

МОДУЛЬ 2 «ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЛИДЕРА»

Цели занятия:

- Анализ своей собственной ответственности, как лидера;
- Создание предпосылок для формирования позитивной социальной ответственности молодежных лидеров.

Продолжительность занятия: 2 часа

ОБЩАЯ СХЕМА ИНТЕРАКТИВНОГО МЕРОПРИЯТИЯ:

№	Время (мин)	Активность, формат	Задачи	Материалы
	10	Обсуждение лидерского опыта	• Рефлексия лидерского опыта участников	-
2	5	Тематический разогрев «Ассоциации»	• Фокусировка темы • Диагностика представлений и знаний	Флипчарт, маркеры
3	20	Упражнение «Слепой и поводырь»	• Диагностика лидерской ответственности участников • Получение эмпирического опыта ответственности для последующего анализа	Для каждой пары повязка на глаза
4	5	Упражнение «Определение ответственности»	• Формирование представлений о лидерской ответственности	Флипчарт, маркеры
5	5	Мини-лекция на тему ответственность лидера на микро-, макро- и мета-уровнях	• Формирование представлений о лидерской ответственности	Флипчарт, маркеры, раздаточный материал из Приложения 2.1 для каждого участника
6	20	Решение кейсов «Ответственность лидера»	• Анализ и закрепление представлений о лидерской ответственности • Формирование позитивной социальной ответственности участников, как лидеров	Карточки с кейсами (Приложение 2.2), листы бумаги А4, ручки
7	20	Упражнение «Я несу ответственность за...»	• Анализ и закрепление представлений о лидерской ответственности • Формирование позитивной социальной ответственности участников, как лидеров	Заготовленный лист флипчарта с шаблоном для записи, листы бумаги А4, ручки.
8	10	Рефлексия занятия	• Подведение итогов занятия • Повторение и обобщение полученных знаний и опыта	-

	5	Лидер дня	<ul style="list-style-type: none"> • Обратная связь от группы в области проявления лидерских качеств 	Распечатка Приложения А для каждого участника
	10	Домашнее задание	<ul style="list-style-type: none"> • Закрепление пройденного материала по теме занятия • Самоанализ • Стимуляция самостоятельной активной деятельности по развитию личностных качеств 	Распечатка Приложения 2.3 для каждого участника
9	10	Практикум «Подари улыбку», приуроченный к международному дню улыбки	<ul style="list-style-type: none"> • Инструктаж по проведению мероприятия в колледже 	Методичка по организации и проведению мероприятия «Подари Улыбку»

ТЕМАТИЧЕСКИЙ РАЗОГРЕВ «АССОЦИАЦИИ»

Задачи:

- Фокусировка темы
- Диагностика представлений и знаний

Время: 5 минут

Материалы: Флипчарт, маркеры.

Проведение: Ведущий предлагает участникам назвать те ассоциации, которые возникают у них при слове «Ответственность», и записывает каждую на флипчарт. Когда все участники высказались, ведущий проводит анализ ассоциаций, группируя их в возможные кластеры, и резюмирует, какого понимания понятия «ответственность» в группе больше.

УПРАЖНЕНИЕ «СЛЕПОЙ И ПОВОДЫРЬ»

Задачи:

- Диагностика лидерской ответственности участников
- Получение эмпирического опыта ответственности для последующего анализа

Время: 20 минут

Материалы: для каждой пары — повязка на глаза.

Помещение: Помещение должно быть очень просторным.

Проведение:

Инструкция: «Лидер должен уметь брать на себя ответственность, потому что он, ведя за собой группу, отвечает не только за себя, но и за каждого участника группы, и за реализацию того дела, которое выполняет группа. Ответственность — признак зрелой личности, поэтому этот блок является самым сложным в работе с лидерским потенциалом, но позволяет осознать, что быть лидером — это не только внимание, успех, престиж, но и кропотливый труд. Пожалуйста, отнеситесь серьезно к тому упражнению, которое нам с вами предстоит сейчас выполнить».

Затем участники разбиваются на пары. Один из них завязывает глаза.

В помещении расставляются несколько стульев — создается полоса препятствий.

«Поводырь» должен провести «слепого» так, чтобы он чувствовал себя легко и уверенно. «Поводырь» не имеет права говорить. После этого участники меняются ролями.

Упражнение вызывает достаточно сильные эмоции у участников, поэтому важно по его окончании дать возможность поделиться этими эмоциями, сначала друг с другом в парах, затем со всей группой, и только затем перейти к анализу происходящего.

Вопросы для обсуждения:

- Как вы чувствовали себя в роли «слепого», «поводыря»?
- Легко ли вам было довериться другому человеку? Легко ли было отвечать за безопасность другого?

УПРАЖНЕНИЕ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ»

Задачи:

- Формирование представлений о лидерской ответственности

Время: 5 минут

Материалы: Флипчарт, маркеры.

Проведение: Участники делятся на три малые группы, в которых они последовательно составляют определения «ответственность» и «ответственность лидера» и зачитывают их вслух. Ведущий записывает все определения на флипчарт и анализирует их с опорой на существующие определения.

ИНТЕРАКТИВНАЯ МИНИ-ЛЕКЦИЯ «ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЛИДЕРА»

Задачи:

- Формирование представлений о лидерской ответственности

Время: 5 минут

Материалы: Флипчарт, маркеры, распечатки Приложения 2.1 для каждого участника.

Проведение: Ведущий рассказывает группе о трех уровнях лидерства (микро (внутренне и ситуативное), макро (тактическое и стратегическое), мета (законодательное) и проводит совместный с группой анализ ответственности лидера в соответствии с тем или иным уровнем. Каждый анализ подкрепляется примерами:

- Махатмы Ганди, который привел Индию к освобождению от колониальной зависимости (мета-лидерство)
- Стива Джобса, создавшего корпорацию «Apple» (макро-лидерство)
- Герды из сказки «Снежная королева», которая на пути к Каю смогла расположить к себе большинство героев сказки, в том числе и негативных (микро-лидерство).

РЕШЕНИЕ КЕЙСОВ «ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЛИДЕРА»

Задачи:

- Анализ и закрепление представлений о лидерской ответственности
- Формирование позитивной социальной ответственности участников, как лидеров

Время: 20 минут

Материалы: карточки с кейсами, листы бумаги А4, ручки.

Проведение: В зависимости от уровня подготовки группы данное упражнение проводится по первому или второму варианту.

Вариант 1. Участники делятся на 4 малых группы. Каждой из групп ведущий раздает по одной карточке с кейсом (Приложение 2.2.). Задача участников за отведенное время проанализировать кейс и определить:

- Какой уровень лидерства представлен в кейсе?
- Какова цель лидера?
- В чем заключается его ответственность?
- Каковы последствия от действия лидера?

- Какие идеи по решению проблем вы увидели?

Далее представители групп зачитывают свой кейс и ответы на вопросы задания. После этого они отвечают на возникающие вопросы других участников.

В конце упражнения ведущий подводит итоги и делает выводы.

УПРАЖНЕНИЕ «Я НЕСУ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ...»

Задачи:

- Анализ и закрепление представлений о лидерской ответственности

- Формирование позитивной социальной ответственности участников, как лидеров

Время: 20 минут

Материалы: Заготовленный лист флип-чарта с шаблоном для записи, листы бумаги А4, ручки.

Проведение:

Инструкция: «Один из способов развития в себе чувства лидерской ответственности заключается в следующем: возьмите ручку, бумагу и сделайте список по примеру приводимых на флипчарте утверждений. Начните каждую фразу словами: «Я несу ответственность за...». Продолжите фразу любыми словами, которые только придут вам в голову, какими бы абсурдными они вам ни казались. Составьте список не менее чем из 10 подобных утверждений.

1. Я несу ответственность за _____
2. Я несу ответственность за _____
3. Я несу ответственность за _____
4. _____
5. _____
6. _____
- ...
10. _____

Принятие на себя ответственности никоим образом не означает, что вы должны осуждать кого-то или немедленно броситься решать чьи-то проблемы. Чувство ответственности предполагает наличие в вас способности отвечать за ваши собственные поступки. И что еще важно – это распознавать ситуации, в которых вы можете на что-то влиять или нет. Если вы можете и умеете влиять на ситуацию, то тогда ваша ответственность заключается в том, какую цель вы в ней выбрали и ведете свою команду. Если же вы никоим образом не в состоянии повлиять на ситуацию, то это может обернуться тем, что вы будете нести ответственность за «теневого лидера». После этого участники группы приступают к выполнению упражнения. По окончании заполнения шаблона производится анализ трех утверждений каждого из участников.

РЕФЛЕКСИЯ ЗАНЯТИЯ

Задачи:

Время: 10 минут

Вопросы для обсуждения:

- Как вы относитесь к ответственности?
- Можно ли быть лидером, не взяв на себя ответственности?
- В каких случаях лучше не брать на себя ответственность?

ГОЛОСОВАНИЕ «ЛИДЕР ДНЯ»

Задачи:

- Обратная связь от группы в области проявления лидерских качеств
- Выбор лидеров – участников чемпионата лидерства

Время: 5 минут.

Материалы: ручки, раздаточные оценочные бланки (Приложение А) для каждого участника.

Проведение: Ведущий объясняет командам цель упражнения, раздает участникам бланки для оценки и ручки. Далее он инструктирует всех, как правильно заполнять таблицу оценки. По окончании упражнения ведущий собирает бланки и подводит итоги по командам.

Инструкция:

В ходе сегодняшнего тренинга каждый из членов вашей команды проявил свои лидерские качества в той или иной степени. Кому с вашей точки зрения это удалось лучше всего, а кому надо приложить усилия, чтобы заявиться командным лидером? Для этого вам необходимо присудить членам своей команды ранг, исходя из следующих условий:

- Себя не оцениваем
- Участнику команды, который заявился успешнее других, присуждается ранг под номером 1, тому, кто чуть менее успешно – номер 2, и т.д. Себя вы не оцениваете. Таким образом, наименее проявивший себя как лидер сегодня участник получит ранг, равный количеству студентов вашего колледжа минус 1
- Вы выбираете фамилию участника и в соответствующей ячейке и ставите балл
- Каждый ранг может присуждаться только один раз
- Голосование производится анонимно, поэтому заполняйте, пожалуйста, таблицу максимально честно и серьезно.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ «ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЛИДЕРА»

Задачи:

- Закрепление пройденного материала по теме занятия
- Самоанализ
- Стимуляция самостоятельной активной деятельности по развитию личностных качеств.

Время: 5 минут на занятии, 15-40 минут самостоятельно.

Материалы: Копии Приложения 2.3. для каждого участника

Проведение: Ведущий подводит итоги занятию и для закрепления материала предлагает участникам дома заполнить тест «Локус контроля» и проанализировать его результаты.

ПРАКТИКУМ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ АКЦИИ «ПОДАРИ УЛЫБКУ», ПРИУРОЧЕННОЙ К МЕЖДУНАРОДНОМУ ДНЮ УЛЫБКИ

Задачи:

- Инструктаж по проведению мероприятия в колледже

Время: 10 минут

Материалы: по 3 копии методических рекомендаций по организации и проведению акции для каждого колледжа.

Проведение. Ведущий рассказывает участникам об акции «Подари улыбку», освещает основные шаги, которые необходимо сделать для ее организации, отвечает на вопросы участников.

Каждая команда получает по три копии методических рекомендаций.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЛИДЕРА

Отвѣтственность — субъективная обязанность отвечать за поступки и действия, а также их последствия.

Отвѣтственность — определенный уровень негативных последствий для субъекта в случае нарушения им установленных требований. По характеру санкций за совершаемые действия выделяют следующие виды ответственности: юридическую, материальную, моральную, политическую и др.

Отвѣтственность — личностная характеристика человека, описывающая его способность обстоятельно анализировать ситуацию, заранее прогнозировать последствия (весь комплекс следствий) своих действий или бездействий в данной ситуации и делать выбор формы своих поступков с готовностью принять последствия выбора, как неизбежные свершившиеся факты.

Микролидерство – «фокусируется на выборе такого стиля лидерства, который позволяет создать эффективную рабочую атмосферу и выработать у сотрудников стремление к кооперации в процессе выполнения работы путем подбора подходящего стиля по осям: задача и отношения.

Выбор стиля лидерства зависит от конкретных подчиненных и работы/задачи, которая должна быть выполнена. Таким образом, он зависит от ситуации и условий. Лидер направляет людей в организации к выполнению определенной работы или задачи. Если стиль лидерства выбран правильно, люди выполняют свою работу охотно и в деловой атмосфере»

Макролидерство – роль лидера в создании успешной организации реализуется двумя способами:

- Нахождение пути, т.е. дороги к успешному будущему
- Создание культуры, т.е. объединение людей в организацию, имеющую цель и способную двигаться по намеченному пути.

Таким образом, Макролидерство – это влияние на людей путем объединения их в общность, независимо от того, идет ли речь о целой организации или ее подструктурах. Лидер влияет на людей, давая подчиненным ответы на вопросы:

- что собой представляет организация в целом?
- Где в ней мое место?
- Как меня оценивают?
- Что от меня ожидают?
- Почему я должен быть ей предан?

Металидерство – это создание «движений» в широком смысле этого слова (ex. Движение за гражданские права, властность и т.д.). Металидерство связывает индивидов через видение лидера с окружением, делая это оно освобождает энергию и создает последователей – энтузиастов.

МИКРОЛИДЕРСТВО

Внутреннее лидерство

Это базовый этап развития лидерской компетенции. Предпосылки для возникновения и развития лидерства. Человек должен в первую очередь уметь руководить собой. Уметь мотивировать и настраивать себя на работу. Брать ответственность за свои поступки и держать ситуацию под контролем.

Ситуативное лидерство

Проявляется, когда человек берет на себя роль лидера в зависимости от сложившейся ситуации и в конкретном контексте. На нём временная ответственность за происходящее. Чаще всего такие лидеры мотивируются необходимостью, чем возможностью, например, в экстремальной ситуации, когда сам контекст диктует необходимость появления лидерских качеств. Если не я, то кто? Когда же актуальность ситуации спадает, человек снимает с себя лидерскую роль и возвращается в повседневную роль.

МАКРОЛИДЕРСТВО

Командное или тактическое лидерство

Лидер постоянно руководит своей командой. Является её мотором. Берет инициативу в свои руки на протяжении большого промежутка времени управления командой. Отвечает за свою команду и её членов. Обычно ставит тактические цели и стремится к их достижению.

Системного или стратегического лидерство

Лидер руководит всей системой в целом. Это лидер лидеров. То есть он руководит руководителями-лидерами. Ставит стратегические цели, формирует видение, определяет далеко идущие планы и перспективы развития. Вдохновляет людей на

МЕТАЛИДЕРСТВО

Законодательное лидерство. Быть первым на рынке. Диктовать свои тренды и правила всей системе. Создавать мир, в котором будут жить окружающие.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.2

Кейс №1. История Озеолы Маккарти.

Озеола Маккарти родилась в 1908 году в штате Миссисипи, США. Она была простой афроамериканской девочкой и все детство мечтала стать медсестрой и поступить в Университет Южного Миссисипи. Чтобы ухаживать за заболевшей тетей, в шестом классе Озеоле пришлось бросить школу, куда в дальнейшем она так и не вернулась.

Озеола устроилась работать прачкой. Каждый день она получала по несколько долларов за свою тяжелую работу. В один из дней она пришла в Первый национальный банк Миссисипи и попросила открыть накопительный счет. В конце каждого рабочего дня она приходила в банк и приносила от одного до полутора долларов. Когда ее спрашивали, на что она копит, она отвечала: на старость бабушке. Ее бабушка умерла в 1944 году, но Озеола по привычке каждый день относил небольшие суммы на сберегательный счет в банке. В семидесятых умерли ее мама и тетя. Банки сливались, закрывались и открывались, ее счета переходили из одного в другой. Однажды сотрудник банка предложил Озеоле перевести часть средств в фонды облигаций, и она согласилась, не придав этому особого значения.

В течение 75 лет Озеола работала прачкой, жила одна в старом деревянном доме, никогда не имела автомобиля, но помогала людям. В 1995 году сотрудник банка **Пол Логгин** обратил внимание на то, что в течение последней недели Озеола не приходила в банк, и решил заглянуть к ней во время обеда. Озеола сказала, что приболела, но чувствует себя уже хорошо и на следующей неделе обязательно выйдет на работу, а значит, придет с новыми накоплениями в банк. Пол увидел перед собой уставшую женщину с удивительной улыбкой на лице, с коричневыми руками, разбитыми артритом от тяжелого ежедневного труда. Вернувшись в банк, он посмотрел на счет Озеолы Маккарти и был очень удивлен тем, что ее активы превышали полмиллиона долларов!

Совсем скоро мисс Маккарти пришла в банк и услышала эту новость. Она не поверила Полу, решив, что он ее разыгрывает. Увидев цифры на своем счете, она сказала: «Что же, если вы уверены, что здесь нет никакой ошибки, в чем я очень сомневаюсь, то пусть деньги остаются на счету». Сотрудники банка попытались объяснить Озеоле, что ей более не нужно работать, что накопленных денег более чем достаточно, чтобы обеспечить ей старость. Но Озеола сказала, что работает не ради денег, что ей нравится приносить пользу людям.

«А что же делать с вашими накопленными деньгами?» — спросили сотрудники банка. Этот вопрос поставил ее в тупик. Тогда Пол Логгин достал из кармана десять монет и спросил: «Что бы вы сделали, мисс Маккарти, если бы у вас было десять монет?» — «Одну я отдала бы в церковь, я так поступала всегда и буду поступать так далее. Вот эти три отдам своим трем единственным родственникам, они хорошие люди и заслуживают того, чтобы о них позаботились. А вот эти шесть отдайте в Университет Южного Миссисипи». Все были поражены ее решением. «А что вы оставите себе?» —

«Себе? — переспросила Озеола, смеясь. — Я и сама в состоянии позаботиться о себе!»

В 1995 году в Университете Южного Миссисипи был открыт фонд с суммой около 250 тыс. долларов. Фонд предоставлял возможность афроамериканцам Миссисипи получать бесплатное образование. Эта история быстро разлетелась по всему штату, а затем и по всей стране, после чего сотни людей стали вносить в фонд пожертвования.

Несмотря на то что Озеола Маккарти жила в трех милях от Университета Южного Миссисипи, в котором когда-то мечтала учиться, она никогда в нем не была. Оказавшись там впервые, в течение первых 30 минут она не могла сказать ни слова, ей мешали аплодисменты сотен студентов, которые приветствовали ее стоя. Два дня спустя ее пригласили на открытие футбольного стадиона, где в присутствии 30 тыс. человек губернатор штата объявил этот день Днем Озеолы Маккарти.

В 1996 году Озеола Маккарти несла олимпийский огонь через часть штата Миссисипи. Организация объединенных наций вручила ей специальную награду, в течение последующих четырех лет она получила более 300 различных наград и специальных премий. Одну из них — из рук президента США **Билла Клинтона**, который был восхищен ее поступком. Для этого ей впервые за последние 50 лет предстояло отправиться в дальнюю поездку, единственным ее путешествием в жизни до этого была поездка на Ниагарский водопад.

26 сентября 1999 года Озеола Маккарти умерла на 92-м году жизни. **Стефани Баллок**, 18 летняя девочка, окончившая простую среднюю школу, была первой ученицей Университета Южного Миссисипи, получившей грант на обучение из фонда, созданного Озеолой Маккарти. Со слезами на глазах она сказала, что более всего на свете жалеет о том, что мисс Маккарти не дожила менее года до того момента, как осуществится ее мечта — когда афроамериканская девочка выйдет из дверей этого университета.

Кейс №2. История Игоря Павлова.

Клуб умных автомобилей – так Игорь Павлов представляет свой проект «eZWay». А умным автомобилям - умные водители! Последним этот автоклуб пришелся как нельзя кстати. Ведь он во многом облегчает жизнь автомобилистов. Заботливое приложение ведет контроль расходов на бензин, собирает историю поломок, помогает в устранении неисправностей, оптимизирует стиль вождения и вообще всячески помогает членам клуба взять автомобиль под полноценный контроль. Неудивительно, что такой полезный и актуальный проект уже сейчас пользуется популярностью в 10 странах мира. А в будущем обещает завоевать еще больше пользователей, выйти на новые рынки и принести своим создателям немалую прибыль. При этом хотим отметить, что этот бизнес был начат с нуля. Это пример удачного российского стартапа.

«Еще несколько лет назад я жил и учился в маленьком городе – Петрозаводске. Был студентом, увлекался технологиями. Тогда у меня и появился первый автомобиль. Это была достаточно дешевая машина, хотя и абсолютно новая. Я отлично помню этот момент – когда впервые осознал, что меня по-настоящему интересует и увлекает все, что связано с устройством авто. Уже спустя пару дней я сидел в водительском кресле, обложившись кучкой «устройств-железяк», которые могли подключиться к машине и самостоятельно ее диагностировать. В те дни я и подумать не мог, что из всего этого может что-то получиться! Но «eZWay» (в своей первой, пионерской, версии) поселился в моем гараже и стал моим любимым хобби. А я к концу обучения занимался продажами в крупной телекоммуникационной компании. Для маленького города я неплохо зарабатывал. Но понимал, что это «не мое»... И, не найдя ничего, близкого сердцу, собрал все деньги и уехал в Петербург.

Не зря говорят, «бойтесь своих желаний, они имеют свойство сбываться». В Петербурге я случайно попал в сообщество людей, увлеченных технологиями. Я впервые увидел людей, которые страстно хотели на технологиях построить свой бизнес! И понял, что попал туда, где должен был оказаться. Там же я узнал, как люди привлекают инвестиции по 500 тысяч долларов на развитие своих проектов, как создают международные компании, растущие со скоростью реактивной ракеты. В этом же месте я познакомился со своим партнером, который тогда занимался... строительством подводных лодок. Обсудив «eZWay», мы оба поняли, что из этого может что-то получиться. Ведь уже тогда мы понимали, какие сложности подкидывают машины своим владельцам: то сломается что-то, то деньги на бензин начинают «улетать как в трубу», то «дергается, не заводится и капризничает». Стало очевидно, что если мы научим водителей ездить лучше, это изменит историю! Но для этого нам нужно было избавить людей от банальных автомобильных проблем. Причем сделать это весело!

Естественно, перед нами тогда встал извечный вопрос: «Как мы это сделаем?» Ведь ни денег, ни опыта, ни нужной экспертизы тогда у нас не было. Мы стали ходить по конференциям и стартап-мероприятиям в поисках доброго инвестора с большим кошельком. В надежде, что он поверит в наши наполеоновские планы, увидев искры в

глазах. Но разочарование пришло уже спустя несколько недель: инвесторы хотели видеть хоть какой-то бизнес, а не пару молодых людей с горой амбиций! Но опытные люди посоветовали не отчаиваться. И обратить внимание на гранты, которые время от времени раздают фонды, близкие к государству. Поиски длиной в месяц вывели нас на Фонд Содействия Развитию Малых Предприятия в Научно-технической Сфере с их грантами «УМНИК» и «Старт». Мы подали заявку, прошли несколько этапов отбора. И получили грант в 200 тысяч рублей на год работы. Эта небольшая сумма позволила на время полностью погрузиться в работу и выкинуть из головы мысли «на что купить еду».

Кстати, наверное, нам очень повезло с близкими: они ни разу не усомнились в нашем выборе. И хотя мы каждый день видели и видим друзей, работающих по найму, покупающих третий Range Rover второй жене, никто из нас и не думал оставить то, во что мы верим».

Кейс №3. Победа в компьютерной игре.

Понимая, что компьютер — это знамение будущего и самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А — одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить в это дело, потратив их на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б — это всего лишь два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике фактически сводится к продаже «голубых коробочек» — устройств для незаконных бесплатных междугородних разговоров. Перед началом разработки своей машины они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб-квартира (и вообще их единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б?

Очевидный ответ: фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «Рейдио Корпорейшн оф Америка» («Ар Си Эй»). Ее компьютеры, по-видимому, вам не известны, потому что в 1976 г., потеряв более 300 млн. долл., она свернула свое компьютерное производство. А фирма Б — это «Эпл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., всего лишь через 6 лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 самых преуспевающих фирм, публикуемый журналом «Форчун».

Как вы думаете, за счет чего?

Кейс №4. Разве это можно вычислить?

Данная компания является корпорацией-гигантом, стремящимся захватить большую часть рынка. Компания имеет очень консервативный имидж в обществе. До недавнего времени в компании существовало правило, предписывающее, чтобы все служащие-мужчины, даже ремонтные рабочие, появлялись на работе в белых рубашках и в галстуках. За свои 75 лет существования в бизнесе эта компания никогда не считалась научно-техническим лидером. Но, хотя ее продукция не является последним словом техники, компания обычно назначает цену приблизительно на 25% выше, чем ее конкуренты за аналогичный вид продукции. Вместо того, чтобы установить высокие планы реализации, компания устанавливает столь низкие показатели обязательных объемов реализации продукции, что в итоге почти каждый служащий получает премию за выполнение плана. Компания также обучает своих продавцов стараться брать с клиентов поменьше денег. Для того, чтобы стимулировать их в этом, компания иногда прибегает к таким необычным мероприятиям, как праздники на специально для этой цели снимаемом стадионе, когда на поле выбегают продавцы, а в это время по радио объявляются их имена, на большом информационном табло высвечиваются цифры, сообщающие количество проданных ими изделий и вырученных при этом денег. Есть ли у этой компании шанс успешно конкурировать против такого активного соперника, как «Эппл», в бизнесе персональных компьютеров?

Отвечая как-то репортеру как раз на этот вопрос, бывший президент компании «Эппл» А.С. Марккула сказал, что три крупнейших конкурента его компании — «это «Ай Би Эм», «Ай Би Эм» и «Ай Би Эм». А компания, чьи обычаи мы описали выше, это, конечно же, компания «Ай Би Эм». Оценка господина А.С. Марккулы оказалась зловеще правильной, когда персональные компьютеры «Ай Би Эм» стремительно вознеслись на первое место в данной отрасли, отхватив при этом солидный кусок от объема рынка и продаж компании «Эппл».

Кейс №5. История матери Терезы.

Ее называли мать Тереза. Она действительно стала матерью для многих никому не нужных детей – младенцев из мусорных ящиков, маленьких инвалидов и сирот... Маленькая, худощавая, улыбчивая старушка. Она радостно делала то, что оказалось за пределами человеческих интересов: говорила никому не нужному, ничем не примечательному нищему, увечному, беспомощному: “Ты не один!”.

Поле ее деятельности были горячие точки планеты: Северная Ирландия, Южная Африка, Ливан. Она могла негромко, но властно останавливать войну – пусть ненадолго, как в Бейруте в 1982 году – только на время, необходимое для эвакуации 37 детей из зоны огня, которые были закрыты во фронтовом госпитале. Во время осады Бейрута мать Тереза убедила армию израильтян и палестинских партизан прекратить перестрелку. Это очень мало, ничтожно – по сравнению с глобальными проектами века. Но там, где измеряют ценность души, совсем иные критерии.

Свое служение она начала в Индии – стране, известной своей невероятной нищетой и бедностью. Среди таких пейзажей сестра Тереза провела 16 лет, обучая бенгальских девочек истории и географии на их родном языке. Однако ее подвижничество не замкнулось лишь на уличных детях и организации школ.

16 августа 1948 года мать Тереза, добившаяся разрешения Рима стать вольной монахиней-миссионеркой, переодевшись в купленное на рынке дешевое сари белого цвета с голубой каймой, покинула сестринскую обитель. С пятью рупиями в кармане она исчезла в трущобах Калькутты. По ее словам, величайший грех человека – это не ненависть, а равнодушие к своим беспомощным братьям.

Она взяла на себя самую страшную, пожалуй, миссию – помогать умирающим уходить в мир иной. Мать Тереза ухаживала за людьми в последние часы их жизни, чтобы они “умерли красиво”. “Красивая смерть, – говорила она, – это когда люди, которые жили как животные, могут умереть как ангелы... Обращение есть перемена сердца посредством любви”.

Вначале жители Калькутты видели в служении этой христианки вызов своей вере. Однако после того, как она подобрала на улице умирающего от холеры жреца языческого храма и на руках внесла его в свой приют, отношение к ней изменилось.

То, что начиналось с двенадцати сестер милосердия, сейчас насчитывает триста тысяч сотрудников, которые трудятся в восьмидесяти странах мира, управляя там детскими домами, клиниками для лечения СПИДа, лепрозориями. В 1979 году матери Терезе была присуждена Нобелевская премия мира «За деятельность в помощь страждущему человеку».

Кейс №6. История Петра Столыпина

21 июля 1906 после отставки С.Ю. Витте и роспуска I Государственной Думы П.А. Столыпин занял пост председателя Совета министров. Он занялся подавлением волнений по всей империи.

П.А. Столыпин с самого начала своей деятельности на посту Председателя Совета министров сознавал необходимость реформ и неотвратимость тяжелых последствий для того, кто возьмет на себя ответственность за их проведение. Недаром в своем завещании он написал: «Похороните меня там, где меня убьют». Аграрная реформа стала по плану первой, поскольку революционные выступления 1906-1907 годов происходили в деревне, и в основном представляли собой самозахват помещичьих земель. За два года было сожжено 4 тысячи усадеб и подавлено 17 тысяч выступлений.

25 августа 1906 эсеры-максималисты совершили неудачное покушение на Столыпина. Двое террористов-смертников в жандармской форме в приемные часы на министерской даче на Аптекарском острове взорвали две бомбы. Сам Столыпин остался невредим. Однако, были тяжело ранены его дети.

Когда волнения стали утихать, Столыпин двинул вперед свой главный проект - крестьянской реформы.

Глава правительства, пользовавшийся репутацией "правого", отстаивал существование Думы как законодательного органа и выступил 19 марта, 6-го 1907 перед думцами с довольно радикальной программой: предлагалось сделать начальное образование всеобщим, принять законы о неприкосновенности личности и жилища, ввести систему социального страхования. Дума оставила декларацию без ответа.

Установление мира Столыпин считал важнейшим условием проведения реформ. В 1907 правительству удалось наладить союзнические отношения с недавними противниками - Японией и Великобританией.

29 ноября Столыпин выступил перед III Государственной Думой с программой реформ, увязывая их начало с принятием Думой законов о крестьянской реформе.

В 1908 Столыпину удалось добиться от Думы ассигнований на строительство Амурской железной дороги, соединявшей Сибирь и Владивосток трассой, проходящей по территории России. Железная дорога была введена в строй в 1916 году, на чем и завершилось сооружение Транссиба.

Вечером 14 сентября, 1-го по старому стилю царский двор и члены правительства собрались в киевском Городском театре. Шла опера Н.А. Римского-Корсакова «Сказка о царе Салтане». Во втором антракте Столыпин встал со своего места, прислонился к ограждению оркестровой ямы и беседовал с военным министром Сухомлиновым. Неожиданно к нему подошел неизвестный молодой человек и выстрелил в упор из

браунинга. Раненый в грудь Столыпин шагнул к своему креслу, опустился в него и потерял сознание. По неизвестной причине лейб-медики приняли решение не удалять пулю, что привело к заражению крови, от которого первый министр и скончался через 4 дня.

Петр Столыпин вошел в историю России, как один из крупнейших реформаторов и преданнейших своей стране политических деятелей.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.3

ТЕСТ «ЛОКУС КОНТРОЛЯ»

Инструкция: Прочтите каждое высказывание в паре утверждений и решите, с каким из них вы согласны в большей степени. На бланке ответов обведите кружком одну из букв – «а» или «б».

№	Вариант "а"	№	Вариант "б"
1	Дети попадают в беду потому, что родители слишком часто их наказывают.	1	В наше время неприятности происходят с детьми чаще всего потому, что родители слишком мягко относятся к ним.
2	Многие неудачи происходят от невезения.	2	Неудачи людей являются результатом их собственных ошибок.
3	Одна из главных причин, почему совершаются аморальные поступки, состоит в том, что окружающие мирятся с ними.	3	Аморальные поступки будут происходить всегда, независимо от того, насколько усердно окружающие пытаются их предотвратить.
4	В конце концов к людям приходит заслуженное признание.	4	К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными.
5	Мнение, что преподаватели несправедливы к учащимся, неверно.	5	Многие учащиеся не понимают, что их отметки могут зависеть от случайных обстоятельств.
6	Успех руководителя во многом зависит от удачного стечения обстоятельств.	6	Способные люди, которые не стали руководителями, сами не использовали свои возможности.
7	Как бы вы ни старались, некоторые люди все равно не будут симпатизировать вам.	7	Тот, кто не сумел завоевать симпатии окружающих, просто не умеет ладить с другими.
8	Наследственность играет главную роль в формировании характера и поведения человека.	8	Только жизненный опыт определяет характер и поведение.
9	Я часто замечал справедливость поговорки: «Чему быть – того не миновать».	9	По-моему, лучше принять решение и действовать, чем надеяться на судьбу!
10	Для хорошего специалиста даже проверка с пристрастием не представляет затруднений.	10	Даже хорошо подготовленный специалист обычно не выдерживает проверки с пристрастием.
11	Успех является результатом усердной работы и мало зависит от везения.	11	Чтобы добиться успеха, нужно не упустить удобный случай.
12	Каждый гражданин может оказывать влияние на важные; государственные решения.	12	Обществом управляют люди, которые выдвинуты на общественные посты, а рядовой человек мало что может сделать.
13	Когда я строю планы, то я вообще убежден, что смогу осуществить их.	13	Не всегда благоразумно планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.
14	Есть люди, о которых можно смело сказать, что они нехорошие.	14	В каждом человеке есть что-то хорошее.
15	Осуществление моих желаний не	15	Когда не знают, как быть,

	связано с везением.		подбрасывают монету. По-моему, в жизни можно часто прибегать к этому.
16	Руководителем нередко становятся благодаря счастливому стечению обстоятельств.	16	Чтобы стать руководителем, нужно уметь управлять людьми. Везение здесь ни при чем.
17	Большинство из нас не могут влиять сколько-нибудь серьезно на мировые события.	17	Принимая активное участие в общественной жизни, люди могут управлять событиями в мире.
18	Большинство людей не понимают, насколько их жизнь зависит от случайных обстоятельств.	18	На самом деле такая вещь, как везение, не существует.
19	Всегда нужно уметь признавать свои ошибки.	19	Как правило, лучше не подчеркивать своих ошибок.
20	Трудно узнать, действительно ли вы нравитесь человеку или нет.	20	Число ваших друзей зависит от того, насколько вы располагаете к себе других.
21	В конце концов неприятности, которые случаются с нами, уравниваются приятными событиями.	21	Большинство неудач являются результатом отсутствия способностей, незнания, лени или всех трех причин вместе взятых.
22	Если приложить достаточно усилий, то формализм и бездушие можно искоренить.	22	Есть вещи, с которыми трудно бороться, поэтому формализм и бездушие не искоренить.
23	Иногда трудно понять, на чем основываются руководители, когда они выдвигают человека на поощрение.	23	Поощрения зависят от того, насколько усердно человек трудится.
24	Хороший руководитель ожидает от подчиненных, чтобы они сами решали, что они должны делать.	24	Хороший руководитель ясно дает понять, в чем состоит работа каждого подчиненного.
25	Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.	25	Не верю, что случай или судьба могут играть важную роль в моей жизни.
26	Люди одиноки из-за того, что не проявляют дружелюбия к окружающим.	26	Бесполезно слишком стараться расположить к себе людей: если ты им нравишься, то нравишься.
27	Характер человека зависит главным образом от его силы воли,	27	Характер человека формируется в основном в коллективе.
28	То, что со мной случается – это дело моих собственных рук.	28	Иногда я чувствую, что моя жизнь развивается в направлении, не зависящем от моей силы воли.
29	Я часто не могу понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.	29	В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.
СУММА:		СУММА:	

Ключ к тесту

- **Экстернальность:** 2а, 3б, 4б, 5б, 6а, 7а, 9а, 10б, 11б, 12б, 13б, 15б, 16а, 17а, 18а, 20а, 21а, 22б, 23а, 25а, 26б, 28б, 29а.
- **Интернальность:** 2б, 3а, 4а, 5а, 6б, 7б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13а, 15а, 16б, 17б, 18б, 20б, 21б, 22а, 23б, 25б, 26а, 28а, 29б.

О направленности локуса контроля следует судить по превышению результатов измерения в одной колонке над другим.

Интерпретация результатов теста:

Локус контроля это склонность человека приписывать ответственность за происходящие в его жизни события и результаты своей деятельности внешнему миру (**экстернальный**, внешний локус контроля) либо собственным способностям и усилиям (**интернальный**, внутренний локус контроля). Является одним из важнейших факторов, определяющих направленность деятельности человека. Чтобы определить свой локус контроля, выполните, пожалуйста, нижеследующий тест.

Экстерналы ответственность за свою деятельность приписывают исключительно внешним условиям.

Склонность к внешнему локусу контроля проявляется в неуверенности, неуравновешенности, тревожности, подозрительности, конформности и агрессивности.

Интерналы считают ответственными за результаты своей деятельности только самих себя. Даже если обстоятельства неблагоприятны, интернал не станет оправдывать себя за ошибки или неудачи.

Люди, обладающие внутренним локусом контроля, более уверены в себе, последовательны и настойчивы в достижении поставленной цели, уравновешены, доброжелательны и независимы.

Казалось бы, позиция **экстерналов** удобнее и должна обеспечивать им более благоприятное положение в социальном окружении. Однако многочисленные психологические наблюдения и эксперименты обнаружили устойчивую закономерность: **интерналы** чаще достигают успеха в творческой и профессиональной деятельности, менее тревожны и агрессивны, способны более стойко защищать свои принципы, чем **экстерналы**. **Интерналы** менее подозрительны во взаимоотношениях, чаще вызывают доверие, добиваясь своих целей, т.е. люди этого типа обладают необходимыми качествами **микрوليидерства**.

Однако, «чистых» интерналов или экстерналов практически не существует. В каждом человеке есть доля уверенности в своих силах и способностях, и доля психологической зависимости от обстоятельств. В силу этого экстерналам необходимо контролировать направленность своего локуса и развивать лидерские качества.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

БЛАНК ГОЛОСОВАНИЯ ЗА ЛУЧШЕГО КОМАНДНОГО ЛИДЕРА МОДУЛЯ

КОЛЛЕДЖ	
ДАТА	
ФИО	Балл
Алексеев	4
Петров	1
Иванов	3
Сидоров	2