

# КОНСУЛЬТАЦИИ

Консультант **Ирина Николаевна Попова**,  
ведущий научный сотрудник Центра социализации  
воспитания и неформального образования ФИРО,  
кандидат педагогических наук

**Эффективное управление образовательной организацией в современных условиях — крайне непростая задача. Тем более, если вы — начинающий руководитель! На каждом шагу подстерегают проблемы, разрешение которых потребует от вас одновременно юридической, экономической, информационной, психологической компетенции... И если правовые и экономические вопросы вы освоите, опираясь на нормативные документы, то с вопросами психологического характера дела обстоят гораздо сложнее. Именно они потребуют от вас больше времени и сил для своего разрешения. Особенности выстраивания отношений с людьми настойчиво будут ориентировать вас на поиск полезной информации и диктовать необходимость осваивать глубины практической психологии.**

**Начинающему руководителю важно найти оптимальный вариант управления организацией, основанный на глубоком уважении к коллегам, умении поддерживать полезную инициативу, способности слушать и учитывать мнение коллектива и его представителей, умении мотивировать профессиональную активность, и многое другое.**

**?** В должности директора школы работаю три года. Вопросов в области практической психологии управления накопилось немало. На какие-то со временем нашлись ответы. А некоторые продолжают меня волновать. Например, почему в отдельных школах (при одинаковой с другими заработной платой) учителя не уходят, а предпочитают работать, даже если приходится ездить издалека? Как создать в школе творческий микроклимат, дружелюбную психологическую атмосферу?

Д.Н.

Ответ на этот вопрос коренится в психологии отношений. Каждый день руководители сталкиваются с проблемой выстраивания стиля отношений с сотрудниками.

При этом очевидным является то, что аргумент: «я начальник, поэтому ты должен выполнить моё распоряжение» не действует. Разумеется, в большинстве случаев сотрудник подчинится, но не испытывая при этом личной заинтересованности в успехе

и не разделяя точки зрения руководителя, испытывая стресс давления, он не добьётся эффективного результата.

Здесь ключевым для руководителя является вопрос специфики влияния на сотрудников. Поэтому каждый руководитель должен освоить тактику убеждения и способствовать появлению добровольного желания подчинённых содействовать его плану развития организации.

Западная психология особенно преуспела в разработке правил психологического стимулирования профессиональной активности в организациях. Дейл Карнеги, Карл Роджерс, Роберт Чалдини и другие с успехом выделяют правила взаимодействия с людьми, правила убеждения и влияния на эффективность деятельности человека. Среди них:

- *Правило «Понимание, подобие и похвала»* — люди склонны доверять тому, в ком они видят сходство с собой, чьи взгляды разделяют, и тем, кто открыто демонстрирует по отношению к ним симпатию и поощрение. Во многом созданию атмосферы доверия способствует неформальное общение. В ситуации если вы чем-то недовольны в работе сотрудника, продемонстрируйте ваше понимание причины его ошибки и укажите на сходство с вашим личным опытом. К примеру: «Когда я впервые столкнулся с этим вопросом, я, как и вы, пробовал данный путь решения. Но впоследствии понял, что он неэффективен. Поэтому рекомендую другой способ». Сотруднику очень важно видеть, что его понимают, не порицают за совершённые ошибки, а помогают найти выход. И не упускайте возможности похвалить за правильно найденное решение, качественную работу. Похвала — прекрасный нематериальный мотивирующий фактор.

- *Правило «Ты мне — я тебе!»* — широко известен принцип золотого правила нравственности: поступайте с другим так, как бы вы хотели, чтобы и он поступил с вами. Желая что-то получить, предложите нечто взамен. Небольшой подарок спосо-

бен значительно повысить лояльность к вам. Разумеется, подарок может быть материальным приглашением к взаимному расположению. Но существует ещё и множество нематериальных — придержать дверь, предложить кофе, поделиться новостями о погоде и информацией о сезонных скидках, просто улыбнуться и пожелать хорошего дня, сказать: «мне нравится, как вы работаете! Я давно за вами наблюдаю»...

- *Правило «Социальное равенство»* — давно замечено, и это активно используется в рекламе, что люди склонны следовать примеру других. При этом образцы для подражания должны быть выходцами из той же социальной среды. Множество рекламных проектов построено на историях, в которых обычный человек испытывал такие же проблемы, что и те, кто сейчас слушает эту историю, и решили их с помощью предлагаемого средства. Поэтому постарайтесь использовать эту особенность. Например, если вы решили ввести какое-либо новшество, убедите в его пользе одного из сотрудников, к его мнению окружающие начнут прислушиваться.

- *Правило «Приверженность — залог последовательности»* — сформировав своё представление о ком-либо или чем-либо, люди склонны придерживаться его и в дальнейшем. Особенно в том случае, если они выразили своё мнение вслух или письменно. Очень эффектив-

ны обязательства, сделанные публично. Поэтому в некоторых случаях обращайтесь с просьбой к сотруднику в присутствии других. Однако ни в коем случае не используйте этот метод как средство давления, навязывая человеку обстоятельства, при которых он не может вам отказать. Эти и многие другие правила формируют определённый стиль отношений. И он не случайно в психологии организаций занимает первое место, так как именно от этого зависит, какой будет школа как социальная организация. Стиль отношений — проблема комплексная, когда основное решение привычно фокусируется в положительной эмоциональной характеристике — «хорошая школа».

Хорошая школа, следуя размышлениям В.А. Караковского, это школа, в которой и ребёнку, и учителю хорошо. И это «хорошо» отражается в уважительном отношении со стороны администрации и к работе педагога, и к нему как к человеку. Это там, где директор замечает даже незначительные успехи, где присутствует атмосфера соперничества и умения радоваться достижениям коллег. Это тогда, когда хочется утром идти в школу! И состояние такое: как хорошо, что есть эта школа, эта работа, эти люди! Если вы хотите создать позитивную, развивающую атмосферу, мотивирующую педагогов, нужно особенно обратить внимание на следующие моменты:

1. Обсуждайте на совещаниях предполагаемые решения

проблем. Здесь важны честность и содержательные предложения. Это непростая задача, но её решение приносит уважение и признание, как подчинённых, так и начальства.

**2.** Никогда не ввязывайтесь в поиски виновного. Это занятие заставит отвернуться от вас.

Здесь, может быть, стоит поискать ответ на вопрос: «А как система вызвала ошибку сотрудника?».

**3.** Ваши вербальные и невербальные сигналы имеют большое значение. Если вы саркастически или снисходительно разговариваете с коллегами, то не забывайте, что они все слышат.

**4.** Никогда не повышайте голос на своих подчинённых! Это аксиома!

**5.** Никогда не атакуйте внезапно! Лучше обсудите проблему с её «владельцем». Тем самым вы завоюете большой авторитет.

**6.** Выполняйте обещанное. Если вы срываете сроки и не выполняете обещания, то вредите работе других сотрудников. Всегда держите слово, а если это невозможно, обязательно оповестите о происходящем всех заинтересованных лиц.

**7.** Найдите время, потратьте силы на благодарность, вознаграждение, признание вклада людей, которые помогли вам прийти к успеху. Это безошибочный путь к построению эффективных отношений.

**8.** Помогите подчинённым найти себя. Каждый из них обладает каким-то талантом, мастерством и опытом. Если вы можете помочь сотруднику применить на деле его лучшие качества, то этим вы окажете своей организации неоценимую по-

мощь. Рост отдельного сотрудника — польза всей организации. Замечайте, признавайте, хвалите и поздравляйте за вклад, который внесли в общую копилку. Сотрудники легко распознают признательность и в ответ отвечают признательностью.

Если регулярно проводить в жизнь эти советы, то вы прекрасно сработаетесь со своими коллегами. И коллеги это оценят. Вы достигнете поставленных целей и будете работать с удовольствием, имея признание и личное удовлетворение.

**?** **Я хорошо осознаю, что директор школы — это лицо образовательной организации. Личность директора во многом определяет перспективы развития школы. На что нужно с психологической точки зрения обратить внимание начинающего директора, чтобы у руководства, учащихся, родителей и педагогов формировалось устойчивое представление о надёжности, стабильности и перспективности развития школы под руководством человека, который делает первые шаги в управлении образовательной организацией?**

*Начинающий директор школы, Н.И.*

Это один из любимых вопросов молодых и амбициозных руководителей. В ответе на него, на мой взгляд, наиболее ёмко проанализировать суть проблемы позволит такое направление современной психологии личности, как персональный брендинг.

Неважно, готовитесь ли вы стать руководителем или уже

возглавляете школу — ваш успех зависит только от вас и ни от кого более! В вашем распоряжении только собственные знания, опыт, стремления и взгляды. Именно поэтому понятие «личный бренд» выступает не просто витающим около вас облаком репутации, но и всем тем набором ассоциаций, которые вызывает звук вашего имени и очертания вашего образа в голове контактирующих с вами людей. И только от вас зависит, будут эти ассоциации приятными или нет.

Когда мы говорим о каком-либо бренде, то в голове сразу возникает цепочка ассоциаций, вызванных логотипом, слоганом или просто названием товара или компании, сотрудники которой изрядно потрудились, чтобы создать именно такой образ для потребителей. То же самое с личным брендом руководителя. Его формирование — это длительный процесс самопознания и осмысления, в ходе которого человек делает ревизию своих качеств и профессиональных навыков, решая в итоге, какие из них выставить напоказ широкой аудитории.

Одна из формул личного бренда предлагает рассматривать его как сумму *мастерства* (умений, ценимых окружающей вас средой), *индивидуальности* (отличительных черт конкретного человека) и *коммуникативности* (активности в создании и поддержании профессиональных социальных связей, умения правильно подать себя).

Люди, обладающие ярким личным брендом, в большинстве своём психологически независимы. Личный бренд даёт своеобразный иммунитет от неожиданных организационных перемен. Он, как надёжный корабль в бушующем море перемен, даёт уверенность и гибкость к изменениям внешней среды. Создавая персональный бренд, человек работает и над собственной стратегией. То есть личный брендинг — инструмент, который можно эффективно применять в практике своего развития.

По мнению современных психологов, персональный бренд, основанный на действительно присущих человеку качествах, позволяет увеличить уровень доверия, сохраняя при этом внутреннюю энергию и силы.

Сегодня начинающему руководителю необходимо целенаправленно работать над созданием запоминающегося и устойчивого персонального бренда. Какие же характеристики помогут разработать эффективную модель персонального бренда? Согласно исследованиям Хьюберта Рамперсада (Hubert Rampersad), консультанта в области управления бизнесом, президента Personal Branding University, такая модель основывается на 11 характеристиках:

**1. Подлинность** — соответствие личного бренда вашей личности, поведению и устремлениям — обязательное условие. Будьте тем персональным брендом, который строите.

**2. Целостность** — подчинение кодексу морали и поведения, основанному на законах нравственности и гуманизма.

**3. Постоянство** — последовательность в собственных действиях. Окружающие должны знать, что могут положиться на вас всегда. Не выполняя обещания, нельзя привлечь благоприятные возможности.

**4. Специализация** — концентрация на основном навыке, отвечающем критерию уникальности. Чтобы выделиться из серой массы, нужно развивать свои таланты и стремиться к неповторимости.

**5. Авторитет** — признание вас как эксперта в определённой области, включающее восприятие в качестве опытного и талантливого лидера.

**6. Индивидуальность** — не бойтесь отличаться от остальных. На то и нужен персональный бренд, чтобы сигнализировать ваши конкурентные преимущества. Поэтому стоит его чётко и кратко сформулировать, чтобы ваша так называемая целевая аудитория могла ясно видеть, в чём вы можете быть полезны.

**7. Уместность** — при построении и развитии персонального бренда необходимо опираться на ценности и предпочтения заинтересованных в вас людей.

**8. Заметность** — стремление рассказать о себе всё более широкой аудитории. Будьте на виду, не стесняйтесь напоминать о себе, пусть даже неоднократно.

**9. Настойчивость** — упорство, терпение и вера в себя — верные помощники в построении личного бренда. Не ждите быстрых побед.

Развивайтесь, стройте планы и упорно работайте над собой, продолжая начатое.

**10. Хорошая репутация** — хорошее впечатление — огромный шаг к построению длительных и плодотворных отношений. Люди проявляют больше лояльности в работе с теми, кто им приятен. Ваше имя должно вызывать ассоциацию с пользой, которую способны дать ваши навыки.

**11. Результативность** — планомерно улучшающиеся результаты вашей деятельности приходят на замену узнаваемости. То есть со временем того, что о вас уже сейчас знают, всё равно станет мало. Созданную репутацию необходимо подтверждать ростом достижений, иначе ваш личный бренд окажется обманом.

Конечно, соблюдение некоторых критериев — непростая задача. Однако это то, к чему нужно стремиться, если вы хотите построить сильный личный бренд. Пусть процесс изменений будет для вас органичным. Начните с осознания своих характерных черт и подготовьтесь рассказать о них всем.

Целенаправленно формируя у окружающих представление о себе как о надёжном и перспективном лидере, не забывайте о главном: «Обращайтесь с вашими подчинёнными, коллегами, уважая их достоинство, и они будут испытывать по отношению к вам те же чувства».

**?** На курсах повышения квалификации для начинающих руководителей образовательных учреждений неоднократно подчёркивалось, что эффективное руководство основывается на командном стиле управления. Я каждый раз, когда слышал это, испытывал напряжение, потому что у меня есть трудности во взаимоотношениях со своими заместителями. Как работать в команде, если кажется, что быстрее всё сделаешь сам? Как оценить эффективность работы управленческой команды?

*Директор школы, С.А., 42 года*

Особая проблема — это отношения директора школы со своими заместителями. Сейчас, когда руководитель образовательного учреждения сам имеет право назначать своих заместителей, вроде бы вся администрация может быть единой командой. Директор должен хорошо знать и сильные, и слабые стороны своих заместителей, их семейное положение. Стараться помочь, где возможно, и советом, и делом. Но при любых хороших отношениях руководитель не должен переступить некую черту, чтобы хорошие отношения не переросли в панибратство. Заместители должны видеть в руководителе первое лицо по мере ответственности.

Эффективная работа команды возможна только на основе гибкой и рациональной организации. «Хорошие отношения между сотрудниками вытекают из разумной организационной структуры» (Луис Ньюмен). Избегайте неопределённости в распределении функций и во взаимодействии: чётко обозначьте круг своих обязанностей,

каждого сотрудника (особенно своих заместителей), взаимосвязи между сотрудниками, функции и взаимосвязи структурных подразделений. Чёткое распределение обязанностей необходимо, но при этом важно регламентировать только основополагающие аспекты деятельности, чтобы не лишить сотрудников самостоятельности и не превратить руководство в опеку.

Ничто так не способствует созданию команды, как тщательно продуманная передача ответственности. Передавайте сотруднику вместе с рабочей задачей полномочия и компетенцию, необходимые для её выполнения. Предоставляйте право подчинённым принимать решения, самостоятельно заниматься проблемами, предлагать и вводить новшества. Сотрудники всех уровней больше всего возмущаются, когда руководитель делегирует им задачи, наделяет ответственностью, не давая одновременно соответствующих прав. Как утверждает теория менеджмента, подлинное искусство руководства заключается не столько в принятии блестящих решений, сколько в умении координировать деятельность сотрудников. Отсюда укрепить единство команды поможет кооперативный стиль руководства, который наиболее предпочтителен. Здесь главной ролью руководителя является роль «дирижера». Сила команды в том, что она состоит из личностей. Подберите себе умных, талантливых и опытных помощников. В вашей команде могут быть:

- люди с богатым воображением и опытом творческой активности («Мыслители», «Креаторы»);
- сотрудники, качественно претворяющие творческие идеи на практике («Исполнители»);
- специалисты-эксперты, беспристрастно оценивающие процесс и результаты деятельности («Критики»);
- коллеги, владеющие искусством переговоров и эффективной коммуникацией («Коммуникаторы», «Исследователи ресурсов»);
- а также «Координаторы», «Коллективисты», «Доводчики» и др.

Главное, чтобы роли были подобраны правильно, где каждый человек нацелен на осуществление конкретной деятельности, а деятельность в свою очередь отвечает потребностям сотрудника. Внимательно изучайте творческие возможности ваших подчинённых, их интересы и склонности. Это поможет правильно расставить сотрудников и более эффективно использовать их интеллектуальный потенциал, создать в коллективе обстановку делового взаимодействия и взаимопомощи. В команде нужны люди с разными характерами и качествами. Но особенно следует ценить креативно мыслящих и подходящих к делу творчески, тех, кто не только имеет своё мнение, но и способен отстаивать его, не взвешивая на авторитеты и атрибуты власти. «Опирайтесь только на то, что оказывает сопротивление» (Блез Паскаль).

## КОНСУЛЬТАЦИИ

Для оценки сформированности команды можно использовать метод G.R.P.I.: Goals-Roles-Team Processes-Interpersonal Relationships and Individual Styles, т.е. цели — роли — процессы командной деятельности — межличностные отношения и индивидуальные стили. Суть метода состоит в том, что каждый член команды регулярно заполняет специальную анкету, в которой содержится 10 утверждений, характеризующих аспекты командной работы, перечисленные в названии метода, оценивая своё согласие или несогласие по пятибалльной шкале. Затем группа сводит результаты воедино и обсуждает те аспекты работы, которые либо оцениваются членами команды низкими баллами, либо в отношении которых имеются существенные расхождения в оценках.

По итогам обсуждения команда принимает решение о необходимых мерах.

Целесообразность использования данного метода определяется тем, что команде не приходится ждать, когда проблемы, связанные с её работой обострятся. Метод G.R.P.I. позволяет их профилактировать и постоянно держать ситуацию под контролем. **НО**

### Анкета эффективности деятельности команды (по методу G.R.P.I.)

Критерии	Высказывания	Баллы
<b>G. Цели:</b>	Цели ясны и люди привержены их достижению	12345
<b>R. Роли:</b>	Работа организована таким образом, что чётко способствует достижению целей команды	12345
	Максимально используются индивидуальные возможности каждого члена команды	12345
	Каждый чётко знает, за что отвечает и выполнения какой работы от него ждут	12345
	Лидерство распределено между членами группы	12345
<b>P. Процессы командной деятельности:</b>	Решения принимаются с учётом того, кто обладает большим опытом и информацией, а не на основе иерархии и авторитета	12345
	Конфликты в команде рассматриваются открыто и конструктивно	12345
<b>I. Межличностные отношения и индивидуальные стили:</b>	В межличностных отношениях и в общении преобладают доверие и открытость	12345
	Выделяется время для анализа процесса совместной работы (как мы относимся друг к другу, как общаемся, управляем конфликтами и т.п.) с целью его совершенствования	12345
	Поощряются гибкость, чуткость к нуждам других людей и творческий подход	12345