

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
НЕВИННОМЫССКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
(ФИЛИАЛ) СКФУ



МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по выполнению практических работ
по дисциплине «ЛИДЕРСТВО И ТИМБИЛДИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ»
для студентов направления подготовки
13.03.02 Электроэнергетика и электротехника - Электропривод и автоматика

Невинномысск, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

- Практическое занятие 1. Лидерство как процесс социального влияния.
- Практическое занятие 2. Теории лидерства
- Практическое занятие 3. Стили лидерства
- Практическое занятие 4. Лидерство и власть
- Практическое занятие 5-6. Психологические и социальные качества лидера
- Практическое занятие 7-8. Тренинг развития лидерских качеств
- Практическое занятие 9. Технологии самоактуализации и повышения эффективности лидера
- Практическое занятие 10-11. Тренинг soft-skills лидера
- Практическое занятие 12. Понятие, цели, виды тимбилдинга
- Практическое занятие 13. Формирование эффективных команд
- Практическое занятие 14-15. Сплочение коллектива: эффективное взаимодействие в

ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины «Лидерство и тимбилдинг в организации» являются формирование способности к осуществлению социального взаимодействия и реализации будущим бакалавром своей роли в команде.

Задачи:

- формирование системных представлений о лидерстве и тимбилдинге в организации,
- создание условия для развития лидерских качеств и командной работы,
- освоение технологий результативного лидерства и командообразования.
- овладение студентами теоретическими знаниями по психологии лидерства и управлению деятельностью коллектива, команды;
- овладение необходимым объемом знаний и навыков в области тимбилдинга;
- формирование активной жизненной позиции.

Основная цель практической работы студентов заключается в том, чтобы углубить изучение теоретического материала, развить навыки критического восприятия и оценки источников информации. Процесс практического изучения отдельных разделов дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

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

Настоящее издание является методическими указаниями для студентов бакалавриата и предназначено для организации их практической работы по разделам курса экономика. В методических указаниях приведены основные законы, примеры решения задач, задачи для самостоятельного решения, варианты задач для работы на аудиторных занятиях, рекомендованная литература. Если студент испытывает затруднения в освоении теоретического или практического материала, то он может получить устную или письменную консультацию у преподавателя.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Тема занятия *Лидерство как процесс социального влияния*

Цель: сформировать представление о лидерстве как процесс социального влияния

В процессе изучения темы студент должен:

знать: понятие лидерства

уметь: определять функции лидерства в современном обществе

владеть: терминологией

Формируемые компетенции: способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)

Актуальность изучения темы обусловлена необходимостью владения студентами представлением о лидерстве как процесс социального влияния

Теоретическая часть:

В современной науке можно выделить основные подходы к трактовке лидерства:

1. Лидерство - это разновидность власти, спецификой которой является направленность сверху вниз, а также то, что ее носителем выступает не большинство, а один человек или группа лиц. Политическое лидерство, - пишет Жан Блондель, - это «власть, осуществляемая одним или несколькими индивидами с тем, чтобы побудить членов нации к действиям».

2. Лидерство - это управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, это руководящая должность. Такая интерпретация лидерства вытекает из структурно-функционального подхода, предполагающего рассмотрение общества как сложной, иерархически организованной системы социальных позиций и ролей. Занятие в этой системе позиций, связанных с выполнением управленческих функций (ролей), и дает человеку статус лидера. Иными словами, как отмечает Даунтон, лидерство - это «положение в обществе, которое характеризуется способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов».

3. Лидерство - это влияние на других людей (В. Кац, Л. Эдинггер и др.). Однако это не любое влияние, а такое, для которого характерны четыре особенности: во-первых, необходимо, чтобы влияние было постоянным, во-вторых, руководящее воздействие лидера должно осуществляться на всю группу (организацию, общество), в-третьих, политического лидера отличает явный приоритет во влиянии, в-четвертых, влияние лидера опирается не на прямое применение силы, а на авторитет или хотя бы признание правомерности руководства. Отдельные ученые, например Ж. Блондель, допускают использование принуждения при осуществлении лидерства.

4. Политическое лидерство -- это особого рода предпринимательство, осуществляемое на специфическом рынке, при котором политические предприниматели в конкурентной борьбе обменивают свои программы решения общественных задач и предполагаемые способы их реализации на руководящие должности (Дж. Опенгеймер, Н. Фролик и др.). При этом специфика политического предпринимательства состоит в персонализации «политического товара», его отождествлении с личностью потенциального лидера, а также в рекламировании этого «товара» как общего блага. Такая интерпретация политического лидерства вполне возможна. Однако она применима главным образом лишь к демократическим организациям: государствам, партиям и т.п.

5. Лидер -- это символ общности и образец политического поведения группы. Он выдвигается снизу, преимущественно стихийно, и принимается последователями. Политическое лидерство отличается от политического руководства, которое, «в отличие от лидерства, предполагает достаточно жесткую и формализованную систему отношений господства--подчинения».

Разнообразие типов лидеров во многом объясняется широким кругом решаемых ими задач. При характеристике основных этапов, стадий деятельности лидеров можно выделить их три общих функции:

- 1) политический диагноз, предполагающий анализ и оценку ситуации;
- 2) определение направления и программы деятельности, служащей решению общественной проблемы;
- 3) мобилизация исполнителей (должностных лиц, бюрократии и масс) на реализацию целей.

Что же касается более конкретной, содержательной характеристики функций лидера, то к ним можно отнести следующие:

1. Интеграция общества, объединение масс. Лидер призван воплощать в себе и представлять во взаимоотношениях с другими государствами национальное единство, объединять граждан вокруг общих целей и ценностей, подавать пример служения народу, отечеству.

2. Нахождение и принятие оптимальных политических решений. И хотя лидеры не застрахованы от ошибок, часто действуют не лучшим образом, все же именно способностью найти наиболее приемлемые пути решения общественных задач обычно оправдывается их пребывание в руководстве.

3. Социальный арбитраж и патронаж, защита граждан от беззакония, самоуправства бюрократии, различного рода нижестоящих руководителей, поддержание порядка и законности с помощью контроля, поощрения и наказания. Хотя социальный патронаж на деле реализуется далеко не всегда, вера в "хорошего царя", "отца народов", "народного президента" и т.п. до сих пор широко распространена не только в массовом сознании народов с преимущественно патриархальной политической культурой, но и в странах с вековыми демократическими традициями.

4. Коммуникация власти и масс, упрочение каналов политической и, особенно, эмоциональной связи и тем самым предотвращение отчуждения граждан от власти. В условиях сложной, многоступенчатой иерархии государственных органов и их бюрократизации личностное восприятие власти особенно значимо для преодоления недоверия к ней, формирования у населения гражданского сознания, патриотизма. С помощью телевидения и других СМИ, в ходе встреч с избирателями и других мероприятий политические лидеры имеют достаточно широкие возможности непосредственного общения с народом.

5. Инициирование обновления, генерирование оптимизма и социальной энергии, мобилизация масс на реализацию политических целей. Строго говоря, в этой группе объединены несколько близких по своей направленности функций. Лидер призван охранять народные традиции, обеспечивать прогресс общества, вселять в массы веру в социальные идеалы и ценности. В большей мере выполнение этих функций присуще харизматическим лидерам, однако не только им. Так, например, достаточно успешно справился с задачей преодоления "вьетнамского синдрома", национального пессимизма и апатии, распространившихся в США после поражения в войне с Северным Вьетнамом, американский президент Рональд Рейган.

6. Легитимация строя. Эта функция присуща главным образом лидерам в тоталитарных и авторитарных государствах. Когда политический режим не может найти своего оправдания в исторических традициях, национализме и демократических процедурах, он вынужден искать его в особых качествах харизматических лидеров, которые наделяются необыкновенными, пророческими способностями и в большей или меньшей мере обожествляются. Так было в нашей стране, когда большевистская власть, безжалостно разрушая многовековые традиции, узаконивала свои действия гипертрофированным авторитетом Маркса, Ленина и Сталина, наделяя их чертами земных божеств и усиленно насаждая культ их личностей. Политология: учеб. для студентов вузов.

Вопросы:

Базовый уровень:

1. Подходы к определению лидерства

2. Функции лидерства

Повышенный уровень:

1. Лидерство как процесс социального влияния

Задания:

1. Подготовить не менее 6 тестовых заданий по теме практического занятия, в том числе:

Задания закрытого типа (на выбор одного или правильных ответов);

Задания в открытой форме (на дополнение);

Задания на установление последовательности;

Задания на установление соответствия. __

Практическое занятие 2.

Тема: Теории лидерства

Цель: формирование представлений о теориях лидерства

В процессе изучения темы студент должен:

знать: теории лидерства

уметь: классифицировать теории лидерства

владеть: терминологией по теме

Формируемые компетенции: способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)

Актуальность изучения темы обусловлена важность знания теорий лидерства

Теоретическая часть:

Теории происхождения лидерства:

Теория черт: лидер с рождения

Ситуационные теории

Поведенческие теории

Теории лидерства с точки зрения психологии

Несмотря на большое разнообразие теорий лидерства, большинство может быть отнесено к одной из восьми основных направлений.

1. Теории «великого человека»

2. Теории «личностных черт»

3. Теории «обстоятельств»

4. Ситуационные теории

5. Бихевиористские теории

6. Теории силы и влияния

7. Трансакционные теории «Теории Управления»

8. Трансформационные теории

Фрейд понимал лидерство как двуединый психологический процесс: с одной стороны, групповой, с другой - индивидуальный. В основе этих процессов лежит способность лидеров притягивать к себе людей, бессознательно вызывать чувства восхищения, обожания, любви. Поклонение людей одной и той же личности может сделать эту личность лидером. Психологи выделяют десять типов лидерства:

1. "Соверен" (или "патриархальный повелитель").

2. "Вожак".

3. "Тиран".

4. "Организатор".

5. "Соблазнитель".

6. "Герой".

7. "Дурной пример".

8. "Кумир".

9. "Изгой".

10. "Козел отпущения".

Вопросы:

Базовый уровень:

1. Критерии классифицирования теорий лидерства
2. Классификации теорий лидерства
3. Характеристика теорий происхождения лидерства

Повышенный уровень:

4. Авторские теории лидерства

Задания:

1. Изучить и представить в виде слайд-презентации классификацию теорий лидерства по одному из критериев (на выбор студента)
2. Провести сравнительный анализ типов лидерства и представить его в виде таблицы.

Практическое занятие 3.

Тема: Стили лидерства

Цель: формирование представлений о стилях лидерства

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать: стили лидерства

Уметь: классифицировать стили лидерства

Владеть: представлениями о эффективности разных стилей лидерства

Формируемые компетенции: способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)

Актуальность темы связана с необходимостью владения разными стилями лидерства в зависимости от ситуации

Теоретическая часть

Стиль лидерства — это модель поведения руководящего лица, которая определяется характером его взаимоотношений с подчиненными, манерой поведения и позиционирования: способами принятия решений, положением относительно группы, методами воздействия и другими факторами. Современная наука выделяет четыре:

1. Авторитарный.
2. Демократичный.
3. Либеральный. Иногда такой тип лидерства еще называют «отстраненным».
4. Непоследовательный (алогичный).

Стили лидерства по преобладающим функциям

В зависимости от того, какие функции у лидера в группе преобладают, выделяют несколько стилей:

1. Творец — внедрение новшеств, решение проблем за счет нового подхода. Отличается демократичностью, воздействует убеждением.
2. Организатор — отождествление потребностей и целей коллектива с личными, нацелен на максимально рациональное распределение ролей в коллективе.
3. Утешитель — дает моральную и эмоциональную поддержку участникам группы.
4. Борец — бескомпромиссный и волевой лидер, охотно участвующий в конкуренции с внешними обстоятельствами.
5. Дипломат — управление через манипуляции, опирается на неформальные отношения в группе, склонность к компромиссам и неконфликтному решению проблем.

В зависимости от способа руководства

Классификация аналогична вышеназванной, но акцентируется на немного других аспектах лидерства. Это стили управления, которые могут быть характерны и для демократичной, и для либеральной, и для авторитарной манер.

□□Эмоциональный лидер — осуществляет управление через формирование личной лояльности. Во главе угла стоят прочные личные связи и симпатии, харизма, умение расположить к себе. Такое лидерство характерно больше для социальных групп, а не производственных коллективов.

□□Деловой лидер — администрирование производства. Определяющие факторы — это опыт, профессиональные и организационные навыки, профессиональный авторитет и образование. Такой тип лидерства нацелен на решение конкретных производственных задач.

□□Ситуативный лидер — такой управленец появляется только в критических ситуациях, ограниченных по времени.

Вопросы:

Базовый уровень:

1. Основные стили лидерства
2. Стили лидерства по преобладающим функциям
3. Проявление стилей лидерства в практической деятельности

Повышенный уровень:

1. Преимущества и недостатки разных стилей лидерства

Задания:

1. Решите кроссворд по теме практического занятия.

Практическое занятие 4.

Тема: Лидерство и власть

Цель: выявить общее и особенное в феноменах лидерства и власти

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать: понятия лидерство и власти

Уметь: выделять общее и особенное в лидерстве и власти

Владеть: способами реализации власти

Формируемые компетенции: способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)

Актуальность темы связана с необходимостью владения разными подходами и умением их применять в зависимости от ситуации

Теоретическая часть

Лидерство — возможность вести за собой людей. Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия для достижения цели организации.

Говоря о влиянии, мы имеем в виду ситуацию, когда один человек вносит изменения в поведение другого. Как правило, влияние может оказываться только с помощью идей (К. Маркс).

Власть — означает способность (возможность) влиять на поведение других людей людей, с целью подчинить их своей воле. Власть позволяет руководителю распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать сотрудников и более эффективной работе, предотвращать возникающие в коллективе конфликты. Без власти нет организации и нет определенного порядка в деятельности.

Определение власти как организационного процесса подразумевает следующее:

□□Власть существует у того, кто может ее использовать потенциально, т.е. она существует не только тогда, когда используется.

□□Власть является функцией взаимозависимости, т.е. между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость.

□□Власти не является абсолютной, т.е. тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Виды власти

В компании должен существовать баланс власти. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Власть зависит от личности и ситуации.

Существует власть подчиненных над руководством (например, контракты, которые могут получить артисты и спортсмены).

Основные виды власти:

Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх.

Власть, основанная на вознаграждении. Положительное подкрепление, но ограничения в ресурсах при выдаче вознаграждения.

Экспертная — разумная вера. Исполнитель верит, что руководитель обладает исключительными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность. Данный тип власти менее устойчив, чем харизматическая.

Харизматическая власть. Слепая вера в личные качества руководителя. Свойства руководителя могут быть просто привлекательны для исполнителя (он хочет быть таким же, власть примера).

Законная власть — исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказы. Она основана на традициях. Может вредить организации. Подчиненные не хотят менять уклад руководства, структуру.

Власть должности возникает не из самой должности, а делегирует ее обладателю теми, кому он подотчетен. Основными формами проявления власти в этом случае будет выступать принуждение, вознаграждение, власть над ресурсами, власть связей.

Личная власть — это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, основанная на близости их целей. Основными формами личной власти могут быть экспертная власть, власть примера, право на власть.

Формальная и реальная власть

Понятие "власть" и "влияние" взаимосвязаны, но это одно и то же. Руководитель может иметь власть, но не имеет влияния. И, напротив, сотрудник может не обладать властью, но иметь большое влияние. Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть — это власть должности, обусловленная официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией, и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объемам материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться без согласования с другими. В этом случае власть и руководство, представленные в виде служебной иерархии, пронизывают всю систему управления любой организации.

Реальная власть — это власть, как должности, так и влияния и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью зависимости его от окружающих.

Понимание власти и влияния тесно связано с лидерством.

В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и наиболее эффективным.

Лидеры используют власть как средство для ускорения этого достижения. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации. Власть — это двусторонние отношения между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником.

Существует несколько подходов к проблеме лидерства:

Поведенческий подход — стиль руководства как манера поведения. Авторитарное и демократичное руководство. Первое не имеет успеха у зрелых подчиненных, второе по сути означает децентрализацию.

Ситуационный подход — наличие ситуационных факторов обуславливает различное поведение в различных ситуациях. Возможно переформировывать группы для психологической совместимости.

Адаптивное руководство. Менять стиль руководства на протяжении карьеры. К. Арджирис: «Лучший стиль руководства адаптивный, т. е. ориентированный на реальность».

Способы реализации власти

Убеждение и участие

Последнее время наблюдается снижение разрыва в образовании между руководителем и подчиненными. Убеждение — эффективная передача своей точки зрения. К исполнителю переходит часть власти руководителя. Но убеждение медленно воздействует на объект. Участие — привлечение к управлению. Исполнители вдохновляются потребностями более высокого уровня.

Распорядительство

Распорядительство можно представить как прямое руководство.

Под распоряжением понимается сообщение, передаваемое руководителем подчиненному, касающееся содержания и результатов его деятельности. В него входят постановка обязательной для выполнения задачи, перечень ограничений, инструкции о порядке выполнения заданий.

Распоряжение по своей сути должны соответствовать стратегии организации; быть обоснованными и четко сформулированными, обеспеченными необходимыми материальными, организационными ресурсами; позволять проверять и оценивать результаты действий.

По способу отдачи распоряжения могут быть устными, письменными и смешанными.

По форме распоряжения могут быть приказами, указаниями, поручениями, советами.

Распоряжения могут усиливаться рядом мер воздействия на исполнителя:

убеждением, апелляцией к логике, пожеланием или просьбой, обещанием вознаграждения, угрозами.

Неправильное пользование способами реализации власти может порождать конфликтные ситуации.

Вопросы:

Базовый уровень:

1. Определение власти как организационного процесса
2. Виды власти
3. Понятие авторитета
3. Способы реализации власти

Повышенный уровень:

1. Сравнительная характеристика лидерства и власти

Задания:

1. Решите кроссворд по теме практического занятия

Практическое занятие 5 -6.

Тема: Психологические и социальные качества лидера

Цель: формирование психологических и социальных качествах лидера

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать: психологические и социальные качества лидера

Уметь: использовать психологические и социальные качества лидера в социальном взаимодействии

Владеть: психологическими и социальными качествами лидера

Формируемые компетенции: способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)

Актуальность темы связана с необходимостью развития у студентов психологических и социальных качеств лидера

Теоретическая часть

Психологические качества личности

- уверенность в себе
- активная жизненная позиция
- готовность к риску
- инициативность
- мотивация
- честность, порядочность
- последовательность
- ответственность

Социальные качества лидера

- коммуникабельность
- справедливость
- отстаивание интересов команды
- умение повести о себе
- организационные способности
- видение перспектив
- гибкость, маневренность
- дипломатичность
- готовность поддержать

Вопросы:

Базовый уровень:

1. Характеристика психологических качеств лидера
2. Характеристика социальных качеств лидера

Повышенный уровень:

1. Роль психологических и социальных качеств лидера в социальном взаимодействии

Задания:

1. Продиагностировать психологические и социальные качества лидера
2. Подобрать упражнения для развития отдельных психологических и социальных качеств лидера

Практическое занятие 7-8.

Тема: Тренинг развития лидерских качеств

Цель: раскрытие лидерского потенциала и развитие лидерских качеств студентов

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать: уровень развития своих лидерских качеств

Уметь: реализовывать лидерские качества в практической деятельности

Владеть: приемами лидерского поведения

Формируемые компетенции: способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)

Актуальность темы связана с необходимостью развития лидерских качеств и способностей студентов

Теоретическая часть

Лидерами не рождаются, ими становятся. Личность воспитывается и формируется в течение всей жизни, что подростковый возраст является одним из важных периодов в становлении личности человека. Подросток находится на распутье, во многих есть задатки лидера, но не у каждого есть возможности и способности для того, чтобы развить и закрепить их самостоятельно.

Основной принцип тренинга лидерства- работа «здесь и теперь», то есть тех психологических закономерностей, которые демонстрируют участники группы в ходе выполнения упражнений.

Основные особенности тренинга: работа строится на опыте участников группы; информационные блоки сочетаются с отработкой практических навыков

Вопросы:

1. Какие "точки роста" для развития своих лидерских качеств были выявлены в ходе тренинга
2. Какие направления будет включать индивидуальная программа развития лидерских качеств.

Задания:

1. Внимательно прочтите каждое из десяти суждений и выберите наиболее подходящий для вас ответ в буквенной форме. Работая с опросником, помните, что нет ни плохих, ни хороших ответов. Немаловажным фактором является и то, что в своих ответах надо стремиться к объективности и записывать тот ответ, который первым приходит в голову.

Тестовый материал

1. Что для вас важнее в игре?
А) Победа.
Б) Развлечение.
2. Что вы предпочитаете в общем разговоре?
А) Проявлять инициативу, предлагать что-либо.
Б) Слушать и критиковать то, что предлагают другие.
3. Способны ли вы выдерживать критику, не ввязываться в частные споры, не оправдываться?
А) Да.
Б) Нет.
4. Нравится ли вам, когда вас хвалят прилюдно?
А) Да.
Б) Нет.
5. Отстаиваете ли вы свое мнение, если обстоятельства (мнение большинства) против вас?
А) Да.
Б) Нет.
6. В компании, в общем деле вы всегда выступаете заводилой, придумываете что-либо такое, что интересно другим?
А) Да.
Б) Нет.
7. Умете ли вы скрывать свое настроение от окружающих?
А) Да.
Б) Нет.
8. Всегда ли вы немедленно и безропотно делаете то, что вам говорят старшие?
А) Нет.
Б) Да.

9. Удается ли вам в разговоре, дискуссии, убедить, привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

- А) Да.
- В) Нет.

10. Нравится ли вам учить (поучать, воспитывать, обучать, давать советы) других?

- А) Да.
- Б) Нет.

Обработка и интерпретация результатов теста:

Подсчитать общее количество “А” и “В” ответов.

Высокий уровень лидерства - А = 7-10 баллов.

Средний уровень лидерства - А = 4-6 баллов.

Низкий уровень лидерства - А = 1-3 балла.

Преобладание ответов “В” свидетельствует об очень низком или деструктивном лидерстве.

2. Ответьте на вопросы:

1. Довольны ли вы полученным результатом?
2. Узнали ли для себя что – то новое?

Практическое занятие 9.

Тема: Технологии самоактуализации и повышения эффективности лидера

Цель: формирование представлений о технологиях самоактуализации и повышения эффективности лидера, их использование на практике для саморазвития

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать: технологии самоактуализации и повышения эффективности лидера

Уметь: использовать технологии самоактуализации и повышения эффективности лидера для саморазвития

Владеть: приемами развития самоактуализации и повышения эффективности лидера

Формируемые компетенции: способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3).

Актуальность темы связана с необходимостью развития самоактуализации и повышения эффективности лидера

Теоретическая часть

Понятие и формирование имиджа человека

Одним из важнейших способов формирования своего внешнего образа является выбор имиджа. Во всех случаях предпосылкой успеха является не только всесторонний и глубокий анализ деловой ситуации, но и готовность к успеху, обусловленная состоянием и ориентацией нашего «Я».

Имидж (англ. image, от лат. imago — образ, вид), целенаправленно формируемый образ какого-либо лица, явления, предмета, призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы и т. п.

Основы тайм-менеджмента. Управление временем.

Термин управление временем является не верным, задача заключается не в том, чтобы управлять временем, а в том, чтобы управлять самим собой.

Система управления временем, предложенная С. Кови. Обращаясь к практике становления технологий управления временем, С. Кови выделяет четыре уровня управления временем, которые характеризуются следующим образом.

Первый уровень - характерны записки и памятки, попытки упорядочить и систематизировать, все что требует затрат времени и сил. Приверженцы первого уровня не являются людьми эффективными, находятся под воздействием внешних сил, им присущ

недостаток самоконтроля, низкая самооценка, по большому счету они просто плывут по течению, поддаваясь влиянию обстоятельств. Использование технологий первого уровня не способствует развитию ресурсов человека и их эффективного использования.

Второй уровень характеризуется появлением календарей и ежедневников, отражает попытку смотреть вперед, планировать события и свою деятельность на будущее. Люди, использующие технологии второго уровня отличаются большим самоконтролем, выглядят более ответственно, так как им удается все делать своевременно. Но их дела не соотносятся с их ценностями и целями. Они не имеют значительных достижений и склонны ориентироваться на графики.

Третий уровень характеризуется как современная ситуация в управлении временем, появляется идея расстановки приоритетов, сосредоточение на постановке конкретных целей, ежедневное планирование. Люди, находящиеся на этом уровне управления проясняют свои ценности и устанавливают цели, планируют каждый день и определяют приоритеты. Третий уровень в большей степени соответствует современному подходу управления временем, но при этом он имеет некоторые недостатки. Ежедневное планирование сужает видение, подчеркивает концентрацию на срочном. Не рассматривает действие в контексте личных ролей и целей. Не обеспечивает баланса в управлении ролями.

Четвертый уровень фокусирует наши ожидания на сохранении и развитии отношений и на достижении результата, а не на самом действии и времени. Суть четвертого уровня управления временем заключается в идеи, что мы расходуем время одним из четырех способов.

Целеполагание

Задайте себе два достаточно простых вопроса. Эффективно ли все то, что вы делаете в профессиональной сфере и приводит ли это к желаемому результату? Даже если ответ «нет» не категоричен, но вам хотелось бы изменений в лучшую сторону, данная статья о постановке SMART целей будет однозначно полезной.

Система постановки целей в соответствии со SMART критериями зарекомендовала себя как довольно прогрессивная и действенная в менеджменте. Но это не значит, что ее могут применять только управленцы и руководители. Цель – это то, что нужно достигнуть, то к чему стоит стремиться. Из этого определения следует, что техника постановки умной цели пригодится не только в работе, но и в решении каких-либо личных заданий.

У вас есть идея для стартапа? Уверены что ваш бизнес может быть эффективнее? Не можете привести в порядок дела? Хотите применить умные цели в учебе?

Целеполаганием по SMART – методика, которая научит правильно ставить и достигать цели, экономить время и энергию, повысить продуктивность работы, а также избегать недейственности. Для названных случаев мы проанализируем не только теорию и методологическую основу, но и остановимся на приведении конкретных примеров.

Критерии SMART – мнемоническая аббревиатура, используемая для определения целей и постановки задач в проектном менеджменте, управлении производством и личном развитии.

Разные источники авторство термина связывают с несколькими именами. Одни утверждают, что впервые SMART употребил в 1965 г. П. Мейер, который изучал проблематику эффективного менеджмента. Другие основываются на разработке концепции умных целей Дж. Дораном в статье, помещенной в журнале «Management Review» за 1981 г. и считают автором его. Упоминается также имя П. Дракера, который работал над теорией управления по целям, широко применяя целеполагание по SMART.

Оставим вопрос о первопроходце в области применения техники умных целей на суд истории. Отметим лишь то, что известная сегодня расшифровка со смыслом, вкладываемым в каждое отдельное понятие, описана в уже упомянутой статье Дж. Дорана «There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives» (буквально «Вот умный путь написать управленческие цели и задачи»). Опираясь на русский перевод, остановимся на факте, что помимо значения термина SMART как аббревиатуры, в английском языке слово

«smart» применяется в значении «умный». Отсюда и требование к процессу целеполагания, который должен быть умным, и синонимичная форма – умные цели, которую мы и многие другие употребляем параллельно со SMART целями.

Возвращаясь непосредственно к труду Дж. Дорана, приведем перевод его расшифровки аббревиатуры (она изменилась в сравнении с ноябрем 1981 г. и сегодня выглядит немного по-другому, но об этом далее). Итак, цели, которые ставятся перед корпорацией, компанией, отделом должны быть:

S (Specific) – конкретными; направленными на те или иные аспекты в одной области;

M (Measurable) – измеримыми; чтоб на основе их анализа можно было вывести показатель прогресса;

A (Assignable) – назначаемыми; нужно указать кто отвечает за реализацию;

R (Realistic) – реальными; с нацеленностью на результат, который может быть достигнут с учетом имеющихся ресурсов;

T (Time—related) – связанными временем; границы достижения цели должны быть четко определены.

Вопросы, выносимые на обсуждение:

Базовый уровень:

1. Понятие и формирование имиджа человека
2. Понятие тайм-менеджмента
3. Уровни управления временем
4. Целеполагание по SMART

Повышенный уровень:

1. Технологии самоактуализации и повышения эффективности лидера

Задания:

Подобрать методики диагностики и упражнения на развитие навыков самоактуализации и повышения эффективности лидера

Практическое занятие 10-11.

Тема: Тренинг soft-skills лидера

Цель: формирование и развитие soft-skills лидера

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать: необходимые для командного взаимодействия soft-skills лидера

Уметь: развивать и использовать необходимые для командного взаимодействия soft-skills лидера

Владеть: надпрофессиональными навыками

Формируемые компетенции: способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)

Актуальность темы связана с необходимостью развития надпрофессиональных навыков социально-коммуникативной компетентности, управления эмоциями.

Теоретическая часть

Социально-коммуникативная компетентность - это развивающийся и в значительной мере осознаваемый опыт общения между людьми, который формируется в условиях непосредственного взаимодействия.

Социальной коммуникативной компетентностью - это способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. В состав компетентности включают совокупность знаний, умений и навыков, обеспечивающих эффективное общение.

Общение - это многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности.

Социально коммуникативная компетентность непосредственно связана с особенностями играемых человеком социальных ролей.

Социально коммуникативная компетентность непосредственно связана с особенностями играемых человеком социальных ролей и предполагает владение сложными коммуникативными навыками и знания о способах ориентации в различных ситуациях, свободном владении средствами общения.

Социально-коммуникативная компетентность предполагает владение сложными коммуникативными навыками и знания о способах ориентации в различных ситуациях, свободном владении средствами общения.

Адекватно ориентироваться в разных ситуациях общения позволяет правильный выбор стратегии общения.

Существует несколько основных стратегий поведения человека в общении.

1. Конкуренция, соперничество или противоборство участников общения (выигрыш - проигрыш). Это стратегическое действие сопровождается открытой борьбой за свои интересы и обязательно предполагает того, кто выиграл, и того, кто проиграл.

2. Избегание, уклонение или бегство (проигрыш - проигрыш). Эту стратегию можно использовать тогда, когда задета проблема, которая не очень важна для человека, когда он не хочет тратить силы на ее решение или когда чувствует, что находится в безнадежном положении.

3. Приспособление или стратегия сглаживания противоречий (проигрыш - выигрыш). Человек может использовать эту стратегию, когда исход дела чрезвычайно важен для другого лица и не очень существенный для него. Этот тип поведения является полезным также и в тех ситуациях, когда человек не может взять верх, поскольку другой человек имеет большую власть, таким образом индивид идет на уступки и соглашается с тем, чего хочет оппонент.

4. Сотрудничество (выигрыш - выигрыш). Рассматривается как наиболее конструктивная стратегия в конфликтной ситуации, поскольку она направлена на поиск решения, которое бы удовлетворяло интересы всех сторон.

В качестве одного из направлений развития лидерского потенциала и лидерских качеств у сотрудников современных организаций является развитие эмоционального лидерства.

Программы развития эмоционального интеллекта (EQ) давно и успешно применяются в корпоративном формате (прежде всего, на Западе) и являются инструментом повышения производительности и мотивации сотрудников, а также эффективности предприятия в целом. Эмоции людей на 50-70% определяют климат в организации. Исследователями доказано - производительность сотрудников зависит от их собственного уровня эмоционального интеллекта, а также от создания атмосферы сотрудничества и поддержки в коллективе.

В результате освоения такой программы уровень EQ и лидерских качеств сотрудников всех уровней значительно повысится. Особо стоит отметить такие выгоды от проведения корпоративной программы развития эмоционального лидерства как повышение мотивации персонала и возрастание ценности компании как работодателя.



Рис. 1 Схема корпоративной программы развития эмоционального лидерства
Критерии, по которым организация может быть названа «эмоционально интеллектуальной»:

- высокий уровень эмоционального интеллекта у большей части ключевых сотрудников;
- высокий уровень эмоционального интеллекта у формальных и неформальных лидеров
- способность ставить четкие и ясные цели, в которых учитывается мнение коллектива;
- способность мотивировать и вдохновлять своих подчиненных и коллег;
- способность служить примером для остальных сотрудников;
- способность сопереживать и понимать чувства коллег и подчиненных;
- высокая степень самоактуализации (включая внутреннюю удовлетворенность, уверенность в себе, разностороннее развитие, способность реализовать свой потенциал); компании, а именно:
 - 1) уважение к мнению других, толерантность в коллективе;
 - 2) гибкость в общении друг с другом;
 - 3) налаженная бесперебойная коммуникация между департаментами компании;
 - 4) способность нанимать, удерживать, мотивировать и выращивать собственных эффективных сотрудников;
 - 5) успешное управление конфликтами, изменениями и кризисными ситуациями;
 - 6) ценность отношений между сотрудниками в организации;
 - 7) сотрудничество и кооперация;
 - 8) безусловная командность всех сотрудников, включая лидеров.

Вопросы, выносимые на обсуждение:

Базовый уровень:

1. Понятие и сущность социально-психологической компетентности
2. Эмоциональный интеллект

3. Критерии, по которым организация может быть названа «эмоционально интеллектуальной»

Повышенный уровень:

1. Общая характеристика soft-skills лидера как надпрофессиональных компетенций

Задания:

Оцените своё эмоциональное состояние с помощью методики "Самооценка эмоциональных состояний (А.Уэссман и Д.Рикс) «Выберите в каждом из предложенных наборов суждений то, которое лучше всего описывает ваше состояние сейчас. Номер суждения, выбранного из каждого набора, запишите в соответствующей строке для ответов».

Тестовый материал

Спокойствие – тревожность

10. Совершенное спокойствие. Непокколебимо уверен в себе.

9. Исключительно хладнокровен, на редкость уверен и не волнуюсь.

8. Ощущение полного благополучия. Уверен и чувствую себя непринужденно.

7. В целом уверен и свободен от беспокойства.

6. Ничто особенно не беспокоит меня. Чувствую себя более или менее непринужденно.

5. Несколько озабочен, чувствую себя скованно, немного встревожен.

4. Переживаю некоторую озабоченность, страх, беспокойство или неопределенность.

Нервозен, волнуюсь, раздражен.

3. Значительная неуверенность. Весьма травмирован неопределенностью.

Страшно.

2. Огромная тревожность, озабоченность. Изведен страхом.

1. Совершенно обезумел от страха. Потерял рассудок. Напуган неразрешимыми трудностями.

Энергичность – усталость

10. Порыв, не знающий преград. Жизненная сила выплескивается через край.

9. Бьющая через край жизнеспособность, огромная энергия, сильное стремление к деятельности.

8. Много энергии, сильная потребность в действии.

7. Чувствую себя свежим, в запасе значительная энергия.

6. Чувствую себя довольно свежим, в меру бодр.

5. Слегка устал. Леность. Энергии не хватает.

4. Довольно усталый. В запасе не очень много энергии.

3. Большая усталость. Вялый. Скудные ресурсы энергии.

2. Ужасно утомлен. Почти изнурен и практически не способен к действию. Почти не осталось запасов энергии.

1. Абсолютно выдохся. Неспособен даже к самому незначительному усилию.

Приподнятость – подавленность

10. Сильный подъем, восторженное веселье.

9. Возбужден, в приподнятом состоянии. Восторженность.

8. Возбужден, в хорошем расположении духа.

7. Чувствую себя очень хорошо. Жизнерадостен.

6. Чувствую себя довольно хорошо, «в порядке».

5. Чувствую себя чуть-чуть подавленно, «так себе».

4. Настроение подавленное и несколько унылое.

3. Угнетен и чувствую себя очень подавленно. Настроение определено унылое.

2. Очень угнетен. Чувствую себя просто ужасно.

1. Крайняя депрессия и уныние. Подавлен. Все черно и серо. Уверенность в себе – беспомощность.

Уверенность в себе – беспомощность

10. Для меня нет ничего невозможного. Смогу сделать все, что хочу.
9. Чувствую большую уверенность в себе. Уверен в своих свершениях.
8. Очень уверен в своих способностях.
7. Чувствую, что моих способностей достаточно и мои перспективы хороши.
6. Чувствую себя довольно компетентным.
5. Чувствую, что мои умения и способности несколько ограничены.
4. Чувствую себя довольно неспособным.
3. Подавлен своей слабостью и недостатком способностей.
2. Чувствую себя жалким и несчастным. Устал от своей некомпетентности.
1. Давящее чувство слабости и тщетности усилий. У меня ничего не получится.

Обработка результатов теста

Измеряются следующие показатели:

- **И1** – «Спокойствие – тревожность».
- **И2** – «Энергичность – усталость».
- **И3** – «Приподнятость – подавленность».
- **И4** – «Чувство уверенности в себе – чувство беспомощности».

Индивидуальная самооценка И – равняется номеру суждения, выбранного испытуемым из соответствующей шкалы.

И5 – Суммарная (по четырем шкалам) оценка состояния:

И5 = И1 + И2 + И3 + И4, где

- **И1, И2, И3, И4** – индивидуальные значения по соответствующим шкалам.

Практическое занятие 12.

Тема: Понятие, цели, виды тимбилдинга

Цель: формирование представлений о тимбилдинге, его целях и видах

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать: понятие, цели, виды тимбилдинга

Уметь: формировать команду

Владеть: навыками реализации свою роль в команде

Формируемые компетенции: способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)

Актуальность темы связана с необходимостью умения работать в команде

Теоретическая часть

Мечтой любого руководителя является коллектив, которым можно гордиться: сплоченный и дружный, готовый работать для достижения общих целей. Но чтобы собрать такую команду, нужно иметь опыт и знания. В формировании такого коллектива может помочь тимбилдинг

Что такое тимбилдинг

Наверное, многие хоть раз слышали это слово, но значения его не знают. Если переводить с английского языка, термин расшифровывается как «построение команды».

По-другому – командообразование. Это мероприятия, которые призваны сплотить коллектив, повысить эффективность его работы.

Краткий экскурс в прошлое

Мероприятия, нацеленные на повышение организованности команды, впервые начали проводиться еще в 40-е годы прошлого столетия. Максимально приближенные к современным мероприятия стали применять в США в 50-х годах. В нашей стране и странах СНГ тимбилдинг стал использоваться в конце 20 века.

Первый метод, который начал применяться, это бизнес-тренинги. Постепенно появились и другие.

Цели тимбилдинга

- Основные цели тимбилдинга можно сформулировать так:
- Создать у коллектива чувство единства;
- Заменить у работников чувство конкуренции на чувство сотрудничества;
- Обучить людей эффективно взаимодействовать между собой;
- Выработать у всех сотрудников понимание и доверие друг к другу;
- Сплотить команду, вывести «командный дух» на более высокий уровень;
- Укрепить авторитет руководства, используя неофициальные мероприятия;
- Дать сотрудникам возможность психологической разгрузки.
- В структуру тимбилдинга входят: игры, тренинги, упражнения.
- Если же говорить об общей классификации, она выглядит так:
- Исторические мероприятия: позволяют перевоплощаться хоть в фараона Хеопса, хоть в Карла Великого;
- Творческие мероприятия: от создания музыкальных групп до рисования картин и постановки спектаклей;
- Психологический тимбилдинг: подразумевает тестирование, выполнение заданий, связанных с психологией;
- Спортивный тимбилдинг: можно провести хоть бег в мешках, хоть прыжки на скакалке. Чаще всего организуется на открытом воздухе;
 - Экзотический тимбилдинг: команда готовит сложное, многоэтапное блюдо. Такая кулинария сближает людей.

Корпоративный тимбилдинг

С его помощью руководитель может решить одновременно несколько важных задач, а именно:

- Помочь новым сотрудникам освоиться в коллективе;
- Решить возникшую конфликтную ситуацию;
- Поощрить сотрудников за хорошую работу;
- Научить разные отделы компании эффективно взаимодействовать друг с другом.

Важно, что этот вид тимбилдинга может осуществляться в самых разных форматах.

Он может быть активным, творческим, в виде квеста или конкурса.

Есть еще такое понятие, как «игры с полным погружением», когда сотрудники все происходящее считают естественным, в то время как все ситуации обговорены и срежиссированы заранее.

В программы корпоративного тимбилдинга стоит включить так называемые «зарисовки». В любом случае у специалистов, а то и у целых отделов есть претензии друг к другу. Сведите негатив к минимуму, подключите юмор.

Детский тимбилдинг

Для детей тимбилдинг – это способ, благодаря которому в коллективе дети сближаются и выстраивают общение между собой. Это инструмент для укрепления команды.

Когда проводятся различные конкурсы, дети учатся взаимодействовать друг с другом. Часто тимбилдинг для детей проводят учителя начальных классов, которые хотят, чтобы дети в классе подружились.

Чтобы провести большую часть предлагаемых далее игр, инвентарь практически не требуется. Кроме этого, можно провести тимбилдинг на природе, в помещении, на детской площадке для большого количества детей. И конечно, проводить его нужно в развлекательной форме, используя какой-нибудь яркий сюжет.

Вопросы:

Базовый уровень:

1. Понятие тимбилдинга
2. Цели тимбилдинга
3. Виды тимбилдинга

Повышенный уровень:

1. История тимбилдинга

Задания:

1. В малых группах (4-5 человек) разработать сценарий офисного тимбилдинга

Практическое занятие 13.

Тема: Формирование эффективных команд

Цель:

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать: составляющие процесса формирования эффективных команд

Уметь: управлять групповой динамикой

Владеть: пути повышения эффективных команд

Формируемые компетенции: способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)

Актуальность темы связана с необходимостью формирования эффективных команд

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 и 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.

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.

Основные факторы, влияющие на эффективность работы группы:

- 1) организационные: - статус, размер и состав группы;
- 2) среда, состояние коммуникаций и конкретное место, где группа работает;
- 3) важность и характер задач, стоящих перед людьми;
- 4) свобода организации собственной работы, позволяющая людям на деле трудиться более слаженно и заинтересованно.

Составляющие процесса командообразования

1. Формирование и развитие навыков командной работы (team skills), которые являются основой системы внедрения командного менеджмента. Сюда можно отнести следующие навыки:

- гармонизация общей цели с целями персональными;
- принятие ответственности за результат команды;
- ситуационное лидерство (лидерство под задачу) и гибкое изменение стиля в соответствии с особенностями задачи;
- конструктивное взаимодействие и самоуправление;
- принятие единого командного решения и согласование его с членами команды

2. Формирование командного духа (в англоязычной литературе — team spirit), то есть совокупности психологических феноменов, характеризующих неформальные отношения сотрудников к коллегам и организации. Развитие командного духа, по сути, представляет собой комплекс мер, направленных на:

- усиление чувства сплоченности, формирование устойчивого чувства «мы»;
- развитие доверия между сотрудниками, понимание и принятие индивидуальных особенностей друг друга,
- создание мотивации на совместную деятельность;
- создание опыта высокоэффективных совместных действий;
- повышение неформального авторитета руководителей;
- развитие лояльности участников программы по отношению к организации.

3. Формирование команды (teambuilding — создание команды) — механические действия, по подбору, оптимизации структуры команды и функционально-ролевого распределения:

- эффективное использование сильных сторон состава Команды;
- распределение ролей в команде для оптимального достижения результатов;
- формирование новой структуры при слиянии, поглощении, реструктуризации предприятия;
- создание рабочей обстановки при формировании проектных команд;
- налаживание горизонтальных связей внутри коллектива, региональных подразделений.

Пути, которые обеспечивают эффективную работу коллектива:

1. Наличие сильного лидера, как у формального, так и у неформального коллектива, заинтересованного в его успехах. Каждая группа, как правило, имеет собственный способ работы и свои конкретные традиции, которые управляют ее каждодневным поведением. Влияние на сообщество людей означает, что установившиеся в них образцы поведения должны измениться, а этого легче всего добиться, вступая во взаимодействие с теми, кто обладает властью внутри таких групп.

2. Нормальный морально-психологический климат в нем. О его наличии свидетельствует взаимная поддержка людей, открытое обсуждение разногласий, нежелание переходить на новое место. Лучше, чтобы коллектив был разнообразным, состоял из непохожих людей, что сулит большую эффективность работы.

3. Работоспособный коллектив должен иметь оптимальные размеры.

4. Важная черта здорового коллектива - четкость целей. Каждый должен представлять себе, к каким результатам стремиться, ясно понимать и разделять цели коллектива. И тогда люди скорее будут искать оптимальный компромисс между личными и коллективными интересами.

5. Энергия человека - это наиболее важный ресурс, находящийся в распоряжении управления. Люди способны посвящать свою энергию тому, чтобы удовлетворять свои нужды или нести ответственность за свое дело. Ведь когда человек понуждаем к работе

против своего желания, он теряет способность выразить скрытую в нем энергию и одушевленность. Задача обладающего интуицией менеджера состоит в том, чтобы высвободить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации: Это показывает на языке науки управления заботу менеджера о мотивации подчиненных.

6. Соответствующие нормы и стандарты, которые показывают, какое поведение ожидается от членов коллектива. Только при соблюдении этих норм отдельная личность может рассчитывать на поддержку и признание других, а также на соответствующее стимулирование своего вклада в общее дело.

7. Постоянное пребывание в состоянии поиска новых знаний, идей, перспективных методов работы. Поиск становится в таком коллективе внутренней потребностью людей, стимулируя развитие индивидуальных творческих способностей каждого работника.

Эффективность управления зависит от того, насколько руководитель сумеет создать и поддерживать в коллективе творческую атмосферу.

Вопросы:

Базовый уровень:

1. Определение и типология команд
2. Ключевые факторы работы в команде
3. Факторы, влияющие на эффективность работы группы

Повышенный уровень:

1. Пути повышения эффективности работы команды

Задания:

Проанализируйте себя и своих одноклассников в соответствии с типами поведения человека в организации.

Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входило в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

Второй тип поведения («приспособленец») характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для этих людей руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовлетворение (у руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого (ощущения; подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения).

Третий тип поведения («оригинал») характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

Четвертый тип поведения («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации.

Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек.

Практическое занятие 14-15.

Тема: Сплочение коллектива: эффективное взаимодействие в команде

Цель: сплочение коллектива за счет эффективного взаимодействия в команде В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать: принципы сплочения команды

Уметь: организовывать эффективное взаимодействие в команде

Владеть: навыками сплочения коллектива

Формируемые компетенции: способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)

Актуальность темы связана с необходимостью сплочения коллектива и эффективного взаимодействия в команде

Теоретическая часть

Сплоченность коллектива делает возможным выполнение любой, даже самой сложной задачи, так как каждый будет чувствовать себя частью одного целого. Цель руководителя — сформировать не только дружное сообщество, но команду единомышленников, в которой каждый, выполняя свою задачу, вносит вклад в успех общего дела.

Большое значение играет микроклимат. Если человек идет на работу с удовольствием, то и отдача от него будет больше. Если на рабочем месте склоки, ссоры, конфликты, то все силы работников мобилизуются не на творчество и поиск лучшего способа решения поставленных задач, а на сохранение эмоционального спокойствия.

Когда на работе хорошая, доброжелательная атмосфера, то каждый готов прийти на помощь не только в решении рабочих задач, но поддержать во время прохождения трудных периодов жизни.

Характеристика сплоченного коллектива

На рабочем месте человек ищет:

- признания своих интересов и ценностей;
- безопасности;
- комфорта.

Микроклимат и межличностное общение либо способствует этому, либо нет.

Сплоченный коллектив представляет собой сообщество, в котором удовлетворяются личные потребности каждого, то есть разделяются его интересы и ценности.

Это зависит от симпатии сотрудников друг к другу и разделения существующих норм и правил. Какие бывают коллективы — зависит от степени сплоченности.

Здоровая команда имеет следующие признаки:

1. Сохраняется положительный эмоциональный фон.
2. Каждый сотрудник считает себя частью целого, так как в коллективе поддерживаются общие нормы, ценности и цели.
3. Выработан командный дух.
4. Руководитель занимается сплочением команды, а не пускает все на самотек.
5. У работников присутствует желание приходить на работу, зная, что коллектив поддержит во время трудной ситуации.

6. Наличие демократической атмосферы, которая положительно влияет на принятие важных решений.

7. Неформальные отношения позволяют легче справляться с должностными обязанностями, грамотно распределять рабочее время, формируют самодисциплину.

8. Доверительные отношения не допускают присутствия негативных эмоций и дают чувство защищенности, уверенности в себе и окружающих.

Хороший коллектив предполагает особого рода связи между сотрудниками, помогающие преодолеть нежелательное воздействие внешних факторов.

Методы сплочения коллектива:

совещания, собрания, консилиумы, направленные на налаживание контакта между членами коллектива и формирование осознания целостности и единства команды;

«круглые столы», семинары для нахождения путей разрешения неурядиц в профессиональной деятельности;

общая мотивация, которая дает возможность увеличить эффективность работы и позволяет ощутить командный дух (занятие общим проектом, в результате чего награжден весь коллектив, а не отдельный сотрудник);

создание демократической структуры управления.

Условия формирования сплоченной команды

Сплоченная команда может быть построена при следующих условиях:

все члены имеют общие взгляды, ценности, мировоззрение;

коллектив однороден по возрасту;

в команде создана атмосфера общей психологической безопасности и принятия;

руководитель является эффективным сотрудником и способен принять меры по сплочению;

все работники охвачены активной, эмоционально насыщенной деятельностью, которая имеет значение для каждого.

Вопросы:

Базовый уровень:

1. Характеристика сплоченного коллектива
2. Методы формирования сплоченного коллектива
3. Механизмы формирования сплоченного коллектива
4. Условия формирования сплоченного коллектива

Повышенный уровень:

1. Критерии сплоченности коллектива

Задания:

1. В малых группах (4-5 человек) разработать сценарий квеста - тимбилдинга

Практическое занятие 16.

Тема: Конфликты в команде (организации) и управление ими

Цель: сформировать представление о конфликтах в команде (организации) и управление ими

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать: понятие, сущность и разновидности конфликтов

Уметь: вести себя в конфликтных ситуациях

Владеть: способностью вести переговоры

Формируемые компетенции: способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)

Актуальность темы связана с необходимостью владения методами разрешения конфликтов

Теоретическая часть

Конфликты – одно из неизбежных следствий человеческой активности. Но, как показывают исследования, далеко не всегда конфликты - это безусловное зло. Без них вряд ли было бы возможно развитие человека, совершенствование его отношений с другими людьми, качественное преобразование создаваемых им организаций.

Конфликт неприятен сам по себе и опасен своими разрушительными последствиями. Но нередко разрушительные последствия – результат неумелого поведения в конфликте. Существует немало примеров того, как умело используя энергетику конфликта, люди успешно разрешали серьезные проблемы, добивались радикальных позитивных перемен. Поэтому конфликтология стала одним из популярных и активно развиваемых разделов современной науки.

Существует большое множество определений конфликтов, которые в общем виде объединяет, констатация противоречия между чьими-то потребностями, интересами и какими-то факторами, которые мешают такую потребность удовлетворить, препятствуют этим интересам.

В зависимости от того, чьи интересы оказываются под угрозой и от чего или кого эта угроза исходит, обычно выделяют следующие разновидности конфликтов:

- конфликты внутриличностные, при которых человек испытывает угрозу по отношению к одним своим потребностям, интересам, стремлениям в результате актуализации других потребностей;

- конфликты межличностные, в которых интересы одного человека оказываются под угрозой в результате действий другого человека;

- конфликты между личностью и группой, когда возникает противоречие между групповыми интересами, соответствующими им действиями и интересами отдельной личности, ее действиями;

- конфликты межгрупповые, когда указанные противоречия возникают между группами.

С точки зрения динамики протекания конфликты бывают
игровыми,
взрывными,
лавинообразными.

В игровых конфликтах участники следуют фиксированным правилам поведения, причем существует определенная система санкций за их нарушение. Типичным примером протекания конфликта по игровому сценарию является суд. В суде у всех его участников есть своя роль, в которой закреплена определенная система допустимых поведенческих актов. Существует система санкций, применяемых к нарушителю того или иного ролевого сценария. В результате возможные последствия поддаются прогнозированию, а сам конфликт становится вполне управляемым процессом.

Взрывные конфликты отличаются скачкообразными, радикальными изменениями ситуации. Эти изменения происходят настолько стремительно, что участники межличностного взаимодействия не способны предпринимать адекватных шагов по управлению происходящим. Часто в межличностном общении такие конфликты приобретают характер аффектов – бурно протекающих эмоциональных реакций. В ходе аффекта, как своеобразного эмоционального взрыва, резко снижается прогностическая функция мышления: человек перестает отдавать себе отчет в том, к чему могут привести те или иные его действия. Поэтому оптимальным вариантом поведения в таких конфликтах является стремление не давать повода для новых аффективных взрывов.

Продуктивное взаимодействие здесь возможно только после выхода из состояния аффекта и после завершения следующего за ним состояния пониженной активности, некоторой подавленности.

Лавинообразные конфликты характеризуются тем, что по мере их развития в зону конфликтного взаимодействия втягиваются все новые и новые участники, а под угрозой оказываются все новые и новые интересы и стоящие за ними потребности. Первый шаг на

пути разрешения таких конфликтов – локализация зоны конфликтного взаимодействия. В ходе такой работы необходимо ограничить предмет обсуждения, добиться оптимального числа его участников непосредственного взаимодействия и преобразовать конфликт в игровой. Разрешение всего конфликта в целом должно идти поэтапно. Следует позаботиться о том, чтобы на каждом этапе были четко определены правила взаимодействия, позволяющие сделать процесс управляемым.

К. Томасом были выделены следующие варианты поведения в конфликте:

1) соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;

2) приспособление, означающее, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;

3) компромисс, для которого характерно сочетание взаимных уступок конфликтующих сторон и частичного удовлетворения ими интересов друг друга;

4) избегание, при котором вместо кооперации или достижения собственных целей человек стремится просто выйти из взаимодействия;

5) сотрудничество, когда участники относятся к интересам другой стороны как к своим собственным, причем такое отношение носит взаимный характер.

Разумеется, самый конструктивный вариант межличностного взаимодействия – сотрудничество. Но он и самый сложный: требуется взаимное отношение партнёров к нуждам друг друга как к своим собственным, глубокое понимание сути общения.

Поэтому чаще реализуется другой вариант конструктивного взаимодействия – компромисс. Компромисс предполагает такое взаимодействие, при котором участники готовы мириться с некоторыми неудобствами, готовы идти на частичные уступки в надежде на то, что действия другой стороны позволят реализовать хотя бы часть актуальных потребностей.

Наиболее деструктивные последствия чаще всего бывают результатом соперничества. Это такой вариант взаимодействия, при котором партнёры стремятся добиться своего, невзирая на интересы друг друга, или даже вопреки им. Этот вариант оправдан лишь в тех случаях, когда вам навязывается исключительно конфронтационное взаимодействие и при этом под угрозой оказываются жизненно важные потребности, основополагающие ценности.

Если ситуация чревата жестким столкновением, а ресурсов для борьбы нет, то вполне разумны попытки человека избежать неминуемого провала или такой победы, которая хуже поражения. Но не каждый может видеть за таким шагом проявление силы интеллекта, а не демонстрацию слабости.

Возможен и такой вариант, при котором один из участников взаимодействия подчиняется, приспосабливается к требованиям другого, отказываясь от своих первоначальных намерений. И это вполне оправданно, если такие требования открывают для обеих сторон более выгодные перспективы. Но случается, что приспособление – это результат жесткого диктата одного партнёра, заставившего другого подстраиваться, подчиняться силе. Чаще всего это не решение проблемы, а оттягивание решения на более поздний срок. Ущемленные интересы рано или поздно дают знать о себе. И нередко взаимодействие в этом случае приобретает характер жёсткой конфронтации.

Основным ориентиром при выборе стратегии взаимодействия должен быть итог соотнесения получаемых результатов и понесенных затрат. При этом следует помнить, что строго разграничить описанные варианты стратегий на «плохие» и «хорошие» в общем виде невозможно. Основным критерием для выбора в пользу того или иного варианта должны служить его целесообразность, подтверждаемая эффективностью.

Переговоры как основной инструмент разрешения конфликтов

Основной инструмент разрешения межличностных конфликтов – это переговоры.

Поэтому знание основ их организации и ведения – обязательная составляющая компетенций лидера организации.

Анализируя и обобщая различные подходы к организации и ведению переговоров, можно выделить следующие ориентиры для их участников.

1. Стратегия переговоров, которая содержит основные целевые ориентиры и принципиальную основу для поведения

2. Тактика переговоров, которая включает готовые сценарии действий, правила их отбора и сочетания

3. Техника переговоров, в которой относятся конкретные приемы, поведенческие акты, позволяющие достигать с высокой степенью вероятности вполне определенных результатов в заданных условиях

Для упорядочения своих действий по разрешению конфликта можно использовать следующий алгоритм проектирования переговорного процесса.

1. Краткое описание конфликтной ситуации.

Описание проводится на поведенческом уровне. Для этого нужно получить краткие ответы на вопросы о том, что, где, когда и с кем произошло все то, из чего складывается данный конфликт. В случае необходимости, значимости для конструктивного разрешения конфликта кратко описывается его предыстория.

2. Социально-психологический анализ конфликтной ситуации.

В ходе социально-психологического анализа конфликтной ситуации:

проводится ее аттестация с точки зрения субъективных и объективных факторов (соответственно указывается, является ли в этом смысле конфликт полным, потенциальным или мнимым);

определяются социально – ролевые позиции, в которых находятся участники конфликта и производится соотнесение возникших межличностных отношений с основной деятельностью организации;

оценивается тип динамики протекания конфликта (игровой, взрывной, лавинообразный);

определяются выбранные участниками стратегии конфликтного взаимодействия (сотрудничество, соперничество, компромисс, избегание, приспособление) и оценивается степень их эффективности в данной ситуации;

формулируются аргументированные гипотезы о причинах конфликта (т.е. об актуальных потребностях, угроза которым составляет ядро конфликта).

Вопросы:

Базовый уровень:

1. Понятие и сущность конфликта

2. Классификация конфликтов

3. Динамика протекания конфликта

4. Варианты поведения в конфликте

Повышенный уровень:

1. Алгоритм социально-психологического анализа конфликтной ситуации

Задания:

Оцените свой уровень конфликтности с помощью теста "Самооценка конфликтности"

Оцените по 7-балльной шкале, насколько в вас представлено каждое свойство, приведенное в таблице.

Семь баллов означает, что в вашем поведении всегда проявляется свойство, описанное в левой части таблицы, 1 балл — что оно не проявляется никогда, для вас характерна его противоположность, описанная в правой части таблицы.

Обработка и интерпретация результатов: подсчитайте общую сумму баллов и оцените свою степень конфликтности.

1. Рветесь в спор	7 6 5 4 3 2 1	Уклоняетесь от спора
-------------------	---------------	----------------------

2.Свои выводы сопровождается тоном, не терпящим возражений	7 6 5 4 3 2 1	Свои выводы сопровождается извиняющимся тоном
3. Считаете, что добьетесь своего, если будете рьяно возражать	7 6 5 4 3 2 1	Считаете, что если будете возражать, то не добьетесь своего
4. Не обращаете внимания на то, что другие не принимают доводов	7 6 5 4 3 2 1	Сожалаете, если видите, что другие не принимают доводов
5. Спорные вопросы обсуждаете в присутствии оппонента	7 6 5 4 3 2 1	Рассуждаете о спорных проблемах в отсутствие оппонента
6. Не смущаетесь, если попадаете в напряженную обстановку	7 6 5 4 3 2 1	В напряженной обстановке чувствуете себя неловко
7. Считаете, что в споре надо проявлять свой характер	7 6 5 4 3 2 1	Считаете, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции
8. Не уступаете в спорах	7 6 5 4 3 2 1	Уступаете в спорах
9.Считаете, что люди легко выходят из конфликта	7 6 5 4 3 2 1	Считаете, что люди с трудом выходят из конфликта
10. Если взрываетесь, то считаете, что без этого нельзя	7 6 5 4 3 2 1	Если взрываетесь, то вскоре ощущаете чувство вины

60 и более баллов — высокая степень конфликтности. Зачастую вы сами ищите повод для споров. Не обижайтесь, если вас будут считать любителем поскандалить. Лучше подумайте, не скрывается ли за таким поведением глубинное чувство собственной неполноценности?

50-60 баллов — выраженная конфликтность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, даже если это может отрицательно повлиять на ваши взаимоотношения с окружающими. За это вас не всегда любят, но зато уважают.

30-50 баллов — конфликтность выражена слабо. Вы умеете сглаживать конфликты и избегать критических ситуаций, но при необходимости готовы решительно отстаивать свои интересы.

15-30 баллов — конфликтность не выражена. Вы тактичны, не любите конфликтов. Если же вам приходится вступать в спор, вы всегда учитываете, как это может отразиться на ваших взаимоотношениях с окружающими.

Менее 15 баллов – для вас свойственно избегать конфликтных ситуаций. Вы предпочитаете отказаться от своих интересов, но избежать какой – либо напряженности в отношениях. Не думаете ли вы, что тем самым теряете уважение окружающих?

Практическое занятие 17-18.

Тема: Тренинг по тимбилдингу

Цель: развитие навыков социального взаимодействия и реализации своей роли в команде

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать:

Уметь: эффективно взаимодействовать в команде

Владеть: навыками социального взаимодействия и реализации своей роли в команде

Формируемые компетенции: способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)

Актуальность темы связана с необходимостью развития навыков социального взаимодействия и командной работы

Теоретическая часть

В любом рабочем коллективе устанавливаются какие-то **отношения между сотрудниками**. Каждый руководитель хочет, чтобы эти отношения, если не помогали работе коллектива, то хотя бы не мешали ей.

Когда приходит осознание, что проблемы или неприятности в компании связаны с отсутствием позитивного психологического климата в коллективе, ответственные руководители обращаются к тренингам командообразования и сплочения коллектива.

Иногда эти понятия рассматривают вместе, но чаще – отдельно. **Сплочение** означает лишь формирование группы дружно работающих сотрудников.

Главное отличие **тренингов командообразования (team building)** от корпоративного отдыха и других корпоративных мероприятий в том, что участники занимают активную позицию в мероприятии. Данная активность направлена, в основном, не столько на развлечения, сколько на повышение эффективности работы с точки зрения взаимодействия всех участников рабочего процесса.

Командообразование – это более глубокий процесс, затрагивающий все этапы формирования команды, формирование навыков совместной работы, создание у каждого участника представления о своей важности и нужности в команде и т.д. Именно поэтому к этим тренингам также обращаются при создании команды для выполнения определенного проекта, хоть после окончания работы данная команда чаще всего распадается.

Команда — это небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе. Кроме того, члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли. (И. Салас, Р. Берд и С. Таненбаум)

Пример программы тренинга Командообразования

Тема	Содержание	Методы работы
Эффективная команда.	Знакомство, информация о программе, регламент, правила, представление участников. Цели и ценности. Система постановки целей ФКР, GROW.	Работа в группах по 5-7 человек. Мини лекция. Индивидуальная работа (или работа в мини группах). Игра — сервировка стола.
Основы совместной работы.	Роли в команде. Совместное принятие решение. Взаимодействие в команде. Деловая игра. Анализ полученного опыта. КРІ командной эффективности.	Подведение итогов игры, обсуждение. Мини лекция. Игра Луты-Ворки. Обсуждение. Подведение итогов. Индивидуальная работа.

Что может помешать? Что может поддержать?	«Из под шапки»: клиент, руководитель, сотрудник. Проблемы, задачи, решения. Внутренние ограничения.	Работа в мини группах. Групповое обсуждение. Фасилитация. Мини лекция. Групповое обсуждение.
Техники эффективных межличностных коммуникаций.	Эффективная обратная связь. · Постановка задач. · Делегирование. Коммуникации: Я- послания, ты-послания.	Ролевая игра. Мини-лекция. Групповая дискуссия. Работа в парах (или в тройках).
Подведение итогов.	Подведение итогов. · Фиксация шагов и действий. · Завершение.	Групповая дискуссия. Индивидуальная работа.

Задания:

1. Подобрать 1 разминку и 1 упражнение / игру на командное взаимодействие.

Список рекомендуемой литературы:

Основная литература:

1. Живица, О.В. Лидерство : учебное пособие / О.В. Живица. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 193 с. : ил., схем., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0216-6 ; То же [Электронный ресурс]. -URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455425>

2. Сафонова, Н. М. Лидерство и командообразование [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. М. Сафонова. — Электрон. текстовые данные. — Набережные Челны : Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017. — 68 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73541.html>

Дополнительная литература:

1. Дубина, И. Н. Модели и методы формирования и стимулирования креативно-инновационных коллективов [Электронный ресурс] : монография / И. Н. Дубина.— Электрон. текстовые данные. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 102 с. —978-5-4486-0367-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76237.html>

2. Манфред, Кетс. Мистика лидерства Электронный ресурс : практическое руководство / Кетс Манфред ; пер. М. Шалунова. - Мистика лидерства, 2019-03-18. - Москва : Альпина Паблшер, 2016. - 277 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-9614-4488-9, экземпляров неограничено 3. Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. В. Селезнева. - Москва : Юрайт, 2019. - 430 с. : табл., схемы. - (Бакалавр. Академический курс). - Гриф: Рек. УМО. - Библиогр.: с. 428-429 и в подстроч. примеч. - ISBN 978-5-534-08397-2, экземпляров 5

Методическая литература:

1. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине "Лидерство и тимбилдинг в организации". - Невинномысск, 2019.

Интернет – ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru/> - Университетская библиотека onlin "Библиоклуб"
2. <https://ur-l.ru/LLEbZ> - Тимбилдинг и эффективное командообразование
3. <https://4brain.ru/liderstvo/> Лидерство: уроки эффективного руководителя__