навыки отношений являются одним из наиболее существенных аспектов лидерства.

Навыки стратегического мышления необходимы для того, чтобы определять специфические цели и задачи, достигать их. Стратегическое мышление включает способность определить желаемое состояние, оценить исходное состояние и затем установить наиболее подходящую последовательность промежуточных состояний, которые необходимы, чтобы достичь желаемого результата.

Таблица №2. Допустимые и недопустимые недостатки командных ролей

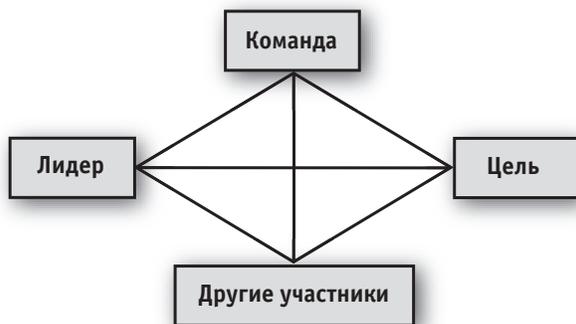
Командные роли	Допустимые недостатки	Недопустимые недостатки
Генератор Идей:	Игнорирование деталей. Увлечение мыслями и пренебрежение к практическим вопросам.	Отстаивание собственной идеи в ситуации, когда сотрудничество с другими членами команды может дать лучшие результаты
Мотиватор:	Может раздражать других людей. Задевает их чувства. Склонен к неудовлетворенности и раздражительности.	Неспособность разрядить ситуацию, извиниться.
Координатор:	Склонен к лени, если может найти кого — то, кто сделает его работу.	Присвоение лавров командного успеха.
Аналитик:	Не хватает внутреннего импульса и способностей побуждать других людей к действиям. Логический скептицизм.	Цинизм.
Контролер:	Склонен к чрезмерному беспокойству по поводу мелочей. Неохотно делегирует свои полномочия. Может быть придирчив по отношению к другим. Стремится добиваться совершенства во всем.	Навязчивое поведение.
Реализатор:	Негибкий. Медленно реагирует на новые возможности. Приверженность к традиционным и проверенным методам работы.	Препятствие проведению изменений.
Вдохновитель команды:	Нерешительный в кризисных ситуациях и при приеме важных для команды решений. Легко поддается влиянию.	Стремление избегать ситуаций, которые могут привести к напряженности отношений.
Исследователь ресурсов:	Потеря энтузиазма после того, как проходит первоначальная увлеченность тем или иным вопросом	Может разочаровывать клиентов, нарушая достигнутые ранее договоренности.

Таблица №3. Приоритетные командные роли

Этапы реализации проекта	1. Диагностика, определение стартовой точки, текущего положения дел.	2. Создание видения, формирование идеи, постановка цели, мотивация.	3. Формулировка подцелей, задач, критериев достижения цели, создание плана реализации, определение ресурсов.
Управленческий цикл	Диагностика.	Постановка цели.	Планирование.
Ключевые роли, расставленные в порядке приоритета	Аналитик	Генератор идей	Исследователь ресурсов
	Контролёр	Координатор	Координатор
	Координатор	Мотиватор	Аналитик

4. Формирование рабочих групп, распределение ролей, полномочий, ответственности.	5. Моделирование проекта.	6. Реализация проекта, контроль реализации проекта, получение промежуточного результата, коррекция действий.	7. Фиксация результата, Определение точки выхода из процесса.	8. Подведение итогов, обратная связь после реализации. Выводы.
Подготовка.		Реализация цели. Текущий контроль и коррекция.	Фиксация результата.	Подведение итогов.
Координатор	Мотиватор	Реализатор	Контролёр	Вдохновитель команды
Вдохновитель команды	Исследователь ресурсов	Контролер	Аналитик	Координатор
Мотиватор	Контролер	Координатор	Реализатор	Аналитик

Рис. №3. Элементы лидерства



Ключевой элемент эффективного стратегического мышления – определение того, какие операции окажутся наиболее эффективными и будут наилучшим образом способствовать движению из существующего состояния в направлении желаемого.

Навыки системного мышления используются для того, чтобы определить и понять проблемное пространство, в котором будет действовать лидер, его сотрудники и команда в целом. Системное мышление является основой эффективного решения проблем и способности создать хорошо функционирующую команду. Способность мыслить системно, практически и конкретно, вероятно, является наиболее значимым показателем зрелости лидера [10].

Лидерство и командные роли

Исходя из рассмотренных нами командных ролей, становится понятно, что лидирующая позиция для одной командной роли предпочтительнее другой. С другой стороны очень многое зависит от определения лидерства. Например, взяв за основу определение: «Лидерство – это способность побуждать людей следовать за собой», – становится ясно, что лидерство – это привилегия мотиватора. Из прочих определений следует, что неплохими лидерами команд могут являться координаторы, генераторы идей, в крайнем случае, исследователи ресурсов и реализаторы. Но как быть с другими ролями? Могут ли в этом случае представители других ролей быть лидерами?

На этот вопрос можно ответить, введя понятие командного лидера — человека сознательно ограничивающего свои полномочия, отказывающегося от абсолютной власти, во что бы то ни стало. Это понятие введено в противовес единоличному лидеру, как авторитарному, которого окружают последователи, и имеющего практически абсолютную власть. Преимущество авторитарного лидерства состоит в том, что он легче может преодолевать различные барьеры на своём пути и быстрее принимать решение. Однако, если скорость не имеет решающего значения, командное лидерство эффективнее. Командное лидерство помогает раскрыть потенциал каждого участника, оно формирует системный подход к решению задачи, так как каждый участник команды вносит в него свой посильный вклад.

Но если, например, лидер не может мотивировать других людей, нужен ли такой лидер команде? Если да, то в этом случае он должен уметь распознавать необходимые качества в других членах команды и привлекать их в работу, тем самым, компенсируя недостаток собственных.

Давайте сравним характеристики лидеров единоличного и командного типа (Мередит Белбин), представлены в таблице №4.

Как мы видим, в каждом лидерском стиле есть свои плюсы и минусы. Выбор одного из стилей зависит от ситуации, сложившейся в команде. И хорошо, когда лидер владеет обоими стилями руководства и гибко реагирует на создавшуюся ситуацию в команде.

Этапы и кризисы развития команды

Стадии роста команды

- Стадия формирования команды

Это стадия знакомства друг с другом, узнавания предпочтений и качеств членов команды. Участники учатся взаимодействовать друг с другом, налаживать и устанавливать контакты. Как правило, участники команды стараются быть предельно вежливы и лояльны друг к другу, предстать перед другими в выгодном свете. Найти в одном или нескольких членах команды поддержку и даже создавать временные альянсы. Ускорить прохождение этой стадии позволяют упражнения на знакомство, некоторые игры на доверие и сплочение команды.

Таблица №4. Сравнительные характеристики лидеров единоличного и командного типа

Единоличный лидер	Командный лидер
Не ограничивает себя рамками (во всё вмешивается).	Выбирает предпочтительную для себя роль (делегировать полномочия).
Добивается следования установленным им правилам.	Извлекает выгоду из множественности мнений.
Собирает вокруг себя последователей.	Ищет таланты.
Командует подчинёнными.	Превращает коллег в своих сторонников.
Определяет цели.	Формирует миссию.

- Стадия шторма

На этой стадии распределяются командные роли. Неявные лидеры становятся явными и формально признанными. Устанавливаются групповые нормы и правила поведения. Проявляются цели, планы дальнейших действий. Это время переговоров и осознания своих границ. Стадию шторма может быть полна эмоций, межличностных конфликтов и изменений. В прохождении фазы шторма может помочь работа, направленная на построение команды, сознательное распределение полномочий, зон ответственности, лидерства и командных ролей. Особое внимание на этой стадии стоит уделить правилам качественной коммуникации между участниками.

- Стадия нормирования

Это стадия, закрепления и оптимизации схем взаимодействия между членами команды. На этой стадии уже понятно кто есть кто. Сформированы ожидания от каждого из участников команды. При этом может страдать качество принятия решения, потому что навыки взаимодействия между участниками только отрабатываются и встают в накатанную колею. В случае возникновения конфликтов на этой стадии полезно пересмотреть нормы поведения, установленные ранее. Одним из важных фокусов внимания на этой стадии является поддержание мотивации и самомотивации членов команды.

- Стадия интеграции

На этой стадии достигается оптимальный уровень работы команды. Каждый знает своё место, свои сильные и слабые стороны. Команда нацелена на эффективное решение задач. У команды

на этом этапе есть навыки и возможности для разрешения любых конфликтов и реализации любых задач. Команда учится на своих и чужих ошибках, чтобы двигаться дальше к достижению цели.

Конфликты в команде

Причины конфликтов:

- Несоответствие индивидуальных и общих целей;
- Неудовлетворение собственных ценностей;
- Борьба за лидерство;
- Нехватка мотивации и пассивность некоторых участников;
- Несогласие в сроках и методах работы;
- Распределение ролей и обязанностей, кто-то делает больше, кто-то меньше;
- Отношения между отдельными членами группы.

Извлекайте пользу из конфликтов. «Конфликт – это трагическое следствие неудовлетворенных потребностей». Предположение, заложенное в основе этого утверждения, заключается в том, что если мы узнаем и удовлетворим потребности членов команды, то конфликта можно избежать или уменьшить его остроту. Но с другой стороны опыт показывает, что само разрешение конфликта может оказаться намного полезней, чем просто снижение остроты конфликта: оно может привести к личному и командному росту и лучшим результатам для всех. Ключ в том, чтобы позволить людям самим вырабатывать решения в подходящее для них время, а не навязывать своё.

Учитесь смотреть на ситуацию с разных сторон. Представьте, что вы способны расширить и углубить свое понимание видения других игроков команды до такой степени, что можете понять, как они ведут себя и почему. Это дало бы вам больше возможностей и гибкости в вашем собственном поведении. Один из способов разрешения конфликта – это встать на место другого игрока команды и начать воспринимать мир его глазами и ушами. С практикой вы сможете развить в себе чувства, подобные тем, которые испытывает другой человек, что существенно усилит вашу способность понимать чужую точку зрения. Это восприятие мира глазами другого не следует смешивать, с необходимостью согласиться с данной точкой зрения. Самый эффективный способ для того, чтобы начать становиться на позицию другого человека – состоит в том, чтобы механически копировать его позу, его жесты, дыхание,

фразы и так далее. Более подробно эта тема описана в части «Необходимые навыки для работы в команде».

Другой способ представить на стене муху. «Муха на стене» играет роль беспристрастного наблюдателя восприятие ситуации, как будто вы находитесь вне ее. В положении «мухи на стене» вы можете видеть себя, и в то же самое время любого другого, и слышать то, что происходит. Один из способов проверки того, что вы действительно находитесь в положении «мухи на стене», состоит в том, чтобы отмечать, испытываете ли вы все еще свои собственные эмоции или эмоции других людей. Если испытываете, то вы еще не «муха на стене» для данной ситуации. Эта ситуация «мухи на стене» важна с точки зрения возникновения ощущения целого, ведущего к большему пониманию командного конфликта.

Реагируйте на намерение человека, а не на его поведение. Существует идея о том, что намерение поведения человека всегда позитивно. Это означает, что человек часто желает команде добра, но не умеет это реализовать правильным способом. Иногда даже кажется, что он только хочет навредить. Например, один из членов команды повышает голос и кричит на других. Нам кажется, что он просто хочет создать дополнительное напряжение в команде. На самом деле, человек переживает за идею и хочет, чтобы затянущаяся дискуссия уложилась в отведённое время. Он не находит ничего лучше, как начать повышать голос и срываться на крик. В этом случае, зная о позитивном намерении человека, не нужно в ответ повышать голос, а, реагируя на его намерение, сказать, что нам действительно важно закончить вовремя и в то же время мы не всё успели обсудить, давайте потратим на это ещё немного времени.

Учитесь задавать вопросы. В любой коммуникации мы, так или иначе, работаем с информацией: либо мы её несём, либо получаем. Часто нам кажется, что мы знаем то, что имеет ввиду и говорит наш собеседник. Но, как правило, это не так. Дело в том, что на передачу информации влияют три механизма: это обобщение, опущение и искажение.

На обобщении во многом построен наш детский опыт. Научившись открывать дверцу шкафа, ребенок обобщает этот опыт и начинает открывать всё подряд. Некоторые особо впечатлительные люди, увидев по телевизору сообщение об авиакатастрофе, обобщают этот опыт и начинают считать, что все самолёты — это опасно.

Механизм опущения предохраняет наш мозг от переизбытка информации. Вспомните, что вы делали вчера в течение каждого часа в деталях. А на прошлой неделе? Вряд ли вам это подробно удастся, — действует механизм опущения. Часть информации исчезает!

Искажение действует в том случае, когда мы фиксируемся на значимых вещах, и немного приукрашиваем одну часть информации и замалчиваем другую. Особенно ярко это иллюстрирует процесс порождения слухов. Поделившись с кем-то какой-либо информацией о себе, через некоторое время вы можете услышать от совершенно другого человека, совершенно непохожую информацию.

Так как же помогает нам знание об этих трёх механизмах в разрешении конфликтных ситуаций? Очень просто. Когда мы общаемся с человеком, мы реагируем на его слова, но ведь они уже являются искажением, опущением и обобщением того, о чём он думает. Так как же нам восстановить первоначальный смысл всего им сказанного, и докопаться до того, чего действительно хочет человек? В этом случае и помогает навык задавания вопросов.

Но прежде чем перейти к задаванию описанных ниже вопросов, создайте с этим человеком отношение доверия и не задавайте за раз больше трёх вопросов. Иначе, вместо того чтобы лучше понять человека, вы вызовете только агрессию и непонимание.

Когда мы слышим от человека слова: все, всегда, каждый, никто, ни один, никогда, всё время. Например: «Вы никогда меня не слушаете!». Полезно задать следующие вопросы: Неужели всегда? Разве ни разу мы тебя не выслушивали? Кто конкретно тебя не слушает? Таким образом, отвечая на эти вопросы, человек даёт нам достаточно много полезной информации или осознаёт, что он не совсем корректно выразил свою мысль.

Если вы слышите: должен — не должен, могу — не могу, обязан — не обязан. Например: «я не могу справиться с этой задачей». Полезно спросить: Что тебе мешает? А что случится, если ты всё же справишься с этой задачей? Дело в том, что выражение такого типа накладывают ограничение на наше поведение. Задавая эти вопросы, мы либо осознаём причину, либо снимаем эти ограничения.

Иногда в своей речи люди используют слова типа: компетентность, надёжность, зависимость и т.д. Это слова — существительные, с весьма общим смыслом. Слова, которые можно трактовать

по-разному, и под которыми каждый будет понимать своё. Полезно уточнить, что человек под этим словом имеет в виду. Например: «Главное в этом деле надёжность». Спросите: Что ты понимаешь под словом надёжность? Надёжность чего?

Похожая ситуация возникает, когда человек в своей речи упоминает местоимения и существительные типа он, она, они, эти люди. Иногда полезно не постесняться и выяснить, кого конкретно человек имеет в виду.

Часто в речи используются глаголы типа: одобрить, полагаться, думать, расстраивать. Например: «Я всегда могу положиться на него». Полезно спросить: Как конкретно ты полагаешься на этого человека? Откуда ты знаешь, что на него можно положиться?

И, наконец, в речи опускаются некоторые слова, как нам кажется за ненадобностью. Полезно восстановить эти слова. Часто это сравнения с умолчанием: лучше, больше, чище и т.д. Например: «Наш проект лучше». Лучше того, каким он был раньше, или лучше чем у других команд? А в чём он лучше?

Командные договоренности или как предотвратить конфликт

Для того чтобы выработать нормы поведения в команде полезно следовать следующим рекомендациям:

- Определите ваши ожидания от себя и других.
- Развивайте и согласовывайте определенные договоренности с другими.
- Способствуйте культуре открытого и честного общения, доверяйте.
- Держите других членов команды информированными относительно своих действий и приоритетов.
- Вовлекайте и вовлекайтесь во все аспекты работы команды, озвучивайте свои функциональные и командные роли.
- Своевременно предоставляйте и получайте обратную связь.
- Обучайте других, чтобы они смогли достичь наилучших результатов.
- Поддерживайте друг-друга, особенно в трудных ситуациях.
- Отвечайте и реагируйте на проблемы и ситуации, не замалчивайте.
- Празднуйте достижение целей.
- Из любой ситуации извлекайте положительный опыт, обучайтесь [35].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лидерами не рождаются... Лидеры не могут вести за собой просто потому, что им хочется... И вообще, признание стоит раньше труда только в толковом словаре. Лидерство – это тяжелая работа, труд, который не каждому под силу.

Глянцевая обложка успеха ведущего та часть айсберга, которая видна невооруженным глазом. Большая часть повседневной работы лидера над собой и над другими не видна, но пренебречь ею не представляется возможным на любом уровне, будь то группа друзей или целая организация.

Вполне возможно, что зачастую лидеры полагаются на интуицию и опыт, а не на методические рекомендации и разработки. Как бы то и было, изучать теоретические аспекты феномена лидерства, быть в курсе событий последних исследований в сфере управления группами, обладать базовыми знаниями по социальной и педагогической психологии просто необходимо в силу нескольких причин.

Во-первых, время не стоит на месте, и общество развивается намного стремительнее, чем это происходило даже несколько десятилетий назад. Известно, что план идеального всегда отстает от плана реального в развитии, и идти в ногу со временем становится сложнее год от года: стоит немного замешкаться – и ты безнадежно отстал.

Вторая причина заключается в социальной природе лидерства. Это всегда работа с людьми; следовательно, чтобы правильно истолковать те или иные действия, найти реальные мотивы поведения, объяснить векторы социальных сил, притягивающих или отталкивающих людей друг от друга, нужно быть знакомым с основами психологического и социологического знания.

Эффективность внешнего взаимодействия зависит от реализации четырех принципов общения и организации коммуникации:

- уважения позиции другого человека как конструктивной личности;
- искренности;
- понимания глубинных чувств человека и мотивов его поведения;

- конкретности общения.

Несмотря на понятие «технология» в предлагаемых материалах, где обосновывается работа с лидерскими качествами участников детских общественных объединений, большее внимание в них уделено рекомендациям и описаниям отношений, сделан акцент на знания и тренированность участников в ходе тренинговых встреч.

Учебно-методическое пособие «Технологии подготовки лидеров детских общественных организаций» рассматривает проблему развития лидерских качеств молодежных лидеров, лидеров детских общественных объединений. В пособии анализируется потенциал детских и молодежных общественных объединений, современная ситуация в сфере детского движения, а также отечественные разработки теории лидерства, концепции и модели лидерства. Кроме того, в нем представлены конструкты лидерства и командообразования.

Рассматриваются современные возможности тренинга на основе научно обоснованной модели авторского тренинга О.В.Евтихова «Тренинг лидерства», программа подготовки детей к общественной деятельности, методическое пособие по командообразованию и методические рекомендации по организации работы со старшими вожатыми.

Пособие адресовано лидерам и тем, кто хочет стать лидером, а также организаторам детского движения, педагогам дополнительного образования, старшим вожатым, студентам высших учебных заведений, изучающим специальность «Социальная работа».

ЛИТЕРАТУРА

1. *Алиева Л.В.* Детское движение – субъект воспитания: теория, история, практика. Монография. – М.; Макс-Пресс, 2002.
2. *Алиева Л.В.* Детские общественные объединения в воспитательном пространстве социума. – /Педагогика. – 2000, № 7.
3. *Алиева Л.В.* Детское движение – субъект воспитательного пространства. Концепция. – Москва, 2004.
4. *Балунов М.С.* Педагогическое стимулирование лидерства у курсантов военно-экономического вуза. Дис. канд. пед. наук. Кострома, 2000.
5. *Березина В.А.* Роль системы образования в поддержке развития детских общественных объединений. – Внешкольник, 1998, № 3.
6. Будем работать вместе. Программы деятельности детских и подростковых организаций/ – М.: СПО-ФДО. 1996. («Будем работать вместе. Программы деятельности детских и подростковых организаций». Под ред. А.В.Волохова и др. – М.: НПЦ СПО-ФДО. 1996.).
7. Воспитать человека. Сборник нормативно-правовых, научно-методических, организационно-практических материалов по проблемам воспитания. /Под ред. В.А.Березиной, И.А.Зимней и др. Сост. Л.И.Виноградова. – М.: Издательский центр «Вентана-Граф». – 2002.
8. Детское движение: Словарь-справочник. / Ред.- сост. Т.В.Трухачева и др. – Москва, 2005.
9. *Джулиани Р.У.* Лидерство. М.: Мирамекс, 2002.
10. *Дилтс Р., Диринг Э., Рассел Д.* Альфа лидерство. СПб.: Прайм-Еврознак, 2004.
11. *Евтихов О.В.* Практика психологического тренинга. – СПб.: Речь, 2005.
12. *Евтихов О.В.* Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. – СПб.: Речь, 2007.
13. *Евтихов О.В.* Тренинг лидерства: Монография. – СПб.: Речь, 2007.
14. *Иванов И.П.* Методика коммунарского воспитания. Книга для учителя. – М.: Просвещение. – 1990.
15. Игра и детское движение. (И.Н.Жуков в помощь педагогам и организаторам детского движения). – / Сост. И.В.Руденко. – Тольятти, 2002.
16. Как вести за собой. Большая книга вожагого. / Под ред. Л.И.Маленковой. Коллектив авторов. – М.: Педагогическое общество России, 2004.

17. *Кричевский Р.Л.* Механизмы лидерства в юношеских коллективах // Проблемы детской и педагогической психологии. Вып. 9. М., 1976.
18. *Лукьянчиков Э.Е.* Становление лидерских качеств в системе высшего военно-профессионального образования. Дис. канд. пед. наук. Орел, 2003. С.63-64.
19. *Максвелл Д.С.* 21 обязательное качество лидера / Пер. с англ. В.М.Баженов. Мн.: Поппури, 2004.
20. *Малявин В.В.* Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. М.: Белые альвы, 2000.
21. *Мокшанцев Р.И., Мокшанцева А.В.* Социальная психология. М.: Инфра-М, 2001.
22. *Морозов А.В., Чернилевский Д.В.* Креативная педагогика и психология. М., 2004.
23. *Немов Р.С.* Психология. М., 1990.
24. Новая цивилизация от А до Я. Сост. Комарова И.И. Авторский коллектив: Ермолин А.А., Прутченков А.С. и др. — М., 2002.
25. Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций/ Отв. ред. А.Л.Журавлев, Е.В.Шорохова. М.: Издательство «Социум»; «Институт психологии РАН», 2001.
26. Развитие личности школьника в воспитательном пространстве. Под ред. Н.Л.Селивановой. — М.: Педагогическое общество России, 2001.
27. Разноцветный мир детства. Детские общественные организации. Учебное пособие. Авторы: А.В.Волохов, И.И.Фришман, Л.В.Байбородова и др. — М.: Академия, 1999.
28. *Рожков М.И.* Теория и практика развития самоуправления в учебных коллективах. М.: Высшая школа, 1990.
29. *Руденко И.В.* Введение в педагогику детского движения. Учебное пособие. — М.: Педагогическое общество России, 2003.
30. Социокинетика. Книга о социальном движении в детской среде. Ред. Л.И. Швецова и др. Сост. Т.В.Трухачева, А.Г.Кирпичник — М, 2000.— Ч.1-2.
31. Социокинетика. Детское движение: Стратегия и тактика нового века. Сост.- ред. Т.В.Трухачева, А.Г.Кирпичник. — М., 2002.
32. *Степанова Е.К.,* Формирование имиджа современного молодежного лидера., статья., М., 2007
33. *Тарасов В.К.* Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М.: Хорошая книга, 2003.
34. *Тарасов В.К.* Технология жизни: книга для героев. М.: Хорошая книга, 2003.
35. *Тихонов А.К., Подольский Д.А.* Создание эффективной команды., 2006.
36. *Bennis W.* On Becoming a Leader. N.Y.: Addison Wesley, 1989/1994.
37. *Kuczynski S., Kuczynski Th.* Values-Based Leadership// Englewood Cliffs. NJ. 1995.
38. *Secord P., Backman C.* Social Psychology. N.Y., 1964.

Алексей Васильевич Волохов,
Виктор Николаевич Кочергин,
Евгения Константиновна Степанова,
Ирина Игоревна Фришман

Технологии подготовки лидеров
детских общественных объединений
Часть I

Учебно-методическое пособие

Подписано в печать 15.12.07. Формат 60х90 1/16.

Печать офсетная. Бумага офсетная № 1.

Усл.печ.л. 4,5. Тираж 1000 экз.