

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Невинномысский технологический институт (филиал)

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к практическим занятиям по дисциплине «Лидерство и тимбилдинг в организации»

Направление подготовки	13.03.02 «Электроэнергетика и электротехника»
Профиль подготовки	Электропривод и автоматика
Квалификация выпускника	Бакалавр
Форма обучения	Очная/Заочная
Учебный план	2019 года
Изучается	1 семестре

Невинномысск 2019

Курс «Лидерство и тимбилдинг в организации» имеет чётко выраженную профессионально-практическую направленность.

Целенаправленное изучение работы команд является относительно новым направлением, связанным с необходимостью системного подхода для формирования целостного и результативного знания о предмете.

Новизна предлагаемого курса основывается на следующих элементах:

Универсальная структура курса, позволяющая успешно осваивать его

студентами с разной степенью знакомства с основами тимбилдинга;

Курс опирается на новейшие разработки в области теории работы и взаимодействия команды, а также практический опыт описанный в

зарубежной и российской литературе.

Системный междисциплинарный подход к подаче материала. Сочетание базиса основных теоретических основ необходимых для эффективной командной работы (лидерство, мотивация, теория и методы командной работы).

В рамках курса также рассмотрены ключевые аспекты работы управленческих команд.

Цель изучения дисциплины:

– формирование компетентности студента в сфере психологии

управленческой деятельности;

– формирование личностной и профессиональной культуры студента-бакалавра;

– формирование научного мировоззрения и представления об особенностях результативного лидерства и командообразования;

Задачи дисциплины:

• овладение студентами теоретическими знаниями по психологии лидерства и управлению деятельностью коллектива, команды;

• овладение необходимым объемом знаний и навыков в области тимбилдинга;

• формирование навыков практической реализации знаний и умений студентов в их последующей общественной и профессиональной деятельности;

• формирование активной жизненной позиции

## СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Функция лидера в современном обществе.....	4
Тема 2. История зарождения и развития психологии лидерства. ....	15
Тема 3. Личностные характеристики лидера. ....	26
Тема 4. Социальная группа особенности, типы. ....	33
Тема 5. Формирование эффективных команд.....	40
Тема 6. Управление деятельностью команды. ....	46
ЛИТЕРАТУРА .....	53

## Тема 1. Функция лидера в современном обществе

### Цель:

- формирование компетентности студента в сфере психологии управленческой деятельности;
- формирование личностной и профессиональной культуры студента-бакалавра;
- формирование научного мировоззрения и представления об особенностях результативного лидерства и командообразования; качественное повышение уровня речевой культуры, овладение общими представлениями о системе норм русского литературного языка;
- формирование коммуникативной компетенции, под которой подразумевается умение человека организовать свою речевую деятельность языковыми средствами и способами, адекватными ситуациям общения;
  - Знать: - общие формы организации деятельности коллектива;
  - психологию межличностных отношений в группах разного возраста;
  - основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели;
  - Уметь: - создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду;
  - учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег;
  - предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий;
  - планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды;
  - Владеть: - навыками постановки цели в условиях командной работы;
  - способами управления командной работой в решении поставленных задач;
  - навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон

Индекс	Формулировка
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### Теоретическая часть

Один из парадоксов современного менеджмента в том, что, несмотря на всеобъемлющие перемены в технической и социальной сфере, человеческая натура на протяжении тысячелетий остается неизменной.

При этом современный мир характеризуется рядом качественных и количественных изменений.

– Глобализация и жесткая рыночная конкуренция. Конкурентная борьба на основе нововведений существенно сокращает жизненный цикл многих товаров. Например, подсчитано, что сегодня компьютер теряет приблизительно 1% своей стоимости в неделю. Возросли скорость и темпы экономической жизни.

– Интеллектуализация используемых технологий, снижение роли материальных факторов производства, возрастание значимости нематериальных активов, доля которых в стоимости товара становится все более значительной. Так, около 70% стоимости нового автомобиля приходится на его нематериальную часть; стоимость некоторых брендов сравнялась со стоимостью самой компании. Таким образом, одним из главных ресурсов, обеспечивающим повышение эффективности функционирования предприятий, становятся их нематериальные активы.

– Рост скорости появления и распространения новых видов потребностей. Согласно статистико-аналитическим данным, мобильной телефонной связи потребовалось 5,5 лет, чтобы число абонентов выросло с 10 до 100 млн.; для обеспечения пользователям компьютеров свободного доступа в Интернет потребовалось только 3,5 года.

– Автоматизация стереотипных операций в технологиях производства и управления с одновременным увеличением роли творческого труда, требующего умения ориентироваться в информационном потоке, концептуально мыслить, принимать нестандартные решения при неполной, противоречивой информации.

– Дифференциация доходов населения, вызвавшая существенные изменения структуры спроса на потребительские товары, определила разнообразие товарного предложения. На сегодняшний день в супермаркетах европейских стран число товарных позиций превышает 10–11 тыс. наименований, т. е. за 10 лет оно увеличилось вдвое.

Указанные тенденции характеризуют объективные изменения в развитии мировой экономики. Именно они обусловили необходимость формирования новых конкурентных преимуществ, в числе которых особая роль отводится творческим ресурсам.

Творчество как основная компетенция лидера

Инновации перестают быть объектом экономического управления. Они стали касаться не только технологических процессов, но и методов управления, процессов исследования конкретных рынков и рыночной конъюнктуры и др., что заставляет пересмотреть использование творческого потенциала. Творческое начало, становится необходимым условием выживаемости предприятия в рыночных условиях современной экономики.

Это согласуется с одной из ведущих мировых тенденций, связанных с переходом к экономической системе, основанной на знаниях, информации и творческом подходе. Творческий потенциал в условиях современной экономики становится одним из основных производительных ресурсов.

Основу конкуренции нового типа представляют нововведения, рождение которых обусловлено реализацией творческого потенциала. Степень реализации сущностных свойств личности зависит от уровня преобразовательных возможностей в характере выполняемого труда, которые связаны с содержанием конкретного вида деятельности.

Таким образом, новая парадигма современного менеджмента должна быть основана на творческом, созидательном отношении к окружающей действительности, принятии во внимание постоянно изменяющихся условий развития общества и человека.<sup>2</sup> Стратегию развития современного менеджмента можно определить как создание общества, в котором творческое начало народа раскроется в полной мере. Еще в прошлом веке Д.И. Писарев, мудро и смело утверждал: «Каждый поворот, действующий освежительно на жизнь и самосознание масс, обыкновенно заключается в том, что эти массы освобождаются от какой-нибудь стеснительной опеки и полнее прежнего предоставляются естественному ходу собственных инстинктов и стремлений».

Категория творчества постепенно становится ключевой не только для понимания динамики социально-исторических процессов и перспектив развития личности, возрастания ее нравственной ответственности, но и для осмысления устройства всего мироздания, неразрывной связи его творческого потенциала с инновационной деятельностью человека.

Управление персоналом по своим масштабам грандиозное явление. Эффективное функционирование предприятия в решающей степени зависит от руководителей. Обновление кадровой политики, формирование новой концепции управления персоналом являются необходимыми факторами эффективного развития предприятия.

XXI век, вступив в свои права, показал, что общественные изменения и преобразования носят чрезвычайно ускоренный и постоянный характер. Так, например, в производстве появляются новейшие технологии, в коммуникациях достижения науки внедряются взрывными методами – Интернет, мобильная связь. Происходят крупные социальные сдвиги, такие как войны, терроризм. Меняются формы собственности, структуры и формы управления. Преобразуются не только условия существования, но и характер адаптации человека к этим условиям. Изменяются мотивы поведения и потребности людей. Усиливается неравенство – социальное, имущественное, правовое. В международных отношениях преобладает диктат с позиции силы.

Большинство исследователей современного менеджмента наиболее успешными считают те формы управления, которые способны функционировать в условиях непрерывного изменения и имеют возможность оптимально реагировать на быстроменяющиеся требования времени.

Вопросы о всеобщих законах развития, строения и функционирования мира рассматривают экономисты, философы, социологи, политологи, психологи, биосоциологи, это понятно - управление в социальных системах всегда будет носить междисциплинарный и очень сложный характер.

Под социальной сферой подразумевается жизнедеятельность автономных субъектов, существующих в единой целостности, характеризующейся определенными экономическими, культурными и историческими аспектами, направленной на реализацию их интересов и на удовлетворение их потребностей.

Управление в социальной сфере должно совмещать в себе необходимость сохранить целостность социума, удовлетворяя потребности

каждого субъекта. Кроме того, социальное управление определяется особым отношением к человеку, при котором решения принимаются не ради политики, экономики или идеологии, а ради блага человека. Таким образом, говоря об управлении в социальной сфере, мы исходим из определения социальной политики как имеющей позитивную направленность и позитивные следствия. Под социальной политикой понимается политика, реализуемая в рамках социального государства. Современные проблемы общества связаны, прежде всего, с качеством управления. Кризис не является стихийным бедствием; как правило, это издержки в управлении.

Науки о человеческом обществе и его управлении разрознены. Политики, принимающие окончательные решения, чаще всего руководствуются партийными или экономическими интересами. Однако зачастую решение сиюминутных задач, демонстрирует поверхностное понимание проблем.

Концепция социальной инженерии этом контексте интересно рассмотреть, предложенную К. Поппером теорию социальной инженерии, являющейся движущей силой открытого общества. «Другой подход к социальной инженерии, а именно – постепенную, последовательную или поэтапную инженерию. Этот подход мне представляется методологически безупречным. Применяющий его политик может, как иметь, так и не иметь перед своим мысленным взором план общества, он может надеяться, а может и нет, что человечество однажды воплотит в жизнь идеальное общество, и достигнет на земле счастья и совершенства. Однако он будет сознавать, что если человечество и способно достичь совершенства, то это произойдет еще очень не скоро и каждое поколение людей, а значит, поколение наших современников стремиться не столько к тому, чтобы его осчастливили – ведь не существует институциональных средств, позволяющих сделать человека счастливым – сколько к тому чтобы его избавили от несчастий, которые человечество способно предотвратить».

К. Поппер рассматривает социальную инженерию в качестве разумной альтернативы революционному ниспровержению всей «традиционной структуры общества и его институтов» и формулирует ее основополагающие принципы:

- социальная инженерия начинает функционировать при уже существующих институтах;
- предполагает выявление недостатков, с последующим проведением реформ;
- планы социальной инженерии просты, разрабатываются для отдельных учреждений;
- социальная инженерия осуществляется при помощи метода проб и ошибок;
- социальная инженерия может рассчитывать на поддержку и одобрение значительного числа людей, нежели побуждать их к взаимным конфликтам посредством претенциозных проектов социального преобразования;
- социальная инженерия идет параллельно с развитием социальных наук.

К. Поппер предлагает кредо социального инженера, основные положения которого можно интерпретировать следующим образом: лучше работать над искоренением конкретных зол, чем над осуществлением абстрактных благ. Данная формула позволяет отличить приемлемые планы социальных реформ от заведомо утопических проектов. Поппер основной отличительной особенностью открытого общества объявляет способность изменять социальные институты путем поэтапных преобразований. В этой связи нерешенным остается вопрос о методах реализации данных изменений. Следовательно, на первый план выходит проблема управления постоянно изменяющимся обществом, поскольку способность к переменам определяет сущность открытости и жизнеспособности общества.

Открытое общество не предполагает кардинальных изменений общественного устройства, при этом его можно расценивать как способ управления в рамках данной социальной структуры, способной учитывать интересы каждого из своих граждан. Важным элементом эволюции открытого общества является его ключевая идея, а именно развитие не во имя абстрактной идеи, а ради реализации принципа гуманности, изложенного в трудах Протагора - «человек мера всех вещей».

Роль лидера в условиях глобализации рынка.

В списке требований к компетенции менеджера значится около 10 основных областей. Сюда входит понимание природы управленческих процессов, знание основ организационной структуры, функциональных обязанностей и стиля работы менеджера. Он должен знать основы управления ресурсами, планирования и прогнозирования, отношения с клиентами, маркетинг; разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации.

Но самое главное - искусство управления персоналом, отбор, подготовка и распределение кадров, мотивация, лидерство, удерживание конфликтов, совершенствование психологического климата.

Современный менеджер - это философ, инженер, врач, и артист в одном лице.<sup>3</sup>

На Конференции ООН в Рио-де-Жанейро в 1992 году было провозглашено, что проблема устойчивого развития человечества может быть решена путем перехода к управляемой социокультурной эволюции на базе общественного интеллекта.

Таким образом, человеческий фактор (при достижении им определенного образовательного уровня) становится важнейшим источником для дальнейшего развития

– устойчивого функционирования в условиях меняющегося мира. Очевидно, что мышление управленца должно отвечать вызову времени и позволять творчески решать проблемы развития, как на уровне страны, так и на уровне предприятия.

Креативное мышление подсказывает следующее: если человеческий фактор не поддается математической интерпретации, то можно дать ему свободу для решения задач, не поддающихся формализации. Это означает, что инициатива, активность и творчество людей, если созданы условия для их проявления, могут компенсировать недостаток информации или

неполноту априорного знания. Этой же цели может послужить и уникальная способность отдельных людей и коллективов к самообучению и научению.

Сочетание исполнительности и творчества в организации имеет как практический, так и философский характер. Исполнительность и упорство необходимы для выполнения принятых задач, а творчество — при поиске более эффективных приемов работы. Проблема заключается в том, что в одном работнике редко «уживаются» исполнительские — творческие способности, и задача менеджера — найти разумное соотношение между «свободными художниками», не подчиняющимися никакой дисциплине (кроме дисциплины неординарного мышления), и «рабочими лошадками», добросовестно везущими свой воз.

Проблема менеджера состоит также и в том, чтобы научиться терпеть неуживчивых и амбициозных творцов. Опыт показывает, что эта задача разрешима, а наградой за «терпение» являются инновации в области менеджмента и других областях бизнеса. Одновременно менеджер обязан заботиться о «чистоте эксперимента»: чтобы исполнители не начинали (вдруг) творить там, где нужно просто работать и строго выполнять инструкции.<sup>4</sup>

Тенденция развития современного менеджмента такова, что более жизнеспособными становятся те модели, которые способны обеспечить в полной мере раскрытие творческого потенциала отдельного человека и целого коллектива. Рассел Л. Акофф в своей книге «Менеджмент в 21 веке» дает анализ всем имеющимся на сегодняшний день моделям менеджмента, и приходит к выводу, что более приемлемой для темпов развития современного мира является модель интерактивного менеджмента.

Концепция интерактивного менеджмента

философии выдвигались различные концепции управления общественными процессами. Наиболее актуальными в плане реализации в системе открытого общества, представляются концепция интерактивного менеджмента, предложенная Акоффом и концепция японского менеджмента кайдзен. Эти концепции позволяют реализовать принципы открытого общества, функционирование в его рамках социальной инженерии. Рассел Л. Акофф в своей книге «Менеджмент в 21 веке» определяет несколько управлений, выявляя реактивный, пассивный, превентивный и интерактивный менеджмент.

Основными критериями реактивного менеджмента являются:

Цель: возвращение к предыдущему состоянию.

Отношение ко времени: идеализация прошлого.

Способ достижения цели: устранение причин проблемы.

Модель организационного устройства: семья.

Для пассивного менеджмента смыслообразующими являются:

Цель: предотвращение изменений.

Отношение ко времени: идеализация настоящего: лучше ничего не трогать пусть будет, как будет.

Способ достижения цели: подавляют симптомы проблемы.

Модель организационного устройства: бюрократия.

Что касается превентивного менеджмента, основными критериями являются:

Цель: создание плана, способного изменить будущее. Минимизация предсказуемых угроз и максимизацию предвидимых возможностей.

Отношение ко времени: идеализация будущего.

Способ достижения цели: пытаются предсказать будущее, ставят цель и составляют план как туда можно пойти. Изменения – возможность, которую надо использовать.

Модель организационного устройства: команда.

Критерии интерактивного менеджмента:

Цель: сотворение будущего в максимально возможной мере.

Отношение ко времени: реальная оценка настоящего.

Способ достижения цели: проектирование желаемого настоящего, выбор средств для приближения к нему.

Модель организационного устройства: равное взаимодействие членов организации.

Анализируя вышеуказанные типы управления, Акофф приходит к выводу, что модель интерактивного менеджмента предстает как наиболее успешная, поскольку в рамках такой системы управления в большей степени реализуется возможность изменения ситуации, не принося большего вреда, что соответствует представлениям Поппера и является реализацией принципа социальной инженерии для управления обществом открытого типа.

При этом интерактивный менеджмент позиционируется как отдельностоящий и соединяющий в себе все приемы рассмотренных типов менеджмента. В отличие от трех предыдущих, интерактивный менеджмент ставит целью сотворение будущего в максимально возможной мере. «Следовательно, целью менеджмента и планирования должно стать сотворение будущего в максимально возможной мере. Такова цель менеджмента нового типа - интерактивного. Он ... не считает хорошее или плохое функциями времени, не думает о том, что время делает с нами, как о хорошем или плохом, а о том, что хорошего или плохого мы делаем со временем. Наш удел больше зависит от того, что мы делаем, чем от того, что делают с нами».

Проанализировав выделенные Акоффом типы управления, возможным становится выявление общих признаков, соответствующих системе управления открытого общества, обладающих интерактивным менеджментом и теории социальной инженерии. Социальная инженерия подразумевает планирование и конструирование социальных институтов для регулирования социального развития. В рамках социальной инженерии нет места рассуждениям и упованиям на исторические тенденции или предопределение.

Интерактивное планирование, подобно концепции открытого общества, содержит в себе идею непрерывного совершенствования, поскольку ни один самый совершенный проект не может предусмотреть все тонкости планируемого процесса, следовательно, он должен содержать в себе возможность вносить исправления. Социальная инженерия К. Поппера, наряду с концепцией интерактивного менеджмента Р. Л. Акоффа исходит из принципа «человек – хозяин своей судьбы, может влиять на историю или изменять ее».

На самом деле, на всем протяжении своего развития человечеству еще не приходилось жить в столь меняющемся мире. Современная скорость преобразований сопоставима со скоростью жизни, каждая минута приносит нечто новое, а прошедшая минута уходит безвозвратно, таким образом, накопленный опыт быстро устаревает, и становится не нужным и не способным помочь в решении новых проблемных ситуаций. Непредсказуемость изменений не дает возможности реагировать на них в соответствии с алгоритмами, которые так же в этих условиях не работают. Следовательно, те модели управления, которые были правомерны на протяжении долгого времени, не обеспечивают устойчивого развития, им на смену должны прийти модели управления, которые способны учитывать и развивать значимость творческого потенциала.

Концепция кайдзен в современном мире все более популярно и значимо становится феноменом инноваций, который, по сути, заключает в себе бесконечную способность человека к идеаторности, к производству нового, а это означает, что творческий потенциал человека становится решающим фактором развития.

Инновации как характеристика западного стиля управления в последнее время имеет тенденцию к сближению с восточной традицией соответствовать меняющемуся миру. Речь идет о японской модели самосовершенствования кайдзен. Именно объединение инноваций и кайдзен позволяет увидеть всю значимость творческой энергии человека, а значит и необходимость для менеджеров уметь развивать, мотивировать и не подавлять эту активность.

Подход «кайдзен», характерный для японской промышленности, возник после Второй мировой войны. Но у истоков кайдзен, стоят американские исследователи Эдвардс Деминг и Джозеф Джуран. Для запада характерно мнение о необходимости построения совершенного бизнеса и дальнейшей его эксплуатации. На востоке идея совершенного бизнеса является иллюзорной, поскольку в силу меняющихся обстоятельств самый совершенный бизнес очень быстро утрачивает свою безупречность, и, следовательно, опять нуждается в совершенствовании. Именно в кайдзен исходной предпосылкой является наличие организации, теряющей свою идеальность, подвергаясь постоянным изменениям, и вынужденной реагировать на различного рода обстоятельства. В этом смысле гораздо эффективнее устроить организацию таким образом, чтобы она могла, находясь в ситуации постоянного совершенствования, реагировать на происходящие изменения.

Данная идея признана актуальной для управления в сфере бизнеса, подобно этому она может быть использована для управления социальными системами. Именно социальная система в большей степени нуждается в непрерывном совершенствовании, следовательно нуждается в реализации подхода. «Что же касается совершенства, то его, конечно, нет в нашем мире, и лишь постоянное совершенствование оставляет надежду на приближение к нему».

Концепция кайдзен стала популярной во всем мире благодаря книге Имаи Масааки «Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний». В своей книге

Масааки Имаи дает определение кайдзен: «кайдзен понимается как непрерывный процесс совершенствования, который включены все»

Кайдзен продолжает развиваться и может быть оценен как определяющая система управления для открытого общества, способная осуществить принцип социальной инженерии. Кайдзен позволяет от революционных изменений в обществе перейти к эволюционному изменению, совершенствованию, которое не столь опасно и разрушительно для социальной системы.

Анализируя концепцию кайдзен можно сделать следующие выводы:

Во-первых, в рамках этой концепции не работают никакие репрессивные меры; человек действует исходя из осознания необходимости действовать подобным образом. Несмотря на это, теоретики кайдзен подчеркивают, что понимание вовсе не означает отсутствие законов и правил.

Во-вторых, в рамках бизнеса, работающего по системе кайдзен, важно, чтобы внутренние информационные потоки компании были прозрачными. Также этот фактор является важным и для становления и управления открытым обществом.

В-третьих, на человека не оказывается давление, его деятельность не регламентируется. В системе кайдзен человек выступает как полноправный субъект управления, способный самостоятельно принимать решения и нести ответственность за их последствия. Человек участвует в управлении государством, чувствуя, что решения принимаются исходя из его потребностей.

Четвертым пунктом следует одно из важнейших свойств кайдзен: управление происходит снизу.

Помимо вышеуказанного, в концепции кайдзен находит свое выражение принцип коллективности, предполагающий совместное принятие решений. Следует отметить, что К. Поппер в большей степени был ориентирован на принцип индивидуализма, игнорируя общественную природу человека.

## Практическая часть

- 1 Команда – это**
- a небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели
  - б небольшая группа людей, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия
  - с небольшая группа людей, объединенных религией

**2 Согласно классификации ролей в команде Р. Дафта, члены коман-**

- a **ды, осуществляющие социально-эмоциональную поддержку** воодушевляют: напоминают о прошлых успехах, высказывают комплименты и похвалы
- b провоцируют споры и конфликты
- c способны поступиться собственным мнением ради поддержания гармонии в команде

**3 Р. Дафт выделяет следующие роли среди членов команд**

- a Специалисты по решению задач
- b Специалисты по выходу из ситуации
- c Члены команды, играющие роль стороннего
- d Члены команды, играющие двойную роль

**4 Если большинство членов команды склонны к исполнению роли «специалистов по решению задач», то**

- a команда оказывается не эффективна
- b команда оказывается очень эффективна, но только в течение короткого отрезка времени
- c команда оказывается очень эффективна, но только в течение длинного отрезка времени

**5 Активно не участвуют ни в решении задач, ни в создании положи-**

- a **тельного эмоционального климата** члены команды, осуществляющие социально-эмоциональную поддержку
- b члены команды, играющие роль стороннего наблюдателя
- c специалисты по решению задач

**Согласно классификации Бельбина, заботятся о завершении**

**б намеченного и настаивают на этом даже тогда, когда энтузиазм всех остальных членов команды уже исчерпан**

- a возмутители спокойствия
- b доводящие до конца
- c действующие

**7 Автором теории черт, согласно которой лидером может быть не любой человек, а только тот, кто обладает определенным набором личностных свойств, является**

- a Р. Стогдил
- b К. Левин
- c Р. Дафт
- d М. Белбин

**8 В состав базовых признаков реальной команды входит**

- a совместная разделяемая членами группы ответственность за достижение поставленных целей и следование общим ценностям

- b использование определенных общих подходов к работе
- c отсутствие у членов группы взаимодополняющих умений и навыков
- d большое число ее членов

**9 К комплиментарным функциям лидера команды относится**

- a умение обнаруживать недостающие в команде роли и замещать их лично
- b забота о том, чтобы в команде присутствовали все роли
- c умение уступать свою роль другим членам команды

**10 К этапам развития команды**

**относится** a формирование

- b смятение
- c изумление
- d нормирование
- i выполнение работы

**11 Формирование общности намерений также сочетается с ориентацией на обеспечение**

- a роста эффективности работы и команды в целом, и ее отдельных членов
- b увеличение быстроты и результативности действий команды в кризисных ситуациях
- c увеличение быстроты принятия решения руководителем
- d выбора членами команды оптимальных путей развития всей команды в целом

**12 Цели и задачи, стоящие перед командой**

- a могут быть достигнуты отдельными ее членами
- b не могут быть достигнуты отдельными ее членами
- c могут быть достигнуты отдельными ее членами через промежуток времени

## Тема 2. ИСТОРИЯ ЗАРОЖДЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПСИХОЛОГИИ ЛИДЕРСТВА.

### Цель:

- формирование компетентности студента в сфере психологии управленческой деятельности;
- формирование личностной и профессиональной культуры студента-бакалавра;
- формирование научного мировоззрения и представления об особенностях результативного лидерства и командообразования; качественное повышение уровня речевой культуры, овладение общими представлениями о системе норм русского литературного языка;
- формирование коммуникативной компетенции, под которой подразумевается умение человека организовать свою речевую деятельность языковыми средствами и способами, адекватными ситуациям общения;
  - Знать: - общие формы организации деятельности коллектива;
  - психологию межличностных отношений в группах разного возраста;
  - основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели;
- Уметь: - создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду;
  - учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег;
  - предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий;
  - планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды;
- Владеть: - навыками постановки цели в условиях командной работы;
- способами управления командной работой в решении поставленных задач;
- навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон

Индекс	Формулировка
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### Теоретическая часть

#### Предвоенные теории лидерства

С наступлением XX века были предприняты первые попытки научного исследования лидерства. Первые публикации датируются самым началом века. Их авторами были А. Бине, С. Дей, Ч. Кули, Е. Мамфорд, Д. Паффер, Л. Термен. Хронологически концепции, описывающие феномен лидерства можно условно разделить Второй мировой войной.

Прежде чем психология лидерства обратилась непосредственно к лидерской проблематике, существовали исследования психологов и социологов, которые заложили основы психологии лидерства.

К такого рода исследованиям относятся исследования Бине Альфред (1857-1911), которого волновали следующие проблемы человеческих способностей: патологии сознания, умственного утомления, индивидуальных различий процессов памяти, внушения, графологии и др. Бине А. стал основателем тестологии.

Кули Чарльз Хортон (1864-1929) о изучаю природу социальных процессов пишет такие труды как "Человеческая природа и социальный порядок" (1902), "Социальная организация" (1909), "Социальный процесс" (1918), "Социологическая теория и социальное исследование" (1930).

В основе социологической теории К.Ч. Хортона социальный органицизм и признание основополагающей роли сознания в формировании социальных процессов. Общество, социальные группы и индивид рассматриваются им как единый живой организм.

Согласно литературным данным в США в период между 1990 и 1995гг. было опубликовано 2624 книги, в заголовке которых значилось слово «лидер» или «менеджер».

За тот же период появилось 592 340 названий всевозможных биографических и автобиографических очерков, посвященных лидерам в бизнесе и политике.

Предвоенные годы включают в себя теории, посвященные анализу лидерских качеств это теории лидерских качеств, теория X и теория Y Дугласа МакГрегора, начинается изучение стилей лидерства.

Послевоенные теории обращают внимание на роль ситуации в деятельности лидера.

Следующим этапом становится теория перцептивной активности последователей или причинно-следственный подход, или, как ее еще называют, атрибутивная теория.

К концу XX в. исследователи лидерской проблематики обращают внимание на харизматического лидера.

Более современный подход это концепции лидера-преобразователя или трансформационная.

Теория черт лидера

Одной из первых концепций лидерства стала «Теория черт лидерства» или «Теория великого человека». Суть этой концепции заключалась в том, что человек может стать лидером при наличии набора био-социальных характеристик, которые являются врожденными, не подвержены изменениям и пригодны для многих ситуаций. В основе этой

концепции идеи Ф. Гальтон (1822—1911), который разрабатывал теорию о роли наследственных факторов в жизни выдающихся людей. Для определения наследуемости способностей он изучил генеалогию выдающихся людей и установил, что среди их родственников процент талантливых людей (со способностями выше среднего) превышал средний процент среди остального населения. В рамках его научного интереса была и наука евгеника о создании идеального во всех отношениях человека. Интересным в плане формирования личностных качеств лидера является его исследования человеческого интеллекта, основы психологического тестирования.

Р. Стогдилл в 1948 г. и Р. Манн в 1959 г. обобщили и сгруппировали все ранее выявленные лидерские качества. Р. Стогдилл выделил пять качеств лидера: ум или интеллектуальные способности; господство или преобладание над другими; уверенность в себе; активность и энергичность; знание дела.

Э. Гизелли более двадцати лет посвятил определению особого набора черт характера и умственных способностей идеального руководителя. Им была создана шкала наиболее важных характеристик руководителя.

У. Беннис известный американский консультант исследовал 90 успешных лидеров

определил следующие четыре группы лидерских качеств:

управление вниманием, или способность так представить сущность результата, чтобы это было привлекательным для последователей;

управление значением, или способность так передать значение созданного образа, чтобы они были поняты и приняты последователями;

управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством, чтобы получить полное доверие подчиненных;

управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

У. Беннис предлагает лидерам делиться властью в организации для создания среды,

которой люди почувствуют значимость и возможность познания того, что они делают, а также то, что они часть этого общего дела. Создаваемая таким образом организационная среда должна вселять в людей силу и энергию через качество работы и посвященность работе.

Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств:

физиологические, психологические или эмоциональные, умственные или интеллектуальные, и личностные деловые.

к концу 30-х годов XX века стало очевидно, что не удалось выявить какой-либо универсальный набор «лидерских» черт, поскольку из них

лишь примерно 5% (а всего к тому времени было выделено около 80 таких черт) были общими для четырех или более исследований. Провалились попытки прогноза реального поведения лидеров (в частности, военной сфере) с помощью психологических тестов, имевших своей идейной основой «теорию черт».

Стили лидерства. Поведенческие концепции лидерства

Исследование стилей лидерства началось накануне Второй мировой войны и продолжалось до середины 1960-х гг., от описания лидерских характеристик обратились к проблеме описания поведения. Концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам. Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как лидеры делают. Наиболее известными концепциями данного типа являются следующие:

- три стиля руководства;
- исследования Университета штата Огайо;
- исследования Мичиганского университета;
- системы управления (Ликерт);
- управленческая сетка (Блейк и Моутон);
- концепция вознаграждения и наказания;
- заменители лидерства.

Основателем этого направления стал К. Левин. Вопросы, которые интересовали его это уровень притязаний, групповая динамика, социальная перцепция, игровые ситуации, стремление к успеху и избегание неудач, теория поля, временная перспектива.

Таким образом, Левин К. сформулировал в 30-е годы XX в. принципы изучения «жизненного пространства» личности, что стало основой ситуационистской традиции исследования лидерства, объяснения и изучения различных форм социального поведения. Под его руководством группой психологов (Р. Липпитт, Р. Уайт и др.) были проведены эксперименты, позволившие выделить три стиля лидера: авторитарный, демократический

Исследования Университета штата Огайо привели к появлению двухфакторной теории руководства. В ее основе две переменные: структура отношений и отношения в структуре, от которых зависит и стиль лидерства.

Исследования Университета штата Огайо. Двухфакторная теория руководства. В основе их исследования две переменные структура отношений и отношения в структуре.

Структура отношений - образцы поведения, с помощью которых лидер организует

определяет структуру отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур работы, ожидаемых результатов.

Отношения в структуре - образцы поведения, отражающие уровень или качество отношений между лидером и последователями: дружелюбность, взаимное доверие и уважение, симпатия и гармония, чувствительность друг к другу, желание сделать друг другу доброе.

Связь между двумя переменными и критериями эффективности была определена следующим образом. Лидеры, поведение которых характеризуется одновременно наличием двух переменных, более эффективны в своей деятельности, чем те, у которых поведение характеризовалось только одной из них. Позже выявили, что внимание руководителя: к структуре отношений делало выше показатели профессиональности и снижало количество жалоб; на отношения в структуре давало низкие показатели профессионализма и прогулов. При этом не удавалось установить единственно верного стиля эффективного лидерства, применимого в любых условиях

Было сделано два вывода об эффективности: это условия эффективности и факторы эффективности.

Внимание структуре отношений дает эффективность при соблюдении следующих условий:

- давление, оказываемое кем-то (кроме лидера) с целью получения результатов;
- задание удовлетворяет работников;
- работники зависят от лидера в получении информации и указаний как делать работу;
- работники психологически подготовлены быть полностью инструктированными лидером;
- соблюдается эффективный масштаб управляемости.

Внимание отношениям обеспечивает эффективность при соблюдении следующих условий:

- задания рутинные и непривлекательные для работников;
- работники готовы к участию в управлении;
- работники должны сами научиться чему-то;
- работники чувствуют, что их участие в принятии решений влияет на уровень выполнения работы;
- не существует значительных различий в статусе между лидером и работниками

Факторы, определяющие эффективность лидерства:

- организационная культура;
- используемая технология;
- ожидания от использования определенного стиля руководства;
- моральная удовлетворенность от работы с руководителем определенного стиля.

Исследования Мичиганского университета проводились с целью определить различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров. В основе две переменные: концентрация внимания лидера на работе и на работниках.

Выводы об эффективном лидере:

имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;  
использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;  
устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Управленческая сетка Блейка и Моутон это матрица, образованная пересечениями двух переменных: на горизонтальной оси – интерес к производству и на вертикальной оси – интерес к людям. См. табл. 2.

Таблица 2. Управленческая сетка Блейка и Моутон.

Степень учета интересов людей	Высокая 9	<b>1.9</b>		<b>9.9</b>	
	8	<b>Управление в духе загородного клуба</b> Скрупулёзное внимание к потребности людей ведёт к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы и рабочему ритму в организации.		<b>Групповое поведение</b> Производственные успехи обусловлены преданными своей работе людьми; взаимозависимости через общую установку в организационной цели ведут к созданию взаимоотношений, основанных на доверии и уважении	
	7				
	6				
	5	<b>5.5</b>			
	4	<b>Организационное управление</b> Можно добиться хорошей организации управления путём балансирования необходимости в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроения людей.			
	3				
	2	<b>1.1</b>		<b>9.1</b>	
	1 Низкая	<b>Обеднённое поведение</b> Приложение минимальных усилий для достижения необходимых результатов достаточно для сохранения членства в организациях		<b>Власть-подчинение</b> Эффективность производства зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени.	

Концепция вознаграждения и наказания лидерского поведения основана на положениях теории о закреплении поведения. В рамках этой концепции выделяется четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания.

Лидер рассматривается в качестве человека, управляющего процессом изменения поведения подчиненных в желательном направлении. На практике вознаграждение за достигнутый уровень выполнения работы приводит к превышению работником обычного уровня прилагаемых им усилий и превышению получаемого им удовлетворения от работы.

Наказание за неадекватный уровень выполнения работы, равно как и вознаграждение без учета уровня выполнения работы, по-разному влияет как на прилагаемые усилия, так и на получаемое от работы удовлетворение.

И, наконец, наказание без учета уровня выполнения работы чаще всего отрицательно отражается на качестве работы и удовлетворенности работника.

Концепция заместителей лидерства С. Керр и Дж. Джермейер основывается на том, что определенные обстоятельства могут выступать заместителями лидерства, например, подчиненный, имеющий большой опыт работы и высокий уровень подготовки не нуждается в лидерстве. Самоуправление для таких работников будет более привлекательным, чем указания их лидера.

### **История зарождения и развития психологии лидерства.**

**Послевоенные годы.** Ситуационный подход сформировался еще до войны, в исследованиях К. Левина,

но развитие получил в послевоенных теориях. Основное внимание было обращено на ситуацию, в которой реализуются «лидерские черты». Интерес к ситуации пробуждался постепенно, по мере осознания того факта, что лидерство не сводится исключительно к роли лидера. Ситуация стала рассматриваться как связующее звено между «чертами» личности и эффективностью действий лидера. Эффективность носит вероятностный характер, так как зависит от ситуации. Ситуационный подход исследует взаимодействие различных ситуационных переменных.

Ситуационный подход к лидерству

Дж. Хемфилл определил это следующим образом: не существует абсолютных лидеров, поскольку эффективное лидерство должно всегда иметь в виду специфические требования, обусловленные природой группы, которая является ведомой.

Наиболее точно суть изменившегося взгляда на лидерство выразил С. Джибб: «Лидерство есть функция личности и социальной ситуации и их обеих во взаимодействии»

Структура ситуации представлена на двух уровнях на уровне микросоциума и макросоциума. На уровне микросоциума это характеристики последователей, специфика задач, качество и история взаимоотношений лидера с последователями и т. д.

На уровне макросоциума это факторы экономического, политического, социокультурного характера. Учитывается и специфика культуры: индивидуалистическая культура США, Канады, стран северо-запада Европы или коллективистская культура стран Южной Европы, Азии, Африки, Латинской Америки). Учитываются особенности социальной системы: демократия в сопоставлении с тоталитаризмом.

Особенности ситуации отражаются на образцах поведения лидеров, в том числе используемых ими стилевых моделях.

Среди концепций ситуационного подхода можно выделить следующие.

Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта. В соответствии с данной моделью лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения между демократической и авторитарной альтернативами в зависимости от трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации.

Для модели ситуационного лидерства Фидлера главной проблемой было определение эффективности группы. В основе концепции лежат три ситуационные переменные: отношения лидер-последователь; структурированность работы и лидерская власть. Фидлер предлагает шкалу характеристик Наименее Предпочитаемого Работника (НПР), которая использовалась им при опросе лидеров, на основании ответов, он выделяет лидера

высоким НПР и лидера с низким НПР. Стиль лидерства носит преимущественно постоянный характер, и зависит от мотивации лидера на работу или отношения. Он формулирует 8 типов ситуаций.

Модель ситуационного лидерства Харсея и Бланшарда основывается на таком факторе ситуационной переменной, как зрелость последователей профессиональная и психологическая. Выделяется 4 стадии зрелости. Учитывая все многообразие складывающихся ситуаций, формулируется 4 стиля лидерства.

Модель лидерства «путь – цель» Хауза и Митчелла получила свое развитие в 70-е гг. XX в. В основе этой модели мотивационная теория ожиданий, в соответствии с ней определяется и суть эффективности лидера – эффективный лидер тот, кто помогает подчиненным идти к желанной цели. Выделяются ситуационные факторы: характеристики последователей, факторы организационной среды и характеристики системы власти.

Модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона исследует зависимость между поведением лидера и структурой работы. Интерес руководителя к работе может быть низким и высоким, но при этом действия лидера будут эффективны, так как эффективность деятельности лидера зависит от структурированности работы и потребностей последователей.

Ситуационная модель принятия решений В. Врума, Ф. Йеттона, А. Яго, в основе которой лежит единственный аспект лидерского поведения – это привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Модель предлагает использование дерева решений Врума-Яго для определения лидерского стиля, наиболее соответствующего сложившейся ситуации.

Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства) или перцептивная активность последователей

Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства) или перцептивная активность

последователей, основывается на том, что те или иные качества приписываются последователями лидеру, если его действия дают на то основание, и лишь в этом случае могут рассматриваться как оказывающие влияние на процесс лидерства. В рамках этого подхода произошел сдвиг от «черт» лидера. Акцент сместился к атрибутам последователей, то есть их умозаключениям насчет наличия у лидера этих «черт». У подчиненных есть ясное представление о том, что такое эффективный лидер и как он должен действовать в определенной ситуации. Это явление получило название стереотипного лидерства. Существуют институциональные и национальные стереотипы лидерства.

Транзакционистская парадигма возникает в середине 80-х годов, ее создатель Б. Басс рассматривает лидерство как отношения обмена, сделки между лидером и последователем. Главенствующая роль отводилась лидеру, но его активность не связывалась с внесением существенных изменений в складывавшийся характер внутригруппового взаимодействия.

#### Харизматическое лидерство

Харизматическое (Харизма гр. Дар) лидерство рассматривается как фактор, усиливающий преобразующее влияние на последователей. Основа харизматического лидерства это качества лидера, вызывающие восхищение последователей, желание следовать за ним, исполнять его указания. Но эти качества должны быть увидены последователями. У лидера должна присутствовать способность представить последователям мотивирующее к действию видение проблемы, вселить в них уверенность в своих силах.

М. Вебер - основоположник учения о харизме. Исходил из того, что харизмой следует назвать качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная особыми силами и свойствами, не доступными другим людям.

Ранняя теория харизматического руководства, автором которой является Р. Хаус, рассматривает харизму в системе руководитель-подчиненный. В основе два предположения: наличие у лидера специфических личностных и поведенческих характеристик и поведенческие индикаторы подчиненных.

Поведенческая теория харизмы, авторами которой являются Д. Конджер, Р. Канунго рассматривает харизму как атрибутивный феномен, старается освободить харизму от ауры мистицизма, рассмотреть ее в контексте поведенческого процесса.

Современный этап развития харизматического подхода характеризуется появлением драматической модели, в основе которой лежит управление впечатлениями и построение имиджа. Модель харизматического руководства на уровне CEO (chief executive officer) – исполнительный директор – руководство с опорой на харизму, осуществляемая топ-менеджерами.

Таким образом, харизма лидера это фактор, усиливающий его преобразующее влияние на последователей. Основа харизматического

лидерства это качества («черты») лидера, вызывающие восхищение последователей, возбуждающие желание следовать за ним, исполнять его указания. Условия реализации харизматического лидерства – качества должны быть увидены последователями, лидер должен быть способен представить последователям, мотивирующее к действию, видение проблемы, вселить в них уверенность в своих силах.

#### Трансформационное лидерство

На смену приходит трансформационная парадигма, где лидерство рассматривается как процесс преобразования существующей реальности, так и как процесс создания нового. Это процесс активного перевода людей и организаций из мира консервативных традиций в мир инноваций, процесс своеобразного выхода за пределы ожидаемого. Реализуется в практике эффективного предпринимательского менеджмента. Данная парадигма основывается на принципах максимальной активизации психологических ресурсов человека и раскрытие его творческих возможностей.

## Практическая часть.

### Вопросы и задания для самоконтроля

Каковы истоки теории черт лидерства?

В чем суть концепции Ф. Гальтона?

Какова специфика лидерства как неформального феномена и как руководства?

Какие стили лидерства были выявлены под руководством К. Левина?

Что такое теория поля?

Каким образом проводилось исследование стилей лидерства?

Каковы принципы изучения «жизненного пространства» личности?

## Тест.

**1 Командная работа может оказаться неприемлемой а в случаях, когда отсутствует лидер**

**b в случаях, когда в команде меньше пяти человек с в случаях, когда требуется найти быстрое решение**

**d в случаях, когда присутствует несколько мыслителей**

**2 Лидерство на уровне малой группы предполагает реализацию таких функций как**

- a целеполагание
- b распознавание
- c идентификация

**3 Командному духу мешает зародиться**

- a монополизация дискуссии в команде, использование групповых процессов для удовлетворения личных властных амбиций
- b наличие двух и более лидеров
- c заострение внимания на несущественных деталях и недостатках в работе
- d большое количество участников команды

**4 Организация – это**

- a структура, появившаяся в результате мозгового штурма
- b многоуровневая структура с уровнями руководства и подчинения
- c структура, которая возникла в результате объединения людей
- d однородная структура без уровней руководства и подчинения

**5 Связь всех уровней управления позволяют обеспечить а вертикальные каналы коммуникации**

- b горизонтальные каналы коммуникации
- c восходящие организационные коммуникации
- d нисходящие организационные коммуникации

**6 Отчеты о работе, докладные записки и т.п. - это**

- a вертикальные каналы коммуникации
- b горизонтальные каналы коммуникации
- c восходящие организационные коммуникации
- d нисходящие организационные коммуникации

**7 Поток информации между сотрудниками на одном иерархическом уровне – это**

- a вертикальные каналы коммуникации
- b горизонтальные каналы коммуникации
- c восходящие организационные коммуникации
- d нисходящие организационные коммуникации

**8 Поток информации от подчиненных к руководству а вертикальные каналы коммуникации**

- b горизонтальные каналы коммуникации

c восходящие организационные коммуникации d нисходящие организационные коммуникации

**9 Оценка деятельности подчиненных, инструктаж, новости и т.п. – это**

- a вертикальные каналы коммуникации
- b горизонтальные каналы коммуникации
- c восходящие организационные коммуникации
- d нисходящие организационные коммуникации

**10 Когда зарождается командный стиль работы в организации, активизируется**

- a вертикальные каналы коммуникации
- b горизонтальные каналы коммуникации
- c восходящие организационные коммуникации
- d нисходящие организационные коммуникации

**11 Структура организации может сочетать в себе рабочие группы, организованные**

- a по функциональному принципу
- b по направлениям работ
- c в отдельные команды, отвечающие за ответственные и инновационные проекты
- d в отдельные команды, не отвечающие за ответственные и инновационные проекты

**12 Конфликты, в которых интересы одного человека оказываются под угрозой в результате действий другого человека называются**

- a внутриличностные конфликты
- b межличностные конфликты
- c конфликты между личностью и группой
- d межгрупповые конфликты

### **Тема 3. ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРА.**

#### **Цель:**

- формирование компетентности студента в сфере психологии управленческой деятельности;
- формирование личностной и профессиональной культуры студента-бакалавра;
- формирование научного мировоззрения и представления об особенностях

результативного лидерства и командообразования; качественное повышение уровня речевой культуры, овладение общими представлениями о системе норм русского литературного языка;

- формирование коммуникативной компетенции, под которой подразумевается умение человека организовать свою речевую деятельность языковыми средствами и способами, адекватными ситуациям общения;

Знать: - общие формы организации деятельности коллектива;

- психологию межличностных отношений в группах разного возраста;

- основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели;

Уметь: - создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду;

- учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег;

- предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий;

- планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды;

Владеть: - навыками постановки цели в условиях командной работы;

- способами управления командной работой в решении поставленных задач;

- навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон

Индекс	Формулировка
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

## **Теоретическая часть**

### **Личные качества менеджера**

В современном меняющемся мире очень важно руководствоваться такими качествами, которые дадут уверенность для ослабления непостоянства. Новые определенности включают квалификацию и способности осуществлять изменения.

Правила, которыми должен руководствоваться лидер

Можно выделить несколько правил, которыми должен руководствоваться высший руководитель.

Руководство через обучение: лидеры создают будущее, делая упор на то, что работники компании должны учиться, а не пользоваться только старым багажом. То чему высшие руководители хотят научиться сами, сигнализирует о навыках, которыми должны овладеть подчиненные. Директора могут стать более яркими примерами для подражания, когда учатся сами, а не учат других.

Способность усовершенствовать процессы: сосредоточение на производственных процессах столь же важно, как и сосредоточение на изделиях. Процессы не только создают сегодняшнюю эффективность, но также обеспечивают будущее благодаря приобретению работниками опыта и квалификации, что влияет и на новую продукцию.

Абсолютное превосходство, а не относительное качество. С усилением глобальной конкуренции достижение самых высоких стандартов становится более важным, чем надежда на самые простые общие решения. Директора строят возможности компании, стремясь к абсолютному превосходству, а не пытаясь выиграть что-то у сегодняшних конкурентов или выполнить сегодняшние нормы регулирования. Один из японских секретов качества состоит в том, чтобы искать совершенства, а не делать изделие на один балл лучше, чем конкуренты. Хотя эта философия изначально обходится дороже, в конечном счете, она более жизнеспособна.

Политика открытости. По мере того как директора становятся открытыми для обучения, они должны открыть двери своих компаний большему числу клиентов. Сегодня высшие руководители более доступны во всех отношениях. Бесшумный, похожий на храм этаж, где раньше располагались кабинеты директоров-распорядителей, уступает место офисам с дверями, открытыми в любое время.

Взаимозависимость и межфирменные отношения. Внешние клиенты жизненно важные союзники в осуществлении изменений.

Снижение уровня самоуспокоенности.

Современный менеджер - это философ, и врач, и артист в одном лице. Он также ученый весьма важно, глубоко религиозный и обязательно нравственный человек.

Необходимо постоянно развивать позитивное мышление. Позитивное восприятие действительности означает, что мы должны направить свои усилия на решение стоящих перед нами проблем, а не сетовать по поводу их существования. Победитель «вгрызается» проблеме, тогда как неудачник всячески старается ее обойти, но постоянно на нее наталкивается.

Есть только два типа проблем:

проблемы, которые мы в состоянии решить;

проблемы, с которыми мы ничего поделать не можем.

Какой смысл, например, переживать по поводу своей внешности или своего роста?

Позитивное мышление предполагает отказ от бесплодных сетований по поводу надуманных и еще не существующих трудностей. Тем более непродуктивно завидовать другим - лучше радоваться их продвижению и учиться у них, как нам добиться успеха в своей деятельности.

#### Социальная ответственность менеджера

Наиболее значимая особенность профессии "менеджмент" – высокая социальная ответственность всех занятых управлением за качество и результаты этого труда. И руководители всех уровней управления, и аппарат управления как социальная группа

несут на себе социально-типические признаки. Их особый социальный статус в общественном разделении труда налагает особую специфику на управление как разновидность общественно-необходимого труда, на взаимоотношения с другими профессиональными группами одной системы управления. В описании этой профессиональной деятельности (профессиограмма) эта специфика обозначена особенностями предмета, методов, продукта управленческого труда, что систематизировано и представлено в матрице управленческого труда. Именно потому, что эта профессия затрагивает интересы тружеников и всего населения, всех социальных групп микро и макро систем, качество управления является значимой социальной ценностью, что, естественно повышает интерес и требовательность к субъектам труда в этой сфере.

Ответственность всегда связана с обязанностями перед кем-либо, с принятием или возложением на человека определенных обязательств. Ответственность возникает на основе норм, системы ценностей, принятых и господствующих в конкретных социальных системах. В случае невыполнения обязательств применяются санкции. Различают четыре вида ответственности: юридическую, экономическую, нравственную и политическую, которые реализуются различными формами социального контроля (законами, принципами, общественным мнением и др.), а также в субъективной форме - пониманием каждым субъектом социального взаимодействия своей общественной роли, обязанностей ответственности за качество их выполнения перед другими людьми. Отсюда ответственность рассматривается как внутреннее свойство личности, как ее социальное качество: понимание своего статуса и социальных ролей в системе общественных отношений, осознание необходимости признавать и соблюдать установленные нормы деятельности и поведения, оценивание последствий предпринятых действий для себя и окружающей среды, готовность нести ответственность за допущенные нарушения.

Управление и по своей природе, происхождению, и по своему назначению сугубо социальное явление, характеристика которого напрямую зависит от профессионализма тех, кто занят управленческим трудом, и от уровня культуры, социологического и психологического самосознания тех, кто занят трудом исполнительским. И те, и другие реализуют себя и обеспечивают жизнедеятельность не только одной и той же системы, но свою

собственную жизнь, судьбу. Другой вопрос - как: поврозь, кто как может, отчужденно друг от друга или осознавая свою взаимосвязь и взаимозависимость, на основе социального партнерства и взаимодействия друг другу ради совместного улучшения условий своей жизнедеятельности? На сегодня это одна из ключевых проблем российского общества, решение которой требует комплексной государственной программы совершенствования управления вообще, повышения профессионализма управленческих кадров, прежде всего.

Социальная характеристика профессии "менеджмент" включает права и обязанности представителя данной профессии. Социологическая интерпретация обязанностей руководителя представлена структурой базовых социальных ролей, заданных ему его социальным статусом и подробно рассмотрена в следующей главе.

Данная профессия оказывает позитивное влияние на человека, поскольку создает широкие возможности для развития индивидуальности и самореализации личности средствами и в рамках этой профессии.

Но она имеет негативные стороны. Эта профессиональная работа изобилует множеством различных стрессоров: экстремальные ситуации, много организаций, наделенных правом проверять, штрафовать, закрывать, запрещать и подобное; рискованность принимаемых решений и ответственности за последствия при недостатке информации, непредсказуемое поведение отдельных сотрудников (нарушение должностных инструкций, правил техники безопасности и др.), непредвиденные действия деловых партнеров, конкурентов, различного рода "человеческие слабости", злоупотребления служебным положением. Снижение требовательности к себе, приостановленное профессиональное и нравственное саморазвитие оборачивается в критическую массу ошибок личностного и должностного поведения. У привыкших долгое время властвовать, очень болезненная реакция на "несоответствие" при аттестации или других мотивах ухода "с большой должности" и многое подобное. И еще одна примечательная особенность: в критических социально-экономических и политических ситуациях главными виновниками в общественном или групповом мнении становятся именно руководители, как правило, первые лица. Таких примеров достаточно много в последние годы в различных странах мира.

## **Практическая часть**

**1 Конфликты, при которых человек испытывает угрозу по отношению к одним своим потребностям, интересам, стремлениям в результате актуализации других потребностей**

**называются**

**а внутриличностные конфликты**

- b межличностные конфликты
- c конфликты между личностью и группой
- d межгрупповые конфликты

**2 В конфликте восприятие одной из сторон поведения другой стороны как препятствия, угрозы для ее интересов - это**

- a объективная сторона конфликта
- b субъективная сторона конфликта
- c реальная сторона конфликта

**3 Если есть только субъективная составляющая, а объективная отсутствует, то конфликт считается**

- a полным
- b мнимым
- c потенциальным

**4 Если есть объективная составляющая, но нет субъективной, то такой конфликт называют**

- a полным
- b мнимым
- c потенциальным

**5 Деликатное разъяснение лежащего в его основе недоразумения - основной путь разрешения конфликта**

- a полного
- b мнимого
- c потенциального

**6 Основной путь разрешения мнимого конфликта** деликатное разъяснение лежащего в его основе недоразумения публичное обсуждение причин конфликта активизация сторон, принимающих участие в конфликте

**7 Основной путь разрешения потенциального конфликта**

- a деликатное разъяснение лежащего в его основе недоразумения
- b публичное обсуждение причин конфликта
- c активизация сторон, принимающих участие в конфликте

**8 При анализе системы межличностных отношений, возникающих в социальной группе в связи с совместной деятельностью, важно учитывать**

a отношения лидера группы к совместной деятельности - прежде всего к её мотивам и целям

b межличностные отношения, возникающие между членами группы в результате согласования совместной деятельности

c межличностные отношения, непосредственно с совместной деятельностью не связанные

d отношения каждого члена группы к совместной деятельности - прежде всего к её мотивам и целям

- 9 Социум оценивает значимость группы по а действиям лидера группы**
- b планам работы группы
  - c действиям каждого члена группы
  - d результату совместной деятельности

**10 Если в конфликте участники следуют фиксированным правилам поведения, причем существует определенная система санкций за их нарушение, то это конфликт**

- a игровой
- b взрывной
- c лавинообразный
- d волнообразный

**11 Если конфликт отличаются скачкообразными, радикальными изменениями ситуации, то это конфликт**

- a лавинообразный
- b игровой
- c взрывной
- d волнообразный

**12 Конфликт характеризующийся тем, что по мере его развития в зону конфликтного взаимодействия втягиваются все новые и новые участники -**

- a лавинообразный
- b игровой
- c взрывной
- d волнообразный

## **Тема 4. СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА ОСОБЕННОСТИ, ТИПЫ**

### **Цель:**

- формирование компетентности студента в сферепсихологии управленческой деятельности;
- формирование личностной и профессиональной культуры студента-бакалавра;
- формирование научного мировоззрения и представления об особенностях результативного лидерства и командообразования; качественное повышение уровня речевой культуры, овладение общими представлениями о системе норм русского литературного языка;
- формирование коммуникативной компетенции, под которой подразумевается умение человека организовать свою речевую деятельность языковыми средствами и способами, адекватными ситуациям общения;

Знать: - общие формы организации деятельности коллектива;

- психологию межличностных отношений в группах разного возраста;
- основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели;

Уметь: - создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду;

- учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег;

- предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий;

- планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды;

Владеть: - навыками постановки цели в условиях командной работы;

- способами управления командной работой в решении поставленных задач;

- навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон

Индекс	Формулировка
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

## Теоретическая часть

Понятие и закономерности и характеристики групп, типология групп

Группа это совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и воспринимаются ее членами с точки зрения других людей.

Группе присущи следующие общие закономерности:

- группа неизбежно будет структурироваться;

- группа развивается, может быть прогресс, либо регресс;

- флуктуация, изменение места человека в группе;

Первичные группы состоят из небольшого числа людей, между которыми устанавливаются устойчивые эмоциональные отношения, личные взаимосвязи, основанные на их индивидуальных особенностях.

Вторичные группы образуются из людей, между которыми почти отсутствуют эмоциональные отношения, их взаимодействие обусловлено стремлением к достижению определенных целей, их социальные роли, деловые отношения и способы коммуникации четко определены.

В критических и аварийных ситуациях люди отдают предпочтение первичной группе, проявляют преданность членам первичной группы.

Группа имеет свою идентичность с точки зрения посторонних. Отклонение от групповых стандартов, норм, как правило, позволено только лидеру.

Группа имеет следующие психологические характеристики:

- групповые интересы
- групповые потребности
- групповые мнения
- групповые ценности
- групповые нормы
- групповые цели.

зависимости от объединяющих ценностей можно выделить:

«односторонние» группы, построенные на одном ряде ценностей (биосоциальные группы: расовые, половые, возрастные; социокультурные группы: род, языковая группа, религиозная группа, профессиональный союз, политический или научный союз);

«многосторонние» группы, построенные вокруг комбинации нескольких рядов ценностей: семья, община, нация, социальный класс.

По психологическим характеристикам различают: 1) группы членства; референтные группы (эталонные), нормы и правила, которых служат для личности образцом.

Референтные группы могут быть реальные или воображаемые, позитивные или негативные, могут совпадать или не совпадать с членством, но они выполняют функции:

социального сравнения, поскольку референтная группа – источник положительных и негативных образцов;

нормативную функцию, так как референтная группа - источник норм, правил, к которым человек стремится приобщиться.

По характеру и формам организации деятельности выделяют следующие уровни развития контактных групп:

Неорганизованные (номинальные группы, конгломераты) или случайно организованные группы (зрители в кино, случайные члены экскурсионных групп и т. п.) характеризуются добровольным временным объединением людей на основе сходства интересов или общности пространства.

Ассоциация - группа, в которой взаимоотношения опосредуются только лично значимыми целями (группа друзей, приятелей).

Кооперация - группа, отличающаяся реально действующей организационной структурой. Межличностные отношения носят деловой характер, подчиненный достижению требуемого результата в выполнении конкретной задачи в определенном виде деятельности.

Корпорация - это группа, объединенная только внутренними целями, не выходящими за ее рамки, стремящаяся осуществить свои групповые цели любой ценой, в том числе и за счет других групп. Иногда корпоративный дух

может иметь место в трудовых или учебных группах, когда группа приобретает черты группового эгоизма.

Коллектив - устойчивая во времени организационная группа взаимодействующих людей со специфическими органами управления, объединенных целями совместной общественно-полезной деятельности и сложной динамикой формальных (деловых) и неформальных взаимоотношений между членами группы.

Таким образом, реальные человеческие группы отличаются по величине, внешней и внутренней организации, назначению и общественному значению. По мере увеличения размера группы, возрастает роль ее лидера. В группах распределение власти тесно связано с характером коммуникации, обмена информацией и идеями.

Можно провести классификацию групп с точки зрения специфики распространения информации и организации взаимодействия между членами группы. Так, выделяются:

Пирамидальная группа, которая является:

системой закрытого типа;

построена иерархически, т. е. чем выше место, тем выше права и влияние;

информация идет в основном по вертикали, снизу вверх (отчеты) и сверху вниз (приказы);

каждый человек знает свое жесткое место;

в группе ценятся традиции;

руководитель этой группы должен заботиться о подчиненных, взамен они беспрекословно подчиняются;

такие группы встречаются в армии, в налаженном производстве, а также в экстремальных ситуациях;

Случайная группа:

каждый принимает решения самостоятельно,

люди относительно независимы, двигаются в разные стороны, но что-то их объединяет.

встречаются в творческих коллективах, а также в ситуации рыночной; неопределенности типичны для новых коммерческих структур;

Открытая группа:

каждый имеет право на инициативу, но все вместе открыто обсуждают вопросы.

главное для них - общее дело.

свободно происходит смена ролей,

присуща эмоциональная открытость,

усиливается неформальное общение людей;

Группа синхронного типа:

все люди находятся в разных местах, но все двигаются в одном направлении, так как все знают, что надо делать,

у всех один образ, одна модель, и хотя каждый двигается сам, но все синхронно в одном направлении, даже без обсуждения и согласования.

Если встречается какое-то препятствие, каждая группа усиливает свою отличительную особенность, а именно:

пирамидальная - усиливает порядок, дисциплину, контроль;

случайная - ее успех зависит от способностей, потенциала каждого из членов группы;

открытая - ее успех зависит от умения достигать согласия, вести переговоры и ее руководитель должен обладать высокими коммуникативными качествами, уметь слушать, понять, согласовать;

синхронная - ее успех зависит от таланта, авторитета «пророка», который убедил, повел за собой людей, и люди беспредельно верят и подчиняются ему.

Выделяют несколько разновидностей групп:

условные и реальные;

постоянные и временные;

большие и малые.

Условные группы людей объединяются по определенному признаку (пол, возраст, профессия и т. п.). Реальные личности, включенные в такую группу, не имеют прямых межличностных отношений, могут не знать ничего друг о друге, даже никогда не встречаться друг с другом.

Реальные группы людей, существующие как общности в определенном пространстве и времени, характеризуются тем, что ее члены связаны между собой объективными взаимоотношениями. Реальные человеческие группы различаются по величине, внешней и внутренней организации, назначению и общественному значению. Контактная группа объединяет людей, имеющих общие цели и интересы в той или иной области жизни и деятельности.

Малая группа

Малая группа - это достаточно устойчивое объединение людей, связанное взаимными контактами. Малая группа - немногочисленная группа людей (от 3 до 15 человек), которые объединены общей социальной деятельностью, находятся в непосредственном общении, способствуют возникновению эмоциональных отношений, выработке групповых норм и развитию групповых процессов.

При большем количестве людей группа, как правило, разбивается на подгруппы. Отличительные признаки малой группы это пространственное и временное соприкосновение людей. Это соприкосновение людей дает возможность контактов, которые включают интерактивные, информационные, перцептивные аспекты общения и взаимодействия. Перцептивные аспекты позволяют человеку воспринимать индивидуальность всех других людей в группе и только в этом случае можно говорить о малой группе.

Взаимодействие - активность каждого, это одновременно стимул и реакция на всех остальных.

Наличие постоянной цели совместной деятельности, реализация общей цели, которая способствует в некотором смысле реализации потребностей каждого и в то же время соответствует общим потребностям. Можно выделить три рода целей:

ближние перспективы, цели, которые быстро реализуются и выражают потребности группы;

вторичные цели - более длительны во времени и выводят группу на интересы вторичного коллектива (интересы предприятия или школы в целом);

дальние перспективы объединяют первичную группу с проблемами функционирования социального целого.

Общественно-ценное содержание совместной деятельности должно стать лично значимым для каждого члена группы. Важна не столько объективная цель группы, сколько ее образ, т. е. как она воспринимается членами группы. Цели, характеристики совместной деятельности цементируют группу в одно целое, определяют внешнюю формально-целевую структуру группы.

Наличие в группе организующего начала. Оно может быть или распределено между членами группы и лидерство носит ситуативно-специфический характер (в определенной ситуации человек, более продвинутый в данной сфере, нежели другие, принимает на себя функции лидера).

Разделение и дифференциация персональных ролей (разделение и кооперация труда, властное разделение, т. е. активность членов группы не является однородной, они вносят свой, разный вклад в совместную деятельность, играют разные роли).

Наличие эмоциональных отношений между членами Группы, которые влияют на групповую активность, могут приводить к разделению группы на подгруппы, формируют внутреннюю структуру межличностных отношений в группе.

Выработка специфической групповой культуры - нормы, правила, стандарты жизни, поведения, определяющие ожидания членов группы по отношению друг к другу и обуславливающие групповую динамику. Эти нормы – важнейший признак групповой целостности. О сформировавшейся норме можно говорить, если она детерминирует поведение большинства членов группы, несмотря на все различия членов группы.

## **Практическая часть**

### **1 К вариантам поведения в конфликте относится компромис, для которого характерно**

**а** участники готовы мириться с некоторыми неудобствами, готовы идти на частичные уступки

- b сочетание взаимных уступок конфликтующих сторон и частичного удовлетворения ими интересов друг друга
- c участники не готовы обсуждать условия противоположной стороны

**Вариант поведения в конфликте, при котором участники относят-**

**2** **ся к интересам другой стороны как к своим собственным, причем такое отношение носит взаимный характер, это**

- a сотрудничество
- b компромисс
- c борьба
- d избегание

**3.Взаимодействие, при котором участники готовы идти на частичные уступки в надежде на то, что действия другой стороны позволят реализовать хотя бы часть актуальных потребностей, называются**

- a сотрудничеством
- b компромиссом
- c борьбой
- d избеганием

**4** **СТЭП-анализ это**

- a социальные (С); технологические (Т);экологические (Э);политические (П) факторы
- b социальные (С); технологические (Т);экономические (Э);политические (П) факторы
- c социально-организационные (С); технологические (Т);экономические (Э);политические (П) факторы
- d социальные (С); технологические (Т);экономические (Э);производственные (П) факторы

**5** **Данное логическое деление своим результатом имеет иерархию цели и подцелей, построенную на отношении «род-вид»**

- a системное деление понятия, выражающего стратегическую цель
- b таксономическое деление понятия, выражающего цель
- c мереологическое деление понятия, выражающего цель

**6** **Данное аналитическое деление своим результатом имеет отношение «часть-целое»**

- a системное деление понятия, выражающего стратегическую цель
- b таксономическое деление понятия, выражающего цель
- c мереологическое деление понятия, выражающего цель

**7 Вид деления, результатом которого является отношение «система-подсистема-элемент»**

- a системное деление понятия, выражающего стратегическую цель
- b таксономическое деление понятия, выражающего цель
- c меререологическое деление понятия, выражающего цель

**8 Профессионализм в любой области, имеет один существенный изъян**

- a «внешний цензор»
- b «внутренний цензор»
- c «цензор»

**9 Главное преимущество групповой работы по сравнению с индивидуальной состоит в том, что**

- a что она позволяет получать «прибавочный продукт» за счет достижения и использования синергетического эффекта
- b результаты работы группы превышают простую сумму результатов ее отдельных членов
- c результат работы достигается быстрее

**10 Выращивание благоприятной рабочей ситуации**

- a интересное введение в проблемную ситуацию
- b четкое планирование рабочей проблемы
- c нетривиальное знакомство участников
- d представление ситуации, как «вызов, брошенный другой организацией»

**11 При проведении «Мозгового штурма» необходимо**

- a требовать обосновать идею
- b запретить дискуссии
- c не требовать обосновать идею
- d разрешить дискуссии

**12 Стиль управления, при котором лидер, постоянно распределяет внимание между подчиненными и эффективностью работы - это**

- a организационное управление
- b объединенное управление
- c власть-подчинение
- d групповое управление («команда»)

**13 Стиль управления, при котором лидер прилагает минимум личных усилий и требует аналогичного минимума со стороны других это -**

- a организационное управление
- b объединенное управление

- c власть-подчинение
- d групповое управление («команда»)

## Тема 5. ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ КОМАНД

### Цель:

- формирование компетентности студента в сфере психологии управленческой деятельности;
- формирование личностной и профессиональной культуры студента-бакалавра;
- формирование научного мировоззрения и представления об особенностях результативного лидерства и командообразования; качественное повышение уровня речевой культуры, овладение общими представлениями о системе норм русского литературного языка;
- формирование коммуникативной компетенции, под которой подразумевается умение человека организовать свою речевую деятельность языковыми средствами и способами, адекватными ситуациям общения;
  - Знать: - общие формы организации деятельности коллектива;
  - психологию межличностных отношений в группах разного возраста;
  - основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели;
  - Уметь: - создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду;
  - учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег;
  - предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий;
  - планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды;
  - Владеть: - навыками постановки цели в условиях командной работы;
  - способами управления командной работой в решении поставленных задач;
  - навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон

Индекс	Формулировка
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

## Теоретическая часть

### Определение и типология команд

Команда – группа людей взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения общих результатов, которые используют особую форму организации совместной деятельности. Команда основана на продуктивном взаимодействии участников, имеющих согласованное видение ситуации и стратегических целей команды владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Тип задач или целей, стоящих перед командой определяет формальную структуру группы, ролевой состав, перечень знаний, умений и навыков членов команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Выделяют четыре формы управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда» по критерию типа совместной деятельности, организационно-культурному контексту, типа лидера.

Комбинат характеризуется беспрекословным подчинением сильному лидеру. Группа основана на иерархии, стабильна, действия членов четко определены, решения принимаются оперативно, лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жестки. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. «Комбинат» характеризуется определенностью поставленных задач. Поэтому стадии формирования выглядят следующим образом: адаптация, нормирование деятельности, функционирование, «проработка» эмоциональной сферы.

«Клика» не имеет жесткой внутренней структуры, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы, существует внутренняя конкуренция. Интересы индивидуальные выше групповых. Информация рассматривается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Отсутствие строгой регламентации групповой деятельности. Последовательность стадий: адаптация - группирование - кооперация - нормирование деятельности - функционирование.

«Кружок» характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Источник влияния - статус. Каждый должен знать, что ему делать, и делает то, что предписано. Руководство задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство. Главная задача лидера состоит в том, чтобы организовать коммуникацию между специалистами. Эффективность зависит от рационального распределения работы и личной

ответственности исполнителей. Траектория развития напоминает траекторию развития «комбината», но по содержанию принципиально от нее отличается.

«Команда» ее характеризуют открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидер действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. «Команда», развиваясь последовательно сменяет эмоциональную и инструментальную сферы: адаптация - группирование - нормирование - кооперация - функционирование. Подобное развитие позволяет группе включить в свою субкультуру элементы «клики», «комбината», «кружка», при этом не останавливаясь ни на одной из них.

Ключевые факторы работы в команде:

- общность и доверие вместо отчуждения и одиночества;
- сотрудничество вместо конкуренции;
- работа на общий результат вместо индивидуализма;
- творчество вместо стереотипных действий;
- конструктивная самореализация вместо борьбы за выживание.

Любая группа проходит в своем развитии ряд стадий, но последовательность этих стадий зависит от субкультуры группы. Можно выделить несколько этапов развития команды.

Адаптация, члены команды еще не знакомы и не уверены друг в друге, поэтому и результативность команды на данном этапе низка

Группирование, то есть создание и объединение (подгрупп) по симпатиям и интересам.

Кооперация, на этом этапе появляются элементы групповой солидарности, но отсутствуют выраженные психологические связи.

Нормирование деятельности, на этом этапе разрабатываются принципы взаимодействия, личные взаимоотношения становятся более близкими.

Функционирование - стадия образования ролевой структуры команды, отличается высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством.

Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный

Операционные или инновационные цели команды.

Существует два пути командообразования:

естественный (стихийный )

целенаправленный (управляемый), связанный с выполнением определенных целей. На естественный процесс командообразования влияют два фактора:

закономерности групповой динамики и стиль руководства.

Целенаправленный процесс создания эффективной команды состоит из 10 этапов:

- определиться с собственными целями и целями будущей команды;
- подбор и отбор кандидатов;
- работа членов команды над собственными целями;
- исследование межличностных предпочтений;
- целенаправленное формирование энергии единства;
- формирование ценностей команды;
- обучение команды технологиям работы – технология ситуационного анализа и технология координации взаимодействий;
- создание имиджа команды;
- усиление командного духа;
- сопровождение деятельности команды.

Проектирование организационных структур управления

Проектируя новую организационную структуру управления, следует иметь в виду требования, предъявляемые к структурам, и принципы их построения.

Основные требования:

- оптимальность (минимум ступеней управления);
- оперативность;
- надежность;
- экономичность;
- гибкость (способность адаптироваться к внешней среде);
- устойчивость (неизменность свойств, целостность функционирования элементов системы).

Принципы проектирования:

- максимальное сокращение времени прохождения информации до исполнителя;
- четкое обособление составных частей организационной структуры;
- обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;
- приспособление отдельных подразделений к системе управления организацией и к ее внешней среде.

Процесс проектирования организационной структуры состоит из трех этапов:

- анализ действующей организационной структуры (определяется рациональность действующей структуры по оценочным критериям - причинам управления, состоянию аппарата управления, выполнению функций управления, состоянию технологии и хозяйственной деятельности). Выделяются «узкие» места в системе управления: многозвенность, параллелизм в работе и т. п.;

проектирование организационной структуры с использованием методов аналогий (использование опыта сторонних организаций), экспертных методов (рекомендации специалистов), структуризации целей на основе системного подхода, организационного моделирования. В результате проектирования определяется тип структуры, уточняются состав и число подразделений, численность аппарата управления, рассчитываются затраты на содержание аппарата. В конечном итоге устанавливаются функции подразделений, потоки информации, полномочия, права и ответственность работников.

оценка эффективности организационной структуры. Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.

## **Практическая часть**

### **Задание 1.**

Для сотрудников отдела, подчиненных.

1. Как Вы думаете, чего именно ожидает от Вас руководитель, решение каких задач считает Вашим первоочередным делом?
2. Чего от руководителя в плане совместной работы ожидаете Вы?
3. Каких успехов лично Вы ожидаете от работы своего отдела? На ка-кое вознаграждение рассчитываете?

Для руководителей.

1. Какие задачи Вы считаете первоочередными для каждого из своих подчиненных?
2. В чем будет выражаться Ваше содействие в их решении?
3. Каких успехов ожидаете от совместной работы сотрудников подразделения? Как Вы намерены вознаграждать каждого из своих подчиненных?

Для каждого из своих непосредственных подчиненных ответы записываются на отдельных листах, затем производится обмен записями и в каждой группе проводится согласование взаимных ожиданий с четким выделением следующих блоков:

- с этим согласен;
- это требует уточнения;
- с этим не согласен потому, что ...

Далее следует совместное обсуждение и выработка плана реализации согласованных взаимных обязательств, для составления которого можно использовать TOP.

### **Задание 2.**

Работа по подразделениям.

1. Мы считаем, что от нас подразделение ... в совместной работе ожидает следующих результатов со следующими параметрами:
-

2. Из этого перечня мы готовы обеспечить получение следующих результатов со следующими параметрами:

---

3. От подразделения ... для нашей успешной работы нам требуются следующие результаты со следующими параметрами:

---

Для каждого подразделения записи делаются на отдельных листах. Далее производится обмен листами, их анализ и совместное обсуждение, согласование позиций.

В тренинге принимало участие четыре подразделения. Каждому из них был присвоен определенный номер. Для упорядочения работы на флип-чарте была записана следующая последовательность согласований:

Вначале обсуждение проводится в группах, составленных из следующих пар: подразделение 1 – подразделение 2 и подразделение 3 – подразделение 4. Затем происходит перегруппировка подразделение 1 – подразделение 3 и подразделение 2 – подразделение 4. После этого перегруппировка производится по схеме подразделение 1 – подразделение 4 и подразделение 2 – подразделение 3.

Каждый раз определяется тот перечень добавлений в положения о подразделениях, в соответствующие регламенты, иные нормативно-распорядительные документы, которые нужно внести по итогам обсуждения

и согласования перечня взаимных обязательств. Указываются ответственные за эту работу и ориентировочные сроки ее завершения.

## Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМАНДЫ

### Цель:

- формирование компетентности студента в сфере психологии управленческой деятельности;
- формирование личностной и профессиональной культуры студента-бакалавра;
- формирование научного мировоззрения и представления об особенностях результативного лидерства и командообразования; качественное повышение уровня речевой культуры, овладение общими представлениями о системе норм русского литературного языка;
- формирование коммуникативной компетенции, под которой подразумевается умение человека организовать свою речевую деятельность языковыми средствами и способами, адекватными ситуациям общения;
  - Знать: - общие формы организации деятельности коллектива;
  - психологию межличностных отношений в группах разного возраста;
  - основы стратегического планирования работы коллектива для достижения поставленной цели;
- Уметь: - создавать в коллективе психологически безопасную доброжелательную среду;
  - учитывать в своей социальной и профессиональной деятельности интересы коллег;
  - предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий;
  - планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды;
- Владеть: - навыками постановки цели в условиях командной работы;
- способами управления командной работой в решении поставленных задач;
- навыками преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон

Индекс	Формулировка
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Выше приведенные сведения подтверждают актуальность данной темы.

### Теоретическая часть

Типология лидерства. Лидерство и руководство. Качества и функции руководителя. Базовые критерии эффективной работы лидера. Стили управления (демократический, либерально-анархический, непоследовательный, ситуативный). Особенности личного стиля взаимодействия руководителя или лидера с членами команды.

### **Лидерство в коллективе.**

#### **Феномен власти**

Власть - одно из фундаментальных начал общества, она существует везде, где есть устойчивые объединения людей (семья, производственные и иные организации, государство и т. п.). Феномен власти сложен и однозначного определения нет. Вот некоторые определения власти.

Власть - устойчивая способность достигать поставленной цели и получать намеченные результаты (Б. Рассел).

Власть - это столкновение воли и доминирование определенной воли, способность проводить в социальном отношении собственную волю вопреки сопротивлению других (М. Вебер).

Власть - особый тип поведения, при котором одни люди командуют, а другие подчиняются. Импульсы к возникновению власти многообразны: высокая энергия и воля человека; человек видит во власти средство улучшения своей жизни (достичь богатства, престижа, свободы и т. п.); власть как самоцель, позволяющая наслаждаться самим ее обладанием; власть выступает как средство компенсации внутреннего ощущения человеком своей физической и психической неполноценности (З. Фрейд).

Власть основывается не на индивидуальных отношениях, а производна от социальной системы: власть - это способ самоорганизации человеческой общности, основанный на целесообразности распределения функций управления и исполнения (Т. Парсонс).

Власть - это отношения между двумя партнерами (индивидуальными или коллективными), при котором один из них оказывает влияние на другого.

Менеджер осуществляет руководство - это управление процессами:

согласование различных видов деятельности группы;

видение динамики процесса внутри группы и управление ею.

Сфера руководства включает 3 блока:

организационные формы, распределение обязанностей в постановке задач, создание информационных структур;

работа с отдельными людьми и группами;

использование власти и принятие решений.

Руководителю требуются официальные полномочия для управления людьми, ему требуется и власть - возможность влиять «сверху» на поведение других людей.

Власть в организации предстает в качестве взаимодействия ее субъекта (руководитель) и объекта (сотрудника), при котором субъект с помощью соответствующих средств контролирует объект, определяет его поведение. Власть в организации носит:

социальный характер;

асимметричность, неравномерность влияния, его направленностью от руководителя к подчиненному;

целенаправленность власти: власть в организации строится на основе целей организации, а также целей руководителя и сотрудников;

потенциальность средств власти (подчинение в организации обычно достигается без применения прямых угроз наказания или обязательных поощрений: и наказание, и поощрение потенциально предусматриваются);

вера исполнителей в способность руководителя оказывать влияние на них самих, их потребности и интересы;

власть в организации не бывает абсолютной - остается возможность сопротивления и неподчинения;

причинный характер власти - власть одного человека является причиной поведения другого человека;

частичная властная детерминация поведения – в организации власть руководителя не охватывает всех причин поведения сотрудников, например не распространяется на личную жизнь и свободу сотрудников (в крайнем случае сотрудник может уволиться и уйти из-под влияния власти руководителя).

В организации субъект власти - руководитель, отдающий распоряжения и имеющий на это соответствующие права и средства.

Объект власти - сотрудник, подчиняющийся и выполняющий распоряжения руководителя.

Готовность к подчинению зависит от:

характера предъявляемых требований руководителя;

ситуации и средств воздействия руководителя как субъекта власти;

восприятия руководителя подчиненными;

наличия или отсутствия авторитета руководителя;

собственных психологических качеств сотрудника, склонности к подчинению. Ресурсы власти - это те средства, использование которых обеспечивает влияние субъекта власти на подчиненного.

Ресурсы применяются для поощрения, наказания, убеждения. Согласно теории «социального обмена» в основе власти лежит неравномерное распределение дефицитных ресурсов. Люди, не имеющие ресурсов, получают их в обмен на исполнение распоряжений их владельцев (т. е. попадают в зависимость и подчиняются владельцам дефицитных ресурсов). Ресурсы классифицируют на:

унитарные, экономические (деньги, материальные ресурсы: зарплата, премия; социальные блага);

принудительные (силовые: физические угрозы, побои, лишение свободы, сексуальные домогательства, меры административного наказания);  
нормативные (средства воздействия на внутренний мир, ценностные ориентации и нормы поведения подчиненных: убедить подчиненных в общности интересов руководителя и исполнителей, обеспечить одобрение требований и действий руководителя).

социальные (возможность повышения или понижения социального статуса, должности, престижа: грамоты, звания, повышение должности);

информационные (предоставить или лишить необходимой информации для решения производственных задач; убеждение сотрудников на основе информации и знаний руководителя); Власть может принимать различные формы, в зависимости от того, на что она опирается.

Власть, основанная на принуждении.

Власть, основанная на вознаграждении.

Эталонная власть или власть примера (подчиненные стараются походить на своего привлекательного и уважаемого руководителя).

Экспертная власть. Нередко информационную власть отождествляют с экспертной и хотя они тесно переплетены, так как носитель экспертной власти характеризуется и наибольшей информированностью в производственных вопросах, но экспертная власть предполагает превосходство не только в знаниях и информации, но и в навыках и умении их использовать.

информационная власть способна служить не только распространению объективных сведений, но и манипулировать, т. е. управлять сознанием и поведением персонала вопреки интересам людей, т. е. может быть и средством обмана.

Легитимная власть, законная или традиционная власть основана на должностном авторитете, на праве руководителя приказывать и обязанности нижестоящих подчиняться, один человек подчиняется другому человеку на основе того, что они стоят на различных иерархических ступеньках в организации.

Власть-убеждение частично совпадает с легитимной, но предполагает высокие способности руководителя воздействовать на мысли, убеждения, сознание подчиненных.

Идентификация предполагает эмоциональную связь руководителя и подчиненных, формирование чувства единства, стремление сотрудников понравиться руководителю, копировать его поведение, брать с него пример. В этом случае достигается максимальная сила власти - руководитель воспринимается как защитник, представитель группы, а его распоряжения - общее и важное для всех дело.

Привычка к подчинению была и остается одним из ведущих мотивов организационного подчинения в традиционных обществах. Руководитель выступает как глава семейства, а подчиненные - беспрекословно

повинующиеся ему дети. Более всего власть через привычку проявляется в стабильных коллективах с длительным стажем работы руководителя и сотрудников. Здесь распоряжения, даже выходящие за рамки компетенции руководителя, могут выполняться по привычке без сомнений и рассуждений. Однако такая власть быстро нарушается с приходом нового человека, способного критически взглянуть на действия и распоряжения руководителя.

Механизмы власти включают в себя организационные структуры и нормы, в том числе должностные инструкции работников.

В зависимости от количества центров принятия решений власть может быть:

1) централизованной (решение принимает один орган (коллегиальная власть) или один человек (единоличная власть);

децентрализованной (компетенция решения распределена между многими субъектами, существуют различные центры принятия решений). Полная децентрализация означает равномерное распределение власти между всеми членами организации.

В практике большинство организаций использует смешанные формы власти:

соучастие в принятии решений через формы производственной демократии - производственные советы, профсоюзы, собрания трудовых коллективов);

социальное партнерство - устойчивая форма сотрудничества между работниками, руководством и собственниками, предполагающая участие сотрудников во всех результатах работы и прибыли (кроме дохода на капитал) взамен на отказ от забастовок и других форм классовой борьбы;

коллективное предпринимательство - работники с помощью акций или других форм являются одновременно и собственниками предприятия, участвуют в получении прибыли.

Децентрализация власти происходит через ее делегирование, которое в современных условиях необходимо по следующим причинам:

руководитель в одиночку не способен переработать многообразную и обширную информацию и решать сам все проблемы предприятия;

необходимость быстрого и компетентного решения локальных задач, так как центру подчас бывает трудно разобраться в ситуации на местах, оперативно и правильно отреагировать на нее;

потребность с помощью делегирования полномочий улучшать мотивацию сотрудников, формировать у них чувство сопричастности к общему делу, ответственность за него. Это сильные стороны делегирования полномочий.

Есть и слабые:

ослабление власти и возможности влияния руководства;

усиление потребности в координации решений различных лиц;

необходимость создания дополнительных координационных органов, рост в связи с этим материальных затрат и затрат времени.

Власть руководителя прямо связана с его авторитетом высоко ценными качествами, которыми подчиненные наделяют руководителя и которые детерминируют их поведение (они подчиняются без угрозы наказания и без убеждения).

## Практическая часть

### Задание 1.

1. Мы считаем, что для повышения профессионализма в работе нашего подразделения необходимо сделать следующее (далее с использованием ТОР составляется план конкретных мероприятий):

Что сделать?	Кто за это отвечает?	<i>К какому сроку?</i>

2. Полагаем, что для повышения профессионализма, качества работы подразделения ... необходимо (далее с использованием ТОР составляется план конкретных мероприятий).

3. Для реализации плана из пункта 2 мы готовы сделать следующее (далее составляется план предложений).

Для каждого подразделения записи делаются на отдельных листах. Далее производится обмен листами, их анализ внутри каждого подразделения отдельно, корректировка собственных планов. После этого производились совместные обсуждения и согласования позиций. Работа на этом этапе производилась с использованием схемы парных обсуждений, описанной в предыдущем упражнении.

После того, как все парные обсуждения были завершены, сотрудники всех подразделений собрались в единую группу и их вниманию были представлены доклады об итоговых планах для каждого подразделения.

Сразу после каждого доклада участник тренинга задавали уточняющие вопросы, затем производилось окончательное согласование планов. Каждый раз принималось решение о том, кто, когда, кому передает окончательный вариант плана, кто будет контролировать их исполнение.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Сибирякова Т.Б. Основы профессионального развития менеджера (введение в направление подготовки) [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Сибирякова Т.Б.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2018.— 170 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/77579.html>.
2. Колношенко В.И. Лидерство менеджера [Электронный ресурс]: курс лекций/ Колношенко В.И., Колношенко О.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2014.— 128 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/39686.html>.
3. Сафонова Н.М. Лидерство и командообразование. Учебное пособие - Набережные Челны: Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017.— 68 с
4. Кичевский Р.Л. Психология лидерства: Учебное пособие. – М.: Статут, 2007. – 542с.,
5. Виханский, О. С, Наумов, А. И. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. —670 с., с. 466-481
6. Левин К. Теория поля в социальных науках / [Пер. с англ. — СПб.: Сенсор 2000. 368 с. С.7-9
7. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией Пер. с англ. М. Бауэр - М.: Альпина Бизнес Букс 2008, 198 с.