

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

КЫРГЫЗСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ.Ж.БАЛАСАГЫНА

Программа Европейской Комиссии - Темпус

Проект «Высокие задачи Национальной организационной реформы»

Лидерство

Учебно-методическое пособие

Бишкек 2015 год

УДК

ББК (2Ки)

ISBN

Составители: Кыргызский национальный университет им. Жусупа Баласагына, École Nationale d'Administration, France, (Национальная школа администрации, Франция)

Руководитель проекта: Alicia Berlanga (Алисия Берланга), Universitat Politècnica de Catalunya, Spain (Политехнический Университет Каталонии, Испания)

Авторы: Адамкулова Ч.У., Нуржанова С.А., Мамбеталиева С.М., Жолдошбекова Н.Ж., Мамбетказиева Н.Б., Мамбеталиева М.Б., Даминова Н.Н., Ахметова Ч.А., Мамбетова А.К., J. Skowron

Дизайн, верстка: Онищенко М.Н. (Ассоциация учреждений образования «Education Network»)

Данное учебное пособие подготовлено в рамках программы ТЕМПУС Европейской Комиссии, проект HONOR: Высокие задачи национальной организационной реформы - 530284-TEMPUS-1-2012-1ES-TEMPUS-JPHES. Проект финансируется при поддержке Европейской Комиссии. Содержание данной публикации/материала является предметом ответственности автора и не отражает точку зрения Европейской Комиссии.

В учебном пособии представлены учебные материалы, которые могут быть использованы в процессе проведения обучающих семинаров, курсов повышения квалификации и тренингов преподавателей вузов, для управленческого штата организаций.

Материалы публикации адресованы научным и практическим работникам, управленческому персоналу, преподавателям и студентам, а также широкому кругу специалистов, интересующихся проблемами стратегического управления университетами.

This study book was prepared within Tempus project - 530284-TEMPUS-1-2012-1ES-TEMPUS-JPHES – HONOR: High Objectives of National Organizational Reform. The project is financed with the support of European Commission. The content of this publication/material is the responsibility of the author and do not reflect the opinion of the European Commission.

The study book includes study materials which could be used during seminars, courses for mastering qualification and trainings for teaching and administrative staff of universities.

The materials of the study book are addressed to scientific and practical employees, administrative and teaching staff, students, and also to wider stakeholders who are interested in issues of strategic management of universities.

ISBN

УДК

ББК

Оглавление

Введение.....	4
Материалы курса.....	7
Тематический план курса	7
Тема 1. Понятие Лидерства.	9
Тема 2. Власть	17
Тема 3. Личностный ресурс и основные компетенции в реализации лидерской позиции	22
Тема 4. Этапы принятия решений.	26
Тема 5. Стили управления.	28
Тема 6. Что такое команда. Роли в команде.	32
Литература	35
Приложение 1. Тест Самодиагностика: Какой вы лидер?.....	37
Приложение 2. Тест. Определите выраженность Вашего стремления к власти. ...	41
Приложение 3. Деловая игра «Действуй по инструкции».	43
Приложение 4. Определите Вашу склонность к мотивации успеха и избеганию неудач.	44
Приложение 5. Тест. Определите, насколько Вы конкурентоспособны на рынке трудовых вакансий.....	46
Приложение 6. Деловая игра «Правда или ложь?»	47
Приложение 7. Тест. Стили Управления.	48
Приложение 8. Тест. Определите объективность Ваших суждений о занимаемой роли в группе.	55

Введение

Современные тенденции в изучении проблем управления и формирование новых моделей управления государственными органами явно свидетельствуют об определенной эволюции в понимании основных механизмов, влияющих на эффективность деятельности государственных органов. Сегодня твердое убеждение в необходимости жесткого администрирования, обезличенных процедур и административных методов воздействия сменилось концепцией менеджмента, как сбалансированной системы управления ресурсами, учитывающей природу каждого типа ресурса. Обозначился интерес и к природе лидерства.

Лидерство в системе государственного управления представляет собой довольно сложное и многомерное явление, исследование которого в начале XXI века имеет большое научное и практическое значение. В условиях демократизации политической системы существенно расширяется личностная природа политики и государственного управления, что требует нового осмысления сущностного содержания феномена лидерства в этих сферах.

Лидерство - это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Имеется множество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других и вести людей за собой. Эффективное лидерство и эффективное управление - не одно и то же.

Актуальность курса обусловлена необходимостью исследования направлений формирования управленческих кадров и повышения эффективности лидерства в системе государственного управления в условиях модернизации социально-экономической и политической сферы современного общества. Какие средства влияния и стили поведения показывают себя наиболее эффективными для направления усилий людей на достижение целей организации.

Глубокое понимание предмета достигается за счет изучения в рамках курса основных элементов теории и практики, связанной с лидерством, мотивацией и внутренней групповой динамикой. Материал курса в значительной степени опирается на методический материал в современной западной учебной и периодической литературе по государственному управлению и предпринимательству.

Цели и задачи курса:

Основные цели курса:

Обучение слушателей структурному подходу к эффективному лидерству, приобретение навыков лидерства, работы в команде, достаточных для использования в практической деятельности государственного служащего, которые позволят значительно улучшить управление государственным сектором.

Основные задачи курса:

- Определение понятия лидерства.
- Выявление особенностей поведения лидера;
- Определение различных стилей руководства, сильные и слабые стороны каждого стиля.
- Определение собственного стиля лидерства;
- Обучение эффективным технологиям взаимодействия и влияния лидера.

Учебные задачи курса:

- знать историю развития теорий лидерства, их преимуществах и недостатках;
- знать инструменты эффективного лидерства;
- знать методы системного подхода при сборе, анализе информации при принятии управленческих решений;
- уметь диагностировать проблемы организационных процессов с применением изученных методов;
- знать теорию мотивации;
- уметь организовывать самостоятельную и командную работу;
- владеть навыками планирования, управления и контроля деятельности организации;
- владеть навыками использования современных психолого-педагогических методов в профессиональной деятельности;
- формировать способность рассчитывать и оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;
- формировать навыки эффективного лидерства с умением организовать продуктивную работу команды.

Методология курса

Курс носит прикладной характер и направлен на повышение квалификации действующих менеджеров. Ключевой особенностью курса является его прикладная направленность. Структура курса, форма занятий и контроля знаний ориентированы на формирование и развитие практических навыков руководителя.

Методика разработана с учетом имеющегося зарубежного опыта в области лидерства и адаптирована к отечественным социокультурным особенностям. Курс предполагает использование интерактивных методов обучения, включая: Case студии; Деловые игры; Лекции; Тесты; Смешанные занятия; И др. Также в рамках данной дисциплины предусмотрено применение технологии дистанционного обучения.

Материалы курса

Тематический план курса

Количество академических часов: 30 часов.

Время (час)	Содержание
2	Презентация лекции: Понятие Лидерства.
1	Дискуссия, обсуждение роли лидеров в организациях, где работают участники тренинга
0,5	Тест «Самодиагностика: Какой Вы лидер?»
0,5	Обсуждение результатов, выявление преимуществ и недостатков.
2	Презентация лекции: Власть.
1	Дискуссия, обсуждение форм и проявлений власти, где работают участники тренинга.
0,5	Тест «Стремление к власти».
0,5	Обсуждение результатов теста.
0,5	Деловая игра «Действуй по инструкции».
0,5	Обсуждение результатов деловой игры «Действуй по инструкции»
2	Презентация лекции: Личностный ресурс и основные компетенции в реализации лидерской позиции.
1	Дискуссия, обсуждение основных компонентов личностного ресурса лидерской позиции, и их проявлений.
1	Тесты по каждому компоненту лидерской позиции.
1	Обсуждение результатов тестов
2	Презентация лекции: Этапы принятия решений.
1	Дискуссия, обсуждение этапов принятия решений.
1	Деловая игра «Правда или ложь?»
1	Обсуждение результатов деловой игры «Правда или ложь?»
2	Презентация лекции: Стили менеджмента.
1	Дискуссия, обсуждение стиля менеджмента в организациях, где работают участники тренинга.
1	Тест «Ваш стиль менеджмента», для определения доминирующего стиля менеджмента каждого участника тренинга.

1	Обсуждение результатов, рекомендации участникам по каждому стилю.
2	Презентация лекции: Создание команды. Роли в команде. Отличия команд от рабочих групп.
1	Дискуссия, обсуждение работы команды в организациях, где работают участники тренинга.
1	Тест «Ваша роль в команде»
0,5	Подведение итогов тестирования
0,5	Обсуждение результатов тестирования
0,5	Анкетирование участников о результатах семинара
0,5	Подведение итогов курса
30	Итого

Содержание разделов и темы курса.

Тема 1 Понятие Лидерства.

Тема 2 Власть.

Тема 3 Личностный ресурс и основные компетенции в реализации лидерской позиции

Тема 4 Этапы принятия решений.

Тема 5 Стили управления

Тема 6 Создание команды. Роли в команде. Отличия команд от рабочих групп.

Тема 1. Понятие Лидерства.

Лидерство – это процесс направления поведения других людей с целью достижения общих целей. Как элемент социальных взаимодействий, лидерство является сложной деятельностью, включающей в себя:

1. Процесс оказания влияния.
2. Участников – как лидеров, так и последователей.
3. Ряд возможных результатов – не только достижение цели, но и приверженность людей этим целям, улучшение взаимодействия в команде и изменение корпоративной культуры.

Лидер — это лицо, за которым сообщество признает право на принятие решений, наиболее значимых с точки зрения группового интереса. Авторитет этого лидера базируется на умении сплотить, объединить других для достижения общей цели. Такое лицо регулирует взаимоотношения в группе, отстаивает ее ценности в межгрупповом общении, влияет на формирование общих ценностей (целей) и, в некоторых случаях, символизирует их.

Главные признаки лидерства:

- Высокая активность и инициативность при решении группой совместных задач,
- Ярко выраженная способность воздействовать на других людей,
- Более заметное проявление личностных качеств, эталонных для данной группы.

Таблица 1. Качества лидера.

<i>Качества лидера.</i>	
✓ Знание себя/своих ценностей	✓ Позитивное отношение
✓ Видение будущего	✓ Благожелательность
✓ Страсть	✓ Умение доверять интуиции
✓ Готовность рисковать	✓ Уверенность
✓ Навыки межличностного общения	✓ Мужество
✓ Трудолюбие	✓ Умение выполнять обещания
✓ Отслеживание прогресса/оценивание результатов	✓ Честность и открытость
✓ Упорство	✓ Сосредоточенность

✓ Умение ставить цели	✓ Инициативность и ответственность
✓ Профессиональные знания	✓ Способность мотивировать и вдохновлять других
✓ Вера в себя	✓ Заботливость и сострадательность
✓ Желание достичь успеха	✓ Умение уважать чужие достижения
✓ Умение знакомиться, общаться с нужными людьми	✓ Выдержка и стойкость
✓ Работа над тем, что приносит удовольствие	✓ Внимательность к деталям
✓ Получение удовлетворения от работы	✓ Умение работать в любой ситуации

Обычно различают:

- Формальное лидерство – процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности;
- Неформальное лидерство – процесс влияния на людей при помощи своих способностей, умений или других ресурсов.

Обычно выделяют личные качества руководителя, предопределяемые его наследственностью, и навыки, приобретенные в процессе обучения.

Личные качества – это множество атрибутов индивида, включая различные аспекты его личности, темперамент, потребности, мотивы и ценности.

Навыки – способность эффективно выполнять различные виды когнитивной или поведенческой деятельности.

Таблица 2. Личные качества и навыки эффективного руководителя

Личные качества	Навыки
Способность адаптироваться к ситуации, доминирование	Ум (интеллект)
Внимание к социальной среде	Концептуальные навыки
Амбициозность, ориентация на достижение цели	Понимание стоящей перед группой задачи
Энергичность, упорство	Организованность
Настойчивость, решительность	Изобретательность
Сотрудничество, надежность	Дипломатичность
Уверенность в себе, устойчивость к стрессу	Быстрая речь

Готовность брать ответственность	Убедительность
Доминирование (желание влиять на других)	Социальные навыки

Таблица 3. Сравнение характеристик менеджеров и лидеров.

Характеристики менеджера	Характеристики лидера
Администрирует	Внедряет инновации
Поддерживает обычный порядок	Развивает организацию
Поручает	Вдохновляет
Ориентирован на системы и структуры	Ориентирован на людей
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Контролирует	Доверяет
Видит краткосрочную перспективу	Видит долгосрочную перспективу
Сосредоточен на настоящем	Сосредоточен на будущем
Спрашивает «как?» и «когда?»	Спрашивает «что?» и «почему?»
Подражает	Создает
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность

Основные функции лидера:

- Организация жизнедеятельности структуры организации;
- Выработка и поддержание групповых норм и правил;
- Внешнее представительство группы во взаимоотношениях с другими группами;
- Принятие ответственности за групповые результаты;
- Установление и поддержание благоприятного социально-психологического климата в организации.

Лидерство — это феномен влияния личности на социальные явления (мнения, оценки, отношения) и поведение группы или отдельных ее членов.

Тест САМОДИАГНОСТИКА: Какой вы лидер? (См. Приложение 1).

Ниже мы приводим характеристики разных типов лидеров – лидерство с перспективой, лидерство «Мотиватор», Лидерство «Аналитик», Лидерство «Управляющий задачами».

Лидерство с перспективой

- Вы сохраняете функцию руководителя как функцию стратега.
- Глобально думаете, понимаете, что что коллективная идентичность представляет цемент, который вам позволит реализовать вашу миссию постоянным образом.
- Вы хотите всегда быть впереди ваших партнеров и ваших сотрудников.
- Вы постоянно смотрите в будущее и мало уделяете внимания техническому и быстрому решению в работе. Чтобы чувствовать тенденции, эволюцию, вы считаете, что все источники информации хороши, даже самые неформальные.
- Вы умеете всегда находить моменты для размышления, не считая это время потерянным и используете для планирования будущих коллективных действий.

Качества

- Способность определять ясные и коллективные ориентации;
- Способность обеспечивать приведение к общему единому результату всех проводимых действий;
- Способность идентифицировать «знаки» изменений и принятие решений о «разрыве»;
- Способность предвидения;
- Способность слушать и ставить под сомнение;

Недостатки

- Мало беспокоится о ежедневной работе его сотрудников;
- Слишком чувствителен к влиянию, в особенности, к внешнему;
- Считает деталями элементы, которые важны фундаментально для сотрудников;
- Иногда умаляет немедленные результаты, которые могут быть как следует улучшены;
- Может создавать большое расстояние между ним и остальной организацией;

3 конкретных направления улучшения

- Пересмотреть должностные обязанности в коллективе по ежедневной деятельности организации и предусмотреть возможные трудности;
- Отказаться от нескольких внешних совещаний для того, чтобы уделить больше времени внутренней деятельности организации;
- Регулярно подводить итоги по результатам предпринятых действий и с осторожностью принимать срочные решения.

Лидерство «Мотиватор»

- Вы сохраняете функцию руководителя как функцию «руководителя людей»;
- Вы распространяете вокруг вас энтузиазм и динамизм. У вас убеждение, что совершенство структуры проходит через участие его членов в общей цели;
- Вам нравится определять задачи вашим сотрудникам и видеть, как они превосходят их для достижения успеха и вы умеете их поощрять;
- Вы уделяете огромное внимание развитию компетенций вашей группы, включая и области, которые не всегда в прямой связи с профессиональной деятельностью. Вы убеждены, что хороший сотрудник должен, прежде всего, реализоваться в его профессиональной деятельности со всеми инициативами, которые соответствуют этому направлению и находят одобрение в ваших глазах;
- Для вас удовольствие от работы должно быть двигателем организации.

Качества

- Открыт к инновации;
- Благоприятно относится к развитию компетенций сотрудников;
- Оставляет очень большую автономию;
- В состоянии осуществить исключительную личную инвестицию;
- Оценивает реализацию своих сотрудников и поощряет их.

Недостатки

- Испытывает трудности в понимании сотрудников, которые не полностью вошли в их профессиональные задачи;
- Может создать впечатление, что он отключен от конкретных и ежедневных задач;
- Не достаточно входит в техническую деятельность его групп;
- Часто выглядит как слишком требовательный.

3 конкретных направления улучшения

- Найти время на обсуждение с сотрудниками относительно их намерений и способов функционирования;
- Проводить больше времени для сопровождения групп в разрешении конкретных и ежедневных проблем;
- Согласиться, что все не могут посвятить себя на 200 % своей профессиональной деятельности и допустить, что при этом люди могут быть хорошими работниками.

Лидерство «Аналитик»

- Вы сохраняете функцию руководителя как функцию «комиссара по планированию»;
- Вам нравится вести регулярное и точное наблюдение за деятельностью для того, чтобы не терять связи с реальностью и вы считаете, что важная часть вашей легитимности от этого зависит;
- Вы вводите системы упрощения и облегчения деятельности, всегда в поиске рабочего режима наиболее совершенного (внутренние правила);
- Параллельно вы вводите системы отслеживания, анализа и оценки действий (в особенности, в виде показателей);
- Вас позиционируют как человека с ресурсами для ваших сотрудников, так как у вас большой опыт и способность слушать. В связи с этим, ваши сотрудники обращаются регулярно к вам за арбитражными решениями, которые вы принимаете на базе конкретных данных, которые у вас есть.

Качества

- Способность выслушивания, концентрации и ведения переговоров;
- Способность принимать решения и представлять их педагогично;
- Способность анализа проблемы и идентификации предусматриваемых корректирующих действий;
- Способность введения рабочих режимов наиболее значительных, оценки их, способность ставить их под сомнение;
- Роль советника для сотрудников.

Недостатки

- Иногда недостаток видения на долгосрочную перспективу;
- Впечатление вечного начинания в введении адаптируемых рабочих режимов;
- Иногда не обращает внимания на возможность инноваций (или поддержки) людей по отношению к рабочей модели;

- Иногда слишком обосновывает качество систем и не достаточно обосновывает компетенции;
- Может дать впечатление холодности.

3 конкретных направления улучшения

- Позволить группе ввести самой способы производства, которые ему кажутся наиболее подходящими;
- Найти время для анализа потребностей развития компетенций сотрудников;
- Сформулировать стратегические ориентации на 3 года, допуская, что они могут быть поставлены под сомнение.

Лидер «Управляющий задачами»

- Вы рассматриваете функцию руководителя как функцию «лучшего рабочего страны»;
- Вы уделяете много значения вашей технической экспертизе, которая представляет и вашу легитимность и вашу способность вмешиваться в проблематику ваших сотрудников;
- Позиционируете себя как «эксперт преподаватель» и никогда не отказываетесь объяснить, показать лучший способ для достижения целей. Вы считаете, что «правильные жесты», хорошие методы, лежат в основе результатов организаций;
- Вам нравится сопровождать ваших сотрудников индивидуально для достижения наилучших результатов и допускаете идею, что на это нужно время.
- Вы уделяете много внимания ценности руководителя и вы считаете, что ничто не заменит опыт с точки зрения развития компетенций.

Качества

- Исключительный преподаватель;
- Способность решать наиболее комплексные технические проблемы;
- Способность оценивать реализацию своих сотрудников и ценить их;
- Способность развивать отношения сильного доверия с каждым из сотрудников.

Недостатки

- Иногда лидер рассматривается как «опекун»;
- Может создать систему «звездности» (с риском сильной демобилизации со стороны других) в группах.

- Недостаточное стратегическое видение;
- Влияет на деятельность, что лишает ответственности сотрудников.

3 конкретных направления для улучшения

- Сформулировать стратегические ориентации на 3 года, допуская, что они могут быть поставлены под сомнение.
- Больше передавать полномочий, в особенности, сокращая промежуточный контроль;
- Привилегировать коллективный менеджмент группы по отношению к менеджменту индивидуальному, относительно каждого из членов группы.

Тема 2. Власть

Власть – это возможность влиять на поведение других людей, обусловленная занимаемой должностью.

Лидеры организаций имеют власть над ее членами потому, что последние зависят от них в таких вопросах, как:

- Продвижение в карьере;
- Расширение полномочий;
- «Степень свободы» для внешних контактов;
- Возможность работать в «командах», осуществляющих отдельные проекты;
- Удовлетворение социальных потребностей и т.п.

Сотрудники организаций также имеют власть над ее лидером, так как последний зависит от них в таких вопросах, как:

- Наличие необходимой для принятия решений информация,
- Наличие неформальных контактов с людьми в других организациях, чье содействие необходимо для руководителя,
- Наличие экспертных знаний, почерпнутые в общении с коллегами из других организаций;
- Влияние, которое члены организации могут оказывать на своих коллег,
- Способность сотрудников выполнять сложные (нестандартные) задания.

Власть может проявляться в различных формах, пять из которых являются ключевыми:

- Законная власть;
- Власть, основанная на вознаграждении;
- Власть, основанная на наказании;
- Экспертная власть;
- Харизматическая власть.

Законная власть

Законная власть действительна тогда, когда сотрудник организации повинуется указанию лидера этой организации только потому, что он стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии.

Признаками проявления законной власти в организации являются:

- Знание прав и обязанностей, закрепленных за ключевыми членами организации;

- Контроль дисциплины;
- Устоявшиеся ритуалы проведения совещаний, праздников;
- Недвусмысленные атрибуты уровня власти (таблички на дверях, размер кабинета, мебель);
- Подчеркнутая «безличность» служебных отношений (обращение на «Вы», по «Имени- Отчеству»).

Власть, основанная на вознаграждении

Данная форма власти проистекает из имеющейся у лидера организации возможности контролировать и управлять некими благами, имеющими ценность в глазах других людей, к таким благам могут относиться способность помочь рядовому члену этой организации добиться признания в ней, войти в значимую социальную группу и т.п.

Признаками проявления власти, основанной на вознаграждении, в организации являются:

- Содержательные, а не «коммунальные» конфликты среди ключевых и рядовых сотрудников организации;
- Регулярные инициативы снизу;
- Хорошие представления сотрудников организации о принципах функционирования системы вознаграждения.

Необходимо отметить, что властью, основанной на вознаграждении, могут пользоваться не только руководители, но и другие сотрудники организации.

Власть, основанная на наказании (принуждении)

Человек может оказывать влияние на поступки других, если он контролирует величину или форму наказания, которое может быть к ним применено.

Власть, основанная на принуждении, опирается на страх и нередко реально стимулирует определенные действия индивидов в краткосрочном периоде. В то же время она оказывает негативное влияние на сотрудников организации, в отношении которых используются меры принуждения.

Признаками проявления власти, основанной на наказании, в организации могут быть такие:

- Закрытость ключевых лиц организации и имитация усердной деятельности;
- Конфликты, связанные не с содержанием деятельности, а со взаимоотношениями и формальной дисциплиной (частые обсуждения причин, по которым что-то не может быть сделано, попытка получить

избыточный ресурс («раздуть» бюджет отдела);

- Слабая инициатива (реализовывается то, что пришло «сверху», любая инициатива снизу должна «обрасти» подписями и согласованиями);

Трудности со свежими идеями (нововведения запоздалые и длительные по времени, скрытое сопротивление инновациям, в госструктурах присутствует сленг «бумага должна отлежаться»).

Экспертная власть

Данная форма власти осуществляется, когда человек воспринимается как носитель специальных и полезных знаний или информации.

Экспертная власть (другими словами, власть, основанная на знаниях) возникает как результат:

- Специального, как правило, длительного обучения и информированности о сущности сложных ситуаций. Ее уровень зависит от образования, обучения и опыта, а значит, ее значение в нашем технологическом обществе неуклонно возрастает.
- Умения добывать и обрабатывать информацию, которая имеет отношение к деятельности организации. Количество информации нарастает и поэтому, сегодня недостаточно просто владеть информацией, необходимо уметь превращать ее в средство принятия решений.
- Степени посвященности в дела организации, связанные с целеполаганием и управлением основными ресурсами организации. Посвященность в дела организации иногда отождествляется с наличием формальной власти. Однако, исследования последнего десятилетия показывают, что здесь нет прямой связи.

Признаками проявления экспертной власти в организации являются:

- Элементы неформального поведения среди сотрудников разного уровня в иерархии организации;
- Открытое проявление содержательных конфликтов (быстрая «реакция» на предложение коллег об усовершенствованиях и нововведениях, привычка «возражать начальству», инициатива в выдвижении новых идей, вскрытие назревающих проблем);
- Открытость новым идеям (информированность о новых идеях, открытиях, наличие «площадки для споров»);

- Низкий уровень (невнимание) формальной дисциплины.

Харизматическая власть

Это индивидуальные черты каждого лидера, его умение влиять на членов организации своими личными, наиболее сильными качествами. Обладающие харизматической властью лидеры окружены притягательным полем, аурой доверия, такие лидеры непоколебимо уверены в своих возможностях, что привлекает к ним многочисленных последователей. Такие лидеры хорошо чувствуют потребности людей и обещают, что обязательно добьются их удовлетворения.

Харизматические личности обладают следующими **характеристиками**:

- Энергичность. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей.
- Внушительная внешность. Харизматический лидер не обязательно красив, но именно привлекателен для окружающих. Это может быть совершенно неожиданное проявление: от обладания хорошей осанкой до олицетворения образа смелого «бойца».
- Независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других, но подают надежду другим.
- Хорошие коммуникативные (риторические) способности. У них есть умение спонтанно говорить и гибкая способность к межличностному общению.
- Взвешенная «экстравертированность» – позитивное восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, несколько не впадая в надменность или себялюбие.
- Уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и достойно владеющими ситуацией.

Признаками проявления харизматической власти в организации являются:

- Энтузиазм и оптимизм по поводу будущего организации (публичная риторика по поводу миссии и целей, увязывание личных планов с деятельностью организации, низкий процент тех, кто «выбывает» из организации);
- Демонстрация разделяемых ценностей (стиль в одежде, отношение к политикам и т.п.);
- Лидероцентричность социальных отношений (лидер «везде» (на собраниях, пикниках и т.п.))

Взаимодействие основных форм власти

Все вышеописанные формы власти не являются независимыми. Тот лидер организации, который хочет получить все, что можно от ее сотрудников, не может позволить себе применять в отношении с ними какую-либо одну форму власти. Он должен научиться пользоваться всеми формами власти, стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

С учетом обстоятельств можно эффективно использовать все формы власти в различных сочетаниях.

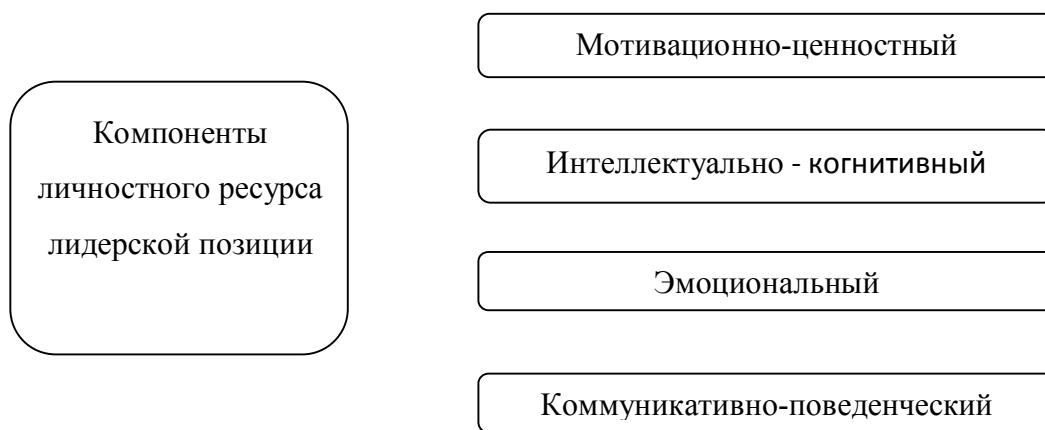
Тест. Определите выраженность Вашего стремления к власти. (См. Приложение 2).

Деловая игра «Действуй по инструкции» (см. Приложение 2).

Тема 3. Личностный ресурс и основные компетенции в реализации лидерской позиции

Лидерству нельзя научить — ему можно только научиться.

Личностные ресурсы в реализации лидерской позиции



Принцип первый: наличие или отсутствие проявлений каждого компонента не предполагает и не исключает возможности реализации лидерской позиции. Личностный ресурс обладает компенсаторными и адаптационными возможностями. Поэтому отсутствие или недостаточный уровень сформированности какого-то из компонентов не означает, что вы не станете лидером. Его можно компенсировать за счет других.

Принцип второй: при регулярном поддержании личностного ресурса можно прогнозировать его развитие, а при отсутствии – ожидать значительного снижения.

Мотивационно-ценностный компонент

Что в реализации лидерского потенциала наиболее оптимально? Разумеется, соотношение высокого уровня притязаний и адекватной самооценки. Сочетание «хочу+могу». Отсутствие одного из слагаемых этой простой формулы приведет к тому, что лидер не состоится.

На практике часто встречается, что человек стремится к карьерному росту. Но более высокая карьерная позиция – это не всегда позиция лидера, но может быть лишь

ее заменитель. Встречаются и люди, которые могли бы стать лидерами в коллективе (и часто в тех или иных ситуациях себя проявляют как истинные ситуационные лидеры), но они не хотят брать на себя бремя процессуального лидера – руководителя.

Важную роль здесь играет система ценностных ориентаций, в числе которых:

- Ценность человеческой жизни (своей и другого человека),
- Совесть,
- Свобода,
- Семья,
- Профессиональная деятельность,
- Ответственность,
- Патриотизм,
- Вера,
- Искусство,
- Материальные ценности.

Важно иметь в виду, что существенную роль играет не только сам набор ценностных ориентаций, но и их порядок в структуре личности.

В структуре мотивационного комплекса лидера доминируют мотивы:

- Достижения успеха,
- Мотивы аффилиации,
- Мотивы власти,
- Мотивы взаимодействия (интеракции).

Мотивом достижения успеха мы считаем стремление человека добиться успехов в разных видах деятельности как устойчивой личностной чертой. Мотив избегания неудач – это относительно устойчивое стремление избегать неудач в тех ситуациях жизни, где результаты деятельности оцениваются другими людьми. Это черта личности, противоположная мотиву достижения успехов.

Тест. Определите Вашу склонность к мотивации успеха и избеганию неудач. (См. Приложение 4).

Интеллектуально-когнитивный компонент

В интеллектуально-когнитивном ресурсе лидера выделяют «когнитивную сложность личности». Это свойство позволяет судить о степени системности восприятия и оценки реального мира. Например, один человек сталкиваясь с

конкретными обстоятельствами, видит только их и пытается их изменить. Это соответствует низкому уровню «когнитивной сложности личности». Другой человек в возникшей ситуации видит породившие ее причины, прогнозирует ее развитие, соотносит с предшествующим опытом. То есть имеет множество измерений социальной действительности, что соответствует высокому уровню «когнитивной сложности личности».

Другое важное интеллектуальное качество лидера способность воспринимать неопределенность ситуации. Неопределенность заключается в отсутствии каких-либо правил, инструкций и предыдущего опыта, которые позволяют принять решение. Следовательно, оно может быть найдено только на основе творческого, интеллектуального поиска.

Эмоциональный компонент в личностном ресурсе лидерской позиции

Для системы отношений и деятельности лидера характерно одно противоречие. С одной стороны, деятельность лидера отличается предельно высокой стрессогенностью, с другой – эффективный лидер должен регулировать свои эмоциональные состояния. Поэтому психологической особенностью лидера является высокий уровень эмоциональности и, одновременно, стрессоустойчивость.

Стрессоустойчивость – способность сохранять высокие показатели психической деятельности при возрастающей стрессовой нагрузке.

Эмоциональность – это способность заражать своим эмоциональным воздействием других людей.

Стрессогенными считаются факторы:

- Информационной перегрузки;
- Информационной неопределенности;
- Дефицита времени;
- Межличностных и ролевых конфликтов;
- Разнонаправленности деятельности и отношений;
- Влияния внешних воздействий (нестабильность макросоциальной динамики, конкуренция и др.).

Для лидера чрезвычайно важны навыки владения средствами выражения эмоций. Это так называемый экспрессивный контур эмоций, в который входят:

- навыки контроля за экспрессивными проявлениями собственных эмоциональных и волевых состояний и своим поведением в целом;
- Умение владеть средствами экспрессивного воздействия на других;

- Умения использовать экспрессивные средства как канал информации о других.

Коммуникативно-поведенческий компонент

Коммуникативная компетентность предполагает:

- Направленность человека на общение и взаимодействие;
- Высокий уровень согласованности вербальных и невербальных средств коммуникации;
- Сформированность широкого диапазона коммуникативных навыков (навыков публичных выступлений, ведения малого разговора, активного слушания).

В реальной жизни лидер должен сам получать удовольствие от процесса общения. Ему необходим большой арсенал средств общения, умение согласованно ими пользоваться в различных ситуациях. (Маленькая ремарка: демагогия – это не есть эффективное общение). Коммуникация для лидера не самоцель, а средство решения определённых задач. Следовательно, коммуникативное поведение должно строиться с учётом целей, стоящих перед лидером, а по содержанию соответствовать задаче, для которой оно осуществляется.

В ходе реализации коммуникативного процесса могут возникать препятствия – так называемые **коммуникативные барьеры**. Они делятся на социальные и психологические. К социальным относят профессиональные, статусные, возрастные, этнические, образовательные и другие барьеры. Психологическим коммуникативным барьером могут стать неуверенность, агрессивность, тревожность, эмоциональная неустойчивость.

Для успешного лидерства необходимо осознать психологические барьеры, сделать их ресурсом коммуникативного поведения, а затем отработать навыки преодоления социальных барьеров.

Сначала рассчитывай, потом рискуй.

Тест. Определите, насколько Вы конкурентоспособны на рынке трудовых вакансий. (См. Приложение 5).

Тема 4. Этапы принятия решений.

Принятие решений – это процесс, который имеет свою динамику. Коротко – его можно разделить на следующие этапы.

Первый этап – **осознание проблемы**. Имеется в виду ситуация, требующая выхода посредством принятия решения и предполагающая диагностику:

- Выявление проблемной ситуации как таковой;
- Определение ее границ;
- Установление взаимосвязей с другими сторонами деятельности;
- Характеристика особенностей ее содержания;
- Выявление ее ключевых противоречий и постановку целей предполагаемого решения.

Второй этап – **анализ содержания проблемной ситуации**.

- Информационный анализ ситуации с целью уменьшения (редукции) ее неопределенности. В результате проблемная ситуация становится более доступной для контроля над ней.
- Определение основных «ограничивающих факторов», которые порождают проблему, требующую принятия решения.
- Формулировка критериев, или основных требований к решению. Данные критерии затем будут положены в основу выбора одного из нескольких альтернативных вариантов.

Третий этап – **формулировка альтернатив**. Это поиск, выявление и генерация новых возможных выходов из проблемной ситуации. Часто, особенно в стереотипных ситуациях, этот этап не осознается лидером как самостоятельный, поскольку необходимая альтернатива ему представляется очевидной.

Четвертый этап – **оценка альтернатив по системе сформулированных критериев**. Такая оценка соотносится с основными целями деятельности и является многоаспектным рассмотрением преимуществ и недостатков каждого варианта. Эти варианты рассматриваются в прогностическом плане, с учетом параметра динамичности среды. Данный этап обозначается еще и как фаза «взвешивания альтернатив».

Пятый этап – **выбор альтернативы**. Это основной этап в структуре нормативного процесса управленческого решения. Здесь необходимо сделать ключевой шаг – принять решение. Основным принцип данного этапа – выбор той альтернативы,

которая имеет наибольшую интегральную «полезность» – то есть предельно увеличивает возможные «выигрыши» и минимизирует «проигрыши».

Шестой этап – **реализация принятого решения**. Альтернатива выбрана. Теперь необходимо разработать специальные процедуры для ее осуществления. Эта задача имеет особую специфику, значимость и сложность. В организационной деятельности эта специфика состоит в несовпадении тех, кто принимает решения, с теми, кто их реализует. Поэтому организация деятельности исполнителей решения превращается в самостоятельную и важную задачу.

Седьмой этап – **контроль исполнения**. В него входят оценка эффективности и коррекция решения. Любое эффективное решение предполагает необходимость обратной связи с его результатами, путем сравнения достигнутого с запланированным на первом этапе. Таким образом, общая структура нормативного процесса управленческого решения приобретает вид замкнутого контура. Процесс принятия решений во многом определяется индивидуальными особенностями. Выделяют следующие **типы принятия решений**:

- Интуитивные решения;
- Решения, основанные на суждениях;
- Рациональные решения.

При принятии интуитивного решения люди основываются на внутреннем ощущении правильности выбора. Особенностью здесь является отсутствие некоторых этапов принятия решений. Наименее представлен этап «взвешивания» альтернатив.

Решения, основанные на суждениях, во многом сходны с интуитивными решениями, но в их основе лежат знания и осмысленный опыт прошлого.

Рациональные решения не имеют непосредственной опоры только на прошлый опыт, а принимаются на основе последовательности нормативных аналитических процедур.

Деловая игра «Правда или ложь?» (См. Приложение 6).

Тема 5. Стили управления.

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным с целью оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей.

Стиль руководства отражает степень, до которой руководитель делегирует полномочия подчиненным, используемые руководителем источники власти, и то, о чем, прежде всего, заботится руководитель - о хороших отношениях или о выполнении задач организации.

Исследования Курта Левина заключались в сравнении эффекта от использования трех лидерских стилей: авторитарного, демократического и либерального.

Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти; руководитель определяет все стратегии группы, никаких полномочий группе не делегируется. Руководитель категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении. Ответственность распределяется. Руководитель предпочитает как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными он предельно вежлив и доброжелателен.

Либеральный руководитель практически не вмешивается в деятельность коллектива. Работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Руководитель обычно вежлив, готов отменить ранее принятое решение, особенно если это угрожает его популярности. Боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

Результаты этого исследования привели в удивление ученых, ожидавших наивысшей удовлетворенности и производительности от демократического стиля руководства. Курт Левин эмигрировал в США из Германии непосредственно перед началом войны и верил в то, что репрессивный, авторитарный режим в Германии был менее эффективен, чем демократическое общество. Он ожидал, что результаты более, чем четырехмесячного эксперимента в трех группах десятилетних мальчиков, где каждая группа руководилась соответствующим образом подготовленными студентами,

подтвердят его гипотезу. Оказалось, что, хотя ребята предпочитали демократического лидера, более продуктивны они были при авторитарном руководстве.

Более поздние исследования также подтвердили факт, что демократический стиль не всегда является наиболее продуктивным. И, в конечном счете, так и не было найдено прямой связи какого-либо стиля с эффективным лидерством.

Таблица 4. Содержание трех стилей руководства К.Левина

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера. Прерогатива в установлении целей и выборе средств. Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху.	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера. Принятие решений разделено по уровням на основе участия. Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях.	Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы. Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режим. Коммуникация в основном строится на «горизонтальной» основе.
Сильные стороны	Внимание срочности, порядку, возможность предсказания результата.	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении.	Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера
Слабые стороны	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы.	Демократический стиль требует много времени.	Группа может потерять скорость и направление движения без

Таблица 5. Стили управления

Стиль управления и характеристики	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений	Детерминируется самим лидером	Детальное обсуждение вопроса группой, при котором лидер выполняет функцию регулятора и корректора	Анархический
Активность ведомых и технология	Жестко и полностью подчинены лидеру	Подчиненные обладают достаточной степенью свободы в период обсуждения решения; после принятия решения лидер внушает 2 или более альтернативные процедуры исполнения решения	Поливариативность в процедурном плане, отсутствие возможности контроля за исполнением решений
Форма исполнения принятого решения и регламентация деятельности каждого члена группы	Жесткий диктат в отношении формы исполнения решений и контроль вплоть до отдельного индивида	Члены группы в целом свободны в выборе формы исполнения решений; демократия внутри группы как способ самоорганизации ее членов	Полное отсутствие предписаний лидера
Критика и санкции по отношению к деятельности каждого члена группы	Лидер обладает возможностью жесткой критики и очень строгих санкций по отношению к подчиненным; обратная	«Объективное» отношение к деятельности каждого члена группы в зависимости от конкретного результата работы	Полная спонтанность в реакциях лидера на деятельность своих ведомых, непрогнозируема

	связь запрещена степень свободы; отдельного индивида стремится к нулю: отношение к члену группы зависит не от результата работы, а от лидера		я возможность осуществления неопределенных санкций
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------

Тест. Стили управления. (См. Приложение 7).

Тема 6. Что такое команда. Роли в команде.

Команда – это небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия.

Чтобы деятельность команд была эффективной, необходимо обеспечить разнообразие ролей в команде.

Командные роли

Понятие предпочитаемых групповых, или **командных ролей** было впервые введено Р.М. Белбином. Он исследовал влияние состава команд на эффективность их работы и выделил несколько характерных ролей, способствующих успешной работе команд:

Исполнитель — член команды, выражающий её сущность. Цели исполнителя идентичны целям команды. Часто исполнитель является руководителем, выполняющим задания, которые другие не всегда хотят выполнять. Исполнитель систематически составляет планы и эффективно претворяет их в жизнь. Стиль исполнителя в команде — это организация работ. Он может быть недостаточно гибким и не любить непроверенные идеи.

Председатель (Координатор) — этот тип руководителя, организующего работу команды и использующего ресурсы в соответствии с групповыми целями. Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и работает с максимальным использованием потенциала каждого члена из ее членов. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Главная черта характера председателя — сильное доминирование и преданность групповым целям. Это спокойный несуетливый, самодисциплинированный, поощряющий и поддерживающий тип руководителя. Его стиль руководства — радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды.

Формирователь — другой, более умело управляющий, честолюбивый, предпринимательский тип руководителя. Он формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Формирователь присоединяется к точке зрения, что победителей не судят, прибегает к незаконной или безнравственной тактике, если необходимо. Исследования Белбина показали, что это самая предпочтительная роль в команде. Основные функции — оспаривать, мотивировать, достигать. Он склонен к провокациям, раздражению и нетерпению.

Мыслитель (Генератор идей) — сосредоточенный на внутреннем мире, умный, склонный к нововведениям член команды. Мыслитель представляет новые идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Он интересуется широкими вопросами, которые могут дать результат, при недостаточном внимании к деталям. Стиль мыслителя — привносить инновационные идеи в работу команды и в её цели. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол.

Разведчик (Исследователь ресурсов) — это ориентированный на внешний мир, собирающий ресурсы тип генератора идей. Разведчик исследует и докладывает об идеях, ресурсах и новых усовершенствованиях, которые имеются вне команды. Он естественен в общественных отношениях и создаёт полезные внешние контакты для команды. Он обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами. Разведчик обычно видит, кто может помочь решить проблемы. Его стиль построения команды — создать сеть и собирать полезные ресурсы. Разведчики могут терять интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению.

Оценщик объективен при анализе проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Его стиль — объективно анализировать и оценивать идеи и решения команды. У оценщика может не хватать вдохновения или способности мотивировать других.

Коллективист играет поддерживающую роль. Этот чрезвычайно популярный тип нередок среди высших менеджеров. Коллективист благоприятно действует на дух команды, улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты. Стиль коллективиста — поддерживать отношения внутри команды. Он может быть нерешителен в момент кризиса.

Доводчик (Завершающий работу) продвигается вперёд и настаивает на данном плане, проекте или предложении, когда возбуждение и энтузиазм других членов команды исчерпаны. Доводчик хорошо планирует, выполняет и доводит до конца задачи команды. Он раздражается, если работа команды отстаёт от графика, и теряет удовлетворение от работы, когда она не завершена. Стиль доводчика — настаивать ради продвижения, выдерживать сроки и завершать задачу.

Одна из основных задач лидера организации состоит в том, чтобы удерживать членов команды всегда на «марше», ведущем к достижению общей цели.

При создании эффективно действующей команды важной составляющей в структуре профессионализма руководителей различного уровня выступает способность оптимально формировать свое ближайшее окружение в организации, на основе как

реальной оценки личностных качеств персонала, их творческого потенциала, так и рефлексивной оценки собственных индивидуально-психологических и личностных характеристик.

Тест. Определите объективность Ваших суждений о занимаемой роли в группе. (См. Приложение 8).

Основные отличия команд от рабочих групп:

- Рабочие группы в организациях создаются, а команды выращиваются;
- Команды отличаются высокой степенью осознанного доверия друг к другу;
- Лидеры команд очень много времени посвящают целеполаганию;
- Издержки внутри командной деятельности гораздо ниже, если сравнивать с рабочей группой;
- Внимание членов команды сконцентрировано в основном на «процессах», а не на отдельных «функциях»;
- Команда — это группа единомышленников, обладающая «истинной иерархией», когда формальная иерархия соответствует неформальной;
- Свобода в выражении собственной точки зрения является осознанной ценностью;
- В команде индивидуальность не подавляется групповыми нормами;
- В отличие от рабочей группы в команде преобладают неформальные способы передачи информации, обратная связь не отчуждена от деятельности;
- В командах «не выживают» слухи и сплетни;
- Команды «бесславно погибают» от длительной однообразной, механической работы.

Литература

1. Жак Сковрон. Лидерство. Курс лекций.
2. Никишина В.Б. Лидерство и командообразование. Москва 2007
3. Белковский А.Н. Заново изобретая лидерство //Менеджмент в России и за рубежом, 2004, №2-3.
4. Белковский А.Н. Типы ролей в команде по Белбину //Менеджмент в России и за рубежом, 2005, №2.
5. Беляцкий Н.П. Дискретность лидерства //Менеджмент в России и за рубежом, 2004, №6.
6. Бойетт Д.Г., Бойетт Д.Т. Руководство и лидерство: Наследие выдающихся менеджеров // Современное управление. — 2003. — №1.
7. Геген Н. Психология манипуляции и подчинения. — СПб: Питер, 2005.
8. Гозман Л.Я., Шестопад Е.Б. Политическая психология. — Ростов-на-Дону, 1996.
9. Егорова Е.В. Психологические методики исследования личности политических деятелей капиталистических стран.— М., 1986.
10. Имидж лидера. Психологическое пособие для политиков.— М.: Знание, 1994.
11. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства.— СПб: Питер, 2001.
12. Карпов А.В. Психология менеджмента. — М.: Гардарики, 1999.
13. Льюис Д. Тренинг эффективного общения. — М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002.
14. Лесли Р. Развитие навыков эффективного общения. — СПб: Питер, 2002.
15. Нефф Т., Ситрин Д. Уроки лидерства. — М.: АСТ, 2003.
16. Парыгин Б.Д. Социальная психология. — СПб: ИГУП, 1999.
17. Практикум по психологии менеджмента/ под ред. Г.С.Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М.Снетковой — СПб: Питер, 2001.
18. Роцин С.К. Психологические проблемы политического развития личности //Психологический журнал, 1984. № 2, 3.
19. Роцин С.К. Политическая психология //Теоретическая и прикладная социальная психология. М.: АОН, 1988.
20. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг.— СПб: Речь, 2000.
21. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. — СПб: Речь, 2001.
22. Столяренко Л.Д. Психология и этика деловых отношений. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2003.

23. Тичи Н., Диванна М.А. Лидеры реорганизации (Из опыта американских корпораций). — Пер. с англ. — М.: Экономика, 1990.
24. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности школьников. — М.: Прогресс, 1980.
25. Филанович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджеров: 17 — модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9 // «ИНФРА — М», М., 1999.
26. Чалдини Р. Психология влияния. — СПб: Питер, 2006.
27. Шелтон В. Психология лидерства в бизнесе. — СПб: Питер, 2003.
28. Шестопап Е.Б. Очерки политической психологии. — М., 1988.

Приложение 1. Тест Самодиагностика: Какой вы лидер?

Выразите вашу точку зрения, ставя крестик в столбик, наиболее соответствующий вашему мнению в том, что касается утверждений, которые перечислены в таблице.

Утверждение	Полностью Согласен	Вполне согласен	Не совсем согласен	Совсем не согласен
1. Без общей идентификации не может быть результатов в коллективе				
2. Эксперт не обязательно хороший менеджер, но хороший руководитель обязательно эксперт				
3. Решение принимают в одиночку				
4. Инновация - это основной ресурс в коллективе				
5. Давать тяжелую задачу группе - это давать им средства полностью себя выявить				
6. Это цели и индивидуальный вклад продвигают вперед организации				
7. Вы любите создавать климат «веселого беспорядка» вокруг вас				
8. Пройти в коридоры, «пощупать температуру» вокруг кофейного аппарата... это деятельность руководителя, это богатая информация				
9. Выносить решения - это прежде всего обсуждать				
10. Если только контролируете, оцениваете, измеряете, больше ничего не делаете!				
11. В профессиональном мире результат стоит над способом выполнения				
12. Без инструмента, методов, процесса, организация не может быть эффективной				

13. Вы не уделяете внимания мгновенным результатам и обосновываете ваш анализ на тенденциях к повышению или понижению				
14. Подготовить решения других и самое главное - найти решение для себя				
15. Развивать компетенции работников - это инвестиция на долгие сроки и это выше наших средств				
16. Показатели эффективны и это помогает избегать дискуссий				
17. Выберите утверждение, которое лучше вам соответствует.				
17a. Руководитель - это тот, кто генерирует энтузиазм у сотрудников				
17b. Руководитель - это прежде всего гарант совместной сходимости действий, проведенные в его организации				
17c. Роль руководителя – это структурировать, подготавливать, сопровождать деятельность других				
17d. Роль руководителя - это определить приоритеты и выделить для этого ресурсы, необходимые и более детальные				

Обработка ответов

В зависимости от ваших ответов на предыдущие вопросы обведите количество баллов в соответствующем квадратике, в который вы поставили крестик (Осторожно = вопросы не по порядку)

Затем вычислите подсумму на каждый столбец, складывая количество баллов внизу столбца, затем вычислить общую сумму.

Вопросы	Полностью Согласен	Вполне согласен	Не совсем согласен	Совсем не согласен
9	3	2	1	0
12	3	2	1	0
14	3	2	1	0

16	3	2	1	0
Подсумма на столбец				
Общая сумма по лидерству Аналитик				
Вопросы	Полностью Согласен	Вполне согласен	Не совсем согласен	Совсем не согласен
2	3	2	1	0
3	3	2	1	0
10	0	1	2	3
11	3	2	1	0
Подсумма на столбец				
Общая сумма по лидерству Управляющий задачами				
Вопросы	Полностью Согласен	Вполне согласен	Не совсем согласен	Совсем не согласен
4	3	2	1	0
5	3	2	1	0
7	3	2	1	0
15	0	1	2	3
Подсумма на столбец				
Общая сумма по лидерству Мотиватор				
Вопросы	Полностью Согласен	Вполне согласен	Не совсем согласен	Совсем не согласен
1	3	2	1	0
6	0	1	2	3
8	3	2	1	0
13	3	2	1	0
Подсумма на столбец				
Общая сумма по лидерству Предусматривающий перспективу				

Перенесите ваше общее количество баллов на первую строчку в зависимости от вашего стиля лидерства, 16 первых вопросов. Добавить 3 балла в соответствии с вашим ответом на вопрос 17, вы получите окончательный профиль.

Мотиватор	Управляющий по перспективам	Аналитик	Управляющий Задачами
17a +3	17b +3	17c +3	17d +3

САМОАНАЛИЗ

В соответствии с результатами, которые вы получили, в зависимости от реакции, которая была ими вызвана, какие рекомендации для себя вы можете сформулировать?

Направления в улучшении: _____

Приложение 2. Тест. Определите выраженность Вашего стремления к власти.

I. Выберите по каждому утверждению вопросника один из удовлетворяющих Вас ответов и отметьте его.

		А	Б	В
1.	В выборе сферы работы мною в первую очередь движет возможность:	Принимать независимые решения	Более полно реализовать свои возможности	Руководить людьми
2.	Я могу взять в напарники человека наделённого равными со мной полномочиями, ради:	Экономии времени	Чтобы разделить бремя ответственности	Чтобы было с кем посоветоваться
3.	Примете ли Вы советы от подчинённых:	Да	Вероятно, да	Нет
4.	Считаете ли Вы, что вправе управлять другими людьми, принимать за них решения:	Да	Вероятно, да	Нет
5.	Умеете ли Вы так управлять людьми, чтобы они не чувствовали вашего давления:	Да	Не знаю	Нет
6.	Какое отношение у подчинённых к вам Вы бы хотели иметь:	Уважение	Боязнь	Признание авторитета
7.	Делегировали бы Вы другим решение задач, которые, по Вашему убеждению, являются Вашей прерогативой как обладателя власти:	Нет	Не знаю	Да
8.	Стали бы Вы консультироваться от-	Нет	Не знаю	Да

	носителем собственных действий с вашим заместителем:			
9.	Считаете ли Вы необходимым информировать подчинённых о намерениях принять то или иное решение:	Да	Нет	Не знаю

Обработайте полученные Вами данные по ключу.

Ключ:

- Три очка начисляется за ответы по позициям опросника 1в, 2а, 3в, 4а, 5в, 6б, 7а, 8а, 9б;
- По два очка начисляется по позициям опросника 1а, 2в, 3б, 4б, 5б, 6в, 7б, 8б, 9в;
- Одному очку начисляется по позиции опросника 1б, 2б, 3а, 4в, 5а, 6а, 7в, 8в, 9а.

II. Определите общую сумму баллов. Определите степень выраженности у Вас стремления к власти.

Максимальная сумма баллов — 27. Чем ближе Ваша сумма баллов приближается к максимально возможной, тем больше у Вас выражено стремление к власти.

III. Насколько полученный результат соответствует Вашим представлениям о себе?

Приложение 3. Деловая игра «Действуй по инструкции».

Продолжительность упражнения – **45 минут**

Цель - развитие умения давать и точно выполнять инструкции.

Лидеру важно научиться выполнять даваемые ему инструкции, давать инструкции самому. Человек, не способный подчиняться, вряд ли сможет успешно руководить другими. К тому же в жизни редко бывает, когда все время приходится руководить. Мы все одновременно находимся в разных позициях, поэтому мы должны уметь равно как управлять, так и подчиняться.

Задание:

1. Разбейтесь на пары по 2 человека;
2. Разработайте инструкцию для выполнения любого задания в классе в строгой последовательности (7 действий);
3. По очереди исполните инструкции своего партнера.

Инструкция для выполнения строго в той же последовательности: «Вася, возьми карандаш, подойди к столу, возьми лист бумаги. Напиши на нем свое имя. Возьми это листок, отнеси его Лене. Вернись на свое место».

Вопросы:

- Удалось ли вам дать четкую инструкцию?
- Что было легче: давать инструкции или выполнять их?

**Приложение 4. Определите Вашу склонность к мотивации
успеха и избеганию неудач.**

	Вопрос / вариант ответа	Да	Нет
1.	Включаясь в работу, надеюсь на успех.		
2.	В деятельности активен.		
3.	Склонен к проявлению инициативы.		
4.	При выполнении ответственных заданий стараюсь по возможности найти причины отказа от них.		
5.	Часто выбираю крайности: либо легкие задания, либо нереально трудные.		
6.	При встрече с приятелями, как правило, не отступаю, а ищу способы их преодоления.		
7.	При чередовании успехов и неудач склонен к переоценке своих успехов.		
8.	Продуктивность деятельности в основном зависит от моей целеустремленности, а не от внешнего контроля.		
9.	При выполнении достаточно трудных заданий в условиях ограниченного времени результативность моей деятельности ухудшается.		
10.	Я склонен проявлять настойчивость в достижении цели.		
11.	Я склонен планировать свое будущее на достаточно отдаленную перспективу.		
12.	Если рискую, то с умом, а не бесшабашно.		
13.	Я не очень настойчив в достижении цели, особенно если отсутствует внешний контроль.		
14.	Предпочитаю ставить перед собой средние по трудности или слегка завышенные, но достижимые цели.		
15.	В случае неудачи при выполнении задания его притягательность для меня снижается.		
16.	При чередовании успехов и неудач я больше склонен к переоценке своих неудач.		
17.	Предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.		

18.	При работе в условиях ограниченного времени моя результативность улучшается, даже если задание достаточно трудное.		
19.	В случае неудачи я, как правило, не отказываюсь от поставленной цели.		
20.	Если я сам выбрал для себя задание, то в случае неудачи его притягательность только возрастает.		

I. Обработайте по ключу полученные результаты.

Ключ: 1 балл получают ответы «да» на утверждение 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 18, 19, 20 и ответы «нет» на 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

Подсчитайте общее количество баллов.

II. Определите характер преобладающей мотивации.

Если Вы набрали от 1 до 7 баллов, это свидетельствует о мотивации на неудачу (боязнь неудачи); если Вы набрали от 14 до 20 баллов, это свидетельствует о мотивации успех (надежда на успех). Если количество набранных баллов в пределах от 8 до 13, то следует считать, что мотивационный полюс не выражен.

III. Соотнесите цели Вашей карьеры с мотивацией избегания и достижения.

Например, Вы испытываете трудности в реализации значимых для вас задач, при этом Вы обычно берете тайм-аут и ожидаете, пока все разрешится само собой, или же предпринимаете активные действия для осуществления своих планов. Приведите пример аналогичной ситуации из Вашего личного опыта и проанализируйте ее с точки зрения стратегии мотивации.

Приложение 5. Тест. Определите, насколько Вы конкурентоспособны на рынке трудовых вакансий.

Дайте оценку проявлений психологических качеств, свойственных Вам, используя шкалу частотности их проявления: 1 2 3 по степени возрастания.

Психологические качества		1	2	3
1	Имею чёткие цели			
2	Рационалистичен			
3	Трудолюбивый			
4	Творческий деятель			
5	Люблю рисковать			
6	Независимый			
7	Лидер			
8	Ответственный			
9	Стрессоустойчивый			
10	Стремлюсь к непрерывному росту своей компетентности			
11	Коммуникабельный			

I. Для определения личностной конкурентной способности сложите все полученные баллы.

II. Об уровне личностной конкурентно способности можно судить по следующим показателям:

35 балла и более — высокий уровень ЛК;

21-34 балла — средний уровень ЛК;

20 и менее — незначительный уровень ЛК.

III. Определите, какие личностные свойства позволяют Вам быть наиболее конкурентно способным.

Приложение 6. Деловая игра «Правда или ложь?»

Цель - развитие умения убеждать, как одного из самых цивилизованных способов влияния.

Длительность – **60 минут**

Задание:

- *Необходимый реквизит: по одной монете и повязке на глаза каждой тройке участников.*
- Роли: кладоискатель, два ангела: добрый и злой.
- Задача: найти клад, угадав, кто говорит правду, а кто ложь.

Кладоискатель с завязанными глазами будет искать монетку, которую двое других, договорившись между собой, положат на пол на расстоянии примерно двух метров от кладоискателя. Эти двое исполняют роли доброго и злого ангелов. Добрый — сообщая кладоискателю, куда нужно идти, говорит правду, а злой — отправляет кладоискателя в ложном направлении. Однако кладоискатель не знает о том, кто добрый, а кто злой.

Вопросы:

1. Определил ли кладоискатель, кто был добрым, а кто злым?
2. Что чувствовал каждый участник тройки, играя свою роль?
3. Что вы делали, чтобы перехитрить оппонента?
4. Какими средствами вы пользовались, чтобы добиться своей цели (давление, мольбы, угрозы и т.д.)
5. Умеете ли вы убеждать, уговаривать?

Приложение 7. Тест. Стили Управления.

Определите Ваш стиль лидерства.

Указания, которые необходимо соблюдать в тесте по стилю управления:

- Этот тест позволяет вам понять ваш доминирующий стиль управления, и измерить возможность вашей адаптации, в зависимости от различных ситуаций, с которыми вы можете столкнуться.
- Этот тест позволяет вам решить 12 различных ситуаций, начиная с момента вашего вступления на должность до вашего перехода в другой отдел.
- Для того, чтобы ответить на этот тест, вам следует идентифицировать вас с данным персонажем и вы должны поставить крестик в ответ, который кажется вам наиболее близким к решению в каждой ситуации.

СИТУАЦИЯ S1

S1-вы только что вступили в новую должность и вы оказались во главе одного из отделов вашей администрации. Вы быстро увидели, что обстановка хорошая и что работа правильно сделана, но не более того, как вам кажется. Обсуждая это с вашими сотрудниками, вы отдаете себе отчет, что ваш предшественник мало занимался рабочей группой. Желая повысить эффективность работы, вы предпринимаете действия.

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

1. Постепенно сделать так, чтобы люди начали соблюдать новую рабочую схему.
2. Сделать так, чтобы они оценили результаты и методы их работы в прошлом, и чтобы они подумали вместе о новых планах действий, в зависимости от структурирующих значений, которые вы предложите.
3. Показать им ваши решения, собрать их впечатления и выдвинуть их предложения, которые кажутся вам наиболее интересными.
4. Дать им возможность организовать в соответствии с их привычками и не демотивировать их.

СИТУАЦИЯ S2. Через 30 дней...

S2 - Через несколько десятков дней, проведенных во главе вашего отдела вы отдаете себе отчет о качестве вашей рабочей группы и о хорошем уровне каждого сотрудника. Желая внести несколько изменений в методы работы, вы решаете:

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

1. Не беспокоить их в настоящий момент.

2. Постепенно подвести их к вашей точке зрения.
3. Ничего не требовать от них, чтобы отношения остались хорошими между вами и ними.
4. Обсудить с ними ситуацию, чтобы начать необходимые изменения.

СИТУАЦИЯ S3

Через 2 месяца во главе отдела.

S3 - Вы внесли изменения в методы работы, которые вы желаете, и таким образом, результаты вашего отдела улучшились. Вы желаете, чтобы ваши сотрудники поняли, что новые методы работы должны быть приняты окончательно. Какой тип действий вы проводите?

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

1. Вы возвращаетесь к каждому этапу, показывая связь между достигнутым результатом и соблюдением методов.
2. Вы начинаете диалог для того, чтобы удостовериться, что все следуют раз и навсегда вашим методам.
3. Сейчас вы выбираете то, чтобы ваши сотрудники действовали самостоятельно, думая, что ваши сотрудники поняли, где их интересы.
4. Вы собираете вашу группу для анализа результатов. Вы поздравляете ваших сотрудников и просите от них постоянных усилий для непрерывного улучшения.

СИТУАЦИЯ S4

Сейчас уже 3 месяца, что вы руководите отделом.

S4 – Дирекция выражает вам благодарность за качество ваших результатов, и доверяет вам ответственность за креативную группу, которая дает взвешенные и ответственные предложения. Эта группа состоит из сотрудников разных отделов администрации и включает также людей из того же иерархического уровня, что и вы. Индивидуумы не мотивированы, совещания не продуктивны и много отсутствующих.

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

1. Вы даете вашей группе организовываться по их желанию без вмешательства с вашей стороны, и со временем все отрегулируется.
2. Вы уточняете цели на совещании регулярно и наблюдаете за тем, чтобы члены группы действовали эффективно.
3. Вы пытаетесь убедить членов группы в интересе работы по креативным предложениям для развития администрации.

4. Вы выслушиваете объяснения группы по недостаточной их мотивации, затем возвращаетесь к важности достижения целей и наблюдаете за их осуществлением.

СИТУАЦИЯ S5

Через 4 месяца...

S5 - вы думаете только о работе группы, но в ваше отсутствие результаты вашего отдела ухудшились (сроки не выдерживаются). Вы также констатируете, что мотивация не так хороша как раньше. И действительно, ваши сотрудники упустили из вида их роль и их задачи. Вы решаете их собрать с целью:

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

1. Вы им напоминаете об их роли и об их задачах, о целях организации и о методах работы.
2. Вы их просите найти решение без ваших рекомендаций.
3. Вы просите от них объяснений, учитываете их замечания, но не забываете о целях отдела, которые вы подтверждаете с еще большей убежденностью.
4. Вы их привлекаете к переопределению целей и определению средств для их достижения.

СИТУАЦИЯ S6

Прошло уже 6 месяцев.

S6 - Работа возобновилась, но несмотря на вашу просьбу, ваши сотрудники, умеющие проявлять инициативу, не делают никаких усилий и результаты не улучшаются. Вы решаете встретиться с каждым из них индивидуально для изменения ситуации:

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

1. Вы пытаетесь понять каждого и вы избегаете проявления любой формы давления.
2. Вы выслушиваете замечания каждого, заостряя внимание на коллективной пользе в соблюдении методов работы.
3. Вы уточняете для каждого из них цели, которые они должны достичь и формы контроля, которые вы будете осуществлять.
4. Вы соглашаетесь еще раз обсудить с ними их методы работы, но вы остаетесь непреклонными по целям.

СИТУАЦИЯ S7

Время проходит. Уже прошло 8 месяцев!

S 7- мотивация вернулась. Результаты также. Обстановка хорошая.

Однако, этим утром ваши сотрудники стоят перед проблемой, трудно решаемой для них. Что вы думаете сделать? Вы решаете:

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

1. Предоставить им возможность подумать одним без вмешательства.
2. Предоставить им возможность подумать одним, помогая им в их размышлениях.
3. Указать им хороший метод для решения проблемы.
4. Указать им ваш способ решения проблемы.

СИТУАЦИЯ S8

S8 - Вы во главе отдела уже 10 месяцев, вы думаете, что реструктуризация необходима, и что это поможет усилить уровень качества работы и мотивацию сотрудников.

Ваши сотрудники показывают свою компетентность и принимают ваше обоснование о реструктуризации. Для выполнения реструктуризации:

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

1. Вы их просите участвовать в организации этой работы и спрашиваете их точку зрения о должности, которую они хотели бы занять, и как им представляются их новые функциональные обязанности.
2. Учитывая качества каждого, вы указываете каждому сотруднику, какой будет их роль и степень ответственности.
3. Вы их собираете с тем, чтобы определить коллективно задачи для каждого.
4. Учитывая важность этого действия, вы сами решаете, а потом пытаетесь уверить ваших сотрудников в обоснованности вашего решения, вводя необходимый контроль.

СИТУАЦИЯ S9

Как проходит время! Уже прошел год.

S9 - После завершения реструктуризации, вы наблюдаете, что между сотрудниками существует напряженность.

До того, как напряженная обстановка полностью не разрушила эффективность работы отдела, вы решаете действовать. Как вы выйдете из этой ситуации?

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

1. Вы собираете вашу группу и просите их подвести итоги и найти решение.

2. Вы просите группу изучить новые методы работы, которые вы им предлагаете.
3. Вы объясняете членам группы пользу от реструктуризации, и вы заново определяете роли каждого с целью корректировки выполнения функциональных обязанностей.
4. Вы готовы к дискуссии для решения проблем, наблюдая за тем, чтобы не разрушать отношений между вашими сотрудниками.

СИТУАЦИЯ S10

S10 - Прошло полтора года, как вы в этой должности, и результаты работы группы немного ухудшились уже несколько недель назад.

Вы показали, что умеете слушать ваших сотрудников, но за последнее время им надо постоянно напоминать о сроках, которые надо выдерживать.

Что вы думаете делать?

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

1. Возобновить управление вашей группой более энергично и более четко обозначить и утвердить цели и методы работы, заостря внимание на вашем контроле относительно соблюдения целей.
2. В ходе совещания, в течение которого вы проанализируете результаты, вы просите у них найти решения для улучшения ситуации.
3. Для вас предпочтительнее проведение индивидуального собеседования, во время которого вы уточните цели и сроки.
4. Вы указываете на нехватку хороших результатов, но вы не вмешиваетесь, думая о естественной реакции вашей группы.

СИТУАЦИЯ S11

S11- Сейчас уже 2 года, что вы в этой должности и дирекция предоставляет вам возможность продвижения в иерархии администрации. Вы покинете ваших сотрудников. Это жизнь! И вы думаете, что было бы неплохо организовать прощальный ужин. Как вы думаете подойти к этому вопросу?

Вы их проинформируете о вашем уходе и ...

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

1. Вы думаете о хорошем ресторане и никому об этом не говорите.
2. Вы их просите выбрать ресторан на определенную дату.
3. Вы им говорите, что вы их всех приглашаете на дружеский ужин.
4. Вы просите их подумать об общем празднике.

СИТУАЦИЯ S12

S12- Страница перевернута и начинается новое приключение.

Менеджер, которого вы замените, имел репутацию очень властного человека.

Вы констатируете сразу, что обстановка в новом отделе холодная. Вы желаете улучшить человеческие отношения, сохраняя производительность отдела. Что делать?

ВАШИ ДЕЙСТВИЯ?

1. Вы заостряете внимание на роли каждого в организации.
2. Вы заостряете внимание на смысле действий, на целях и результатах, которые надо получить.
3. Вы показываете, что вы более внимательны.
4. Вы просите от каждого из них улучшить то, что надо улучшить немедленно.

Спасибо, что вы ответили на эти вопросы. Вы можете сейчас составить «Вашу диагностику стиля управления».

Матрица декодирования

S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
1	2	4	2	1	3	3	2	2	1	1	1
2	4	1	3	3	2	4	4	3	3	3	2
3	3	2	4	4	4	2	3	4	2	2	4
4	1	3	1	2	1	1	1	1	4	4	3



Ваш результат

- ДИРЕКТИВНЫЙ
- УТВЕРДАЮЩИЙ
- С УЧАСТИЕМ
- С передачей
Полномочий

Указания:

1. Обведите номера ваших ответов.
2. Сложить количества ответов на строчку.
3. Наиболее высокая цифра соответствует вашему доминирующему стилю

Приложение 8. Тест. Определите объективность Ваших суждений о занимаемой роли в группе.

I. Выберите по каждому вопросу один из вариантов ответов.

1. Что, я полагаю, я могу внести в команду:

- (a) Я могу быстро увидеть новые возможности и воспользоваться ими.
- (b) Я могу работать хорошо с самыми разными людьми.
- (c) Генерирование идей является одним из моих природных качеств.
- (d) Моя способность состоит в том, чтобы выявлять людей, когда я обнаруживаю что-то, что может быть внесено ценного в групповую активность.
- (e) Моя способность следовать планам до конца имеет много общего с моей персональной эффективностью.
- (f) Я готов столкнуться лицом к лицу с временной непопулярностью, если это приведёт к стоящим результатам в конце.
- (g) Обычно я умею чувствовать, что является реалистичным и возможным для работы.
- (h) Я могу предложить нечто разумное для альтернативного курса действий без пристрастия или предвзятости.

2. Мои слабые стороны командной работы могли бы быть связаны с тем, что:

- (a) Я не чувствую себя непринуждённо, пока собрания не будут хорошо подготовлены и проведены.
- (b) Я склонен быть великодушным к другим, тем, кто имеет обоснованную точку зрения, которая не выставляется напоказ.
- (c) Я склонен говорить слишком много, как только группа доберется до новых идей.
- (d) Мой объективный взгляд делает трудным для меня вопрос присоединения к коллегам с готовностью и энтузиазмом.
- (e) Иногда меня видят как волевого и авторитарного, если существует необходимость, чтобы что-то было сделано.
- (f) Я нахожу трудным руководить с переднего плана: возможно, я слишком чуюток к атмосфере в группе.
- (g) Я склонен увлекаться идеями, которые приходят в голову, и, таким образом, я теряю направление в том, что происходит.

- (h) Мои коллеги хотят, чтобы я излишне беспокоился о деталях и о том, что дела могут идти не так.

3. Когда я вовлечён в проект с другими людьми:

- (a) У меня есть способность влиять на людей без давления на них.
- (b) Моя обычная бдительность предотвращает ошибки и оплошности, возникающие из-за невнимательности.
- (c) Я готов потребовать действий, чтобы удостовериться, что собрание не тратит попусту время и не теряет из вида основные цели.
- (d) Можно рассчитывать, что я внесу в качестве вклада нечто оригинальное.
- (e) Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.
- (f) Я стремлюсь искать свежее в новых идеях и усовершенствованиях.
- (g) Я полагаю, что здравый смысл поможет мне принять правильное решение.
- (h) На меня можно положиться в том, чтобы вся основная работа была организована.

4. Характерный для меня подход к групповой работе состоит в следующем:

- (a) У меня есть интерес получше познакомиться с коллегами.
- (b) Я не сопротивляюсь, если уделяется внимание точке зрения других, а моя позиция находится в меньшинстве.
- (c) Обычно я умею находить линию поведения и аргументы, чтобы доказать несостоятельность неразумных предложений.
- (d) Я думаю, у меня есть талант заставить всё работать, как только план запущен в действие.
- (e) У меня есть тенденция избегать очевидного и выступать с чем-то неожиданным.
- (f) Я постоянно совершенствую любую работу, которую выполняю.
- (g) Я готов сделать полноценными контакты вне самой работы.
- (h) Пока я интересуюсь всеми точками зрения, я не сомневаюсь в своём решении, если только решение принято.

5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

- (a) Мне нравится анализировать ситуации и взвешивать возможные альтернативы.
- (b) Мне интересно находить практические решения проблем.
- (c) Мне нравится чувствовать, что я способствую хорошим производственным отношениям.

- (d) Я могу иметь сильное влияние на решения.
- (e) Я умею сходитьсь с людьми, которые могут предложить что-то новое.
- (f) Я умею убедить людей согласиться на необходимый образ действий.
- (g) Я чувствую, что моё внимание полностью сосредоточено на том виде деятельности, где я могу ставить задачу.
- (h) Мне нравится находить ту область, где нужно напрягать воображение.

6. Если бы вдруг мне поручили трудную задачу, ограничив время и предоставив в распоряжение незнакомых людей:

- (a) Я чувствовал бы себя подобно тому, кто удаляется в угол, чтобы придумать выход из тупика и выработать линию поведения.
- (b) Я был бы готов работать с тем, кто покажет самый позитивный подход.
- (c) Я бы нашёл способ уменьшения размеров проблемы, установив, какой наилучший вклад могли бы внести различные индивидуальности.
- (d) Мое естественное чувство крайней необходимости помогло бы гарантировать, что мы не отстанем от графика.
- (e) Я полагаю, что сохранил бы хладнокровие и способность мыслить объективно.
- (f) Я бы удерживал постоянство цели вопреки давлению.
- (g) Я был бы готов взять на себя руководство, если бы чувствовал, что группа не продвигается вперёд.
- (h) Я бы открыл дискуссии стимулирования новых мыслей и получения некоего движения.

7. Работая в группах и думая об имеющихся у меня проблемах, я вижу, что:

- (a) Я склонен выказывать нетерпимость к тем, кто препятствует прогрессу.
- (b) Возможно, остальные критикуют меня за то, что я слишком склонен к анализу и недостаточно интуитивен.
- (c) Мое требование обеспечить, чтобы работа была сделана должным образом, может подкрепляться поступками.
- (d) Я склонен становиться немного надоедливym, и полагаюсь на одного — двух членов команды, поощряющих и вдохновляющих меня.
- (e) Я нахожу трудным начинать что-либо делать, если не ясны цели.
- (f) Иногда я не в состоянии объяснить и прояснить сложные вопросы, которые приходят мне в голову.
- (g) Я сознаю, что хочу от других того, что не умею делать сам.

(h) Я не решаюсь чётко изложить мои доводы реальной оппозиции.

II. Обработайте полученные данные по ключу.

За каждое совпадение Вашего ответа с ключом начисляется один балл.

Начальные буквы сверху соответствуют ролям в команде, которые описаны ниже.

III. Выделите наибольшую сумму. Она свидетельствует о той роли, которую Вы занимаете в группе.

IV. Если Вы обнаружили различия между вашим первоначальным мнением и результатами теста, то определите их причину.

Раздел	И	П	Ф	М	Р	О	К	Д
1	g	d	f	c	a	h	b	e
2	a	b	e	g	c	d	f	h
3	h	a	c	d	f	g	e	b
4	d	h	b	e	g	c	a	f
5	b	f	d	h	e	a	c	g
6	f	c	g	a	h	e	b	d
7	e	g	a	f	d	b	h	c
Итого								

Финальный проект

Презентация «Выдвижение кандидатуры лидера»

Предварительная подготовка проекта:

1. Разделиться на 2 команды;
2. На основе всего материала курса, тестов и деловых игр выбрать своего лидера;
3. Презентовать своего лидера;
4. Из двух претендентов выбрать одного лидера;
5. Выводы: анализ достигнутых результатов.

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ