

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И АГРОБИЗНЕСА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

Е.Н. Кислова
Н.Ю. Шеламкова
И.В. Кислова

ЛИДЕРСТВО

Методические указания
для проведения практических занятий для бакалавров
(направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль Производственный менеджмент)

Брянская область
2017

УДК 316.46 (07)

ББК 60.55

К 44

Кислова Е.Н. Лидерство. Методические указания для проведения практических занятий для бакалавров (направление подготовки 38.03.02 Менеджмент Профиль Производственный менеджмент) / **Е.Н. Кислова, Н.Ю. Шеламкова, И.В. Кислова.** - Брянск: Издательство Брянского ГАУ, 2017 - 71 с.

Цель данных методических рекомендаций - оказание методической помощи бакалаврам при проведении практических занятий, в обеспечении связи теории и практики, эффективной подготовке, направленной на формирование научных и исследовательских практических навыков, усвоение знаний по изучаемой дисциплине.

Рецензент доцент кафедры менеджмента, к.э.н., Подольникова Е.М.

Рекомендовано учебно-методической комиссией института экономики и агробизнеса Брянского государственного аграрного университета, протокол № 3 от 31 января 2017 г.

© ФГБОУ ВО БГАУ, 2017

© Кислова Е.Н., 2017

© Шеламкова Н.Ю., 2017

© Кислова И.В., 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Тема 1. Сущностные характеристики лидерства.....	6
Тема 2. Типология лидерства.....	15
Тема 3. Внутренние источники и ориентиры лидерской активности.....	18
Тема 4. Механизмы реализации власти лидера.....	28
Тема 5. Факторы эффективного лидерства.....	32
Тема 6. Общение как основной инструмент лидера.....	44
Тема 7. Основные направления работы лидера в группе.....	48
Тема 8. Развитие лидера.....	56
Тема 9. Проблемы лидерства.....	62
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	70

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современного развития рыночной экономики возрастает роль всесторонне подготовленных высококвалифицированных бакалавров направления подготовки 38.03.02 Менеджмент Профиля Производственный менеджмент. Особое внимание при этом уделяется формированию у бакалавров базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области лидерства, которые позволяют им принимать эффективные управленческие решения при организации деятельности современного предприятия.

При изучении данной дисциплины бакалавр должен обладать следующими компетенциями:

ОК-6: способностью к самоорганизации и самообразованию.

ПК-1: владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умения проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

В результате освоения данной дисциплины бакалавр должен:

Знать:

- предметную область лидерства, самостоятельной работы с литературными источниками по изучаемой дисциплине и источники информации, позволяющие на основе определенных методик развивать способность к самоорганизации и самообразованию и самостоятельной работы в коллективе;
- основоположников теории лидерства, теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;
- передовой опыт мотивации деятельности, лидерства в России и за рубежом;
- функции и задачи менеджера в современной организации;
- социологические и психологические особенности межличностных отношений, процессы групповой динамики;
- современные технологии эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;
- методики проведения аудита человеческих ресурсов.

Уметь:

- работать самостоятельно в коллективе, руководить людьми и подчинять личные интересы общей цели, формировать результат, публично представлять собственные и известные научные результаты;
- анализировать основные положения теории мотивации, лидерства и власти;
- проводить социометрические исследования коллектива;
- использовать основные теории мотивации, лидерства и власти в решении производственных ситуаций, организовывать деятельность рабочих групп;
- распределять полномочия и ответственность сотрудников подразделений;
- формировать эффективно функционирующую команду;

- проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Владеть:

- способностью к самоорганизации и самообразованию; навыками самостоятельной научно-исследовательской работы; способностью формулировать результат;

- основными понятиями мотивации, лидерства, власти и организации;

- навыками использования эффективных систем мотивации персонала;

- способами реализации положений теории мотивации, лидерства и власти для достижения постепенных целей;

- способами социологического и психологического исследования межличностных отношений, современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;

- методами эффективной организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;

- приемами аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.

Данные методические рекомендации разработаны в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент Профиль Производственный менеджмент (Квалификация (степень) «бакалавр»), утвержденными приказом Минобрнауки РФ от 12 января 2016 года, № 7 на основании учебного плана:

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент Профиль Производственный менеджмент, утвержденного Учёным советом вуза от 31 мая 2016 г., протокол № 9.

Цель данных методических рекомендаций - оказание методической помощи бакалаврам при проведении практических занятий, в обеспечении связи теории и практики, эффективной подготовке, направленной на формирование научных и исследовательских практических навыков, усвоение знаний по изучаемой дисциплине.

Тема 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА

Задание 1

Выберите для наблюдения какую-либо реальную группу (например ту, в которой вы учитесь) и, используя табл. 1.1 как концептуальную схему, зафиксируйте, в каких формах в ней проявляется лидерство (например, «реализуя модель лидерства как искусства достижения согласия, сегодня N предотвратил конфликт между А и Б и получил согласие Д и Е вместе работать над новым проектом»).

Таблица 1.1

Модели и характеристики лидерства

Модель лидерства как...	Характеристика
центра групповых процессов	Лидер – интегратор групповых процессов и отношений
проявления личностных особенностей и порождаемых ими аффектов	Лидерство – проявление силы личности, комбинация черт, дающих личности возможность побуждать других к выполнению поставленной задачи: лидер обладает наибольшим по сравнению с другими членами группы набором желательных черт личности и характера
искусства достижения согласия	Лидерство – способность организовывать людей на эффективное сотрудничество, умение улаживать конфликты и добиваться согласия со стороны ведомых
действия и поведения	Лидерство – поведение человека, вовлеченного в управление групповыми действиями; специфические действия, которые предпринимает лидер в ходе управления и координации работы членов его группы
инструмента достижения цели или результата	Лидерство – деятельность, направленная на достижение определенных групповых целей: средство интеграции членов группы и формирования согласованности их действий для получения желаемого результата
взаимодействия	Лидерство – процесс и результат группового взаимодействия, в ходе которого люди добровольно объединяются вокруг того человека, в котором чувствуют личную заинтересованность и которого считают основным носителем целей, программ и методов действия, а также ценностей и норм группы
умения убеждать	Лидерство – способность управлять людьми с помощью убеждения и поощрения и отказ от принуждения и использования силы для того, чтобы заставить людей следовать в определенном направлении
осуществления влияния	Лидерство – процесс влияния на деятельность группы в целом и отдельных последователей в частности для достижения общей цели
отношения власти	Лидерство – власть, которая осуществляется «сверху вниз» и характеризуется способностью одного индивида доминировать над другими, заставляя их делать то, что те могли бы не делать вообще
дифференциации ролей	Лидерство – особая роль внутри системы взаимоотношений, которая определяется взаимными ожиданиями лидера и последователей друг от друга и к которой предъявляются большие требования, на которую налагаются большие обязанности, чем на другие роли
введения структуры	Лидерство – активный процесс инициирования, созидания и поддержания ролевой структуры в групповом взаимодействии

процесса социальной перцепции	Лидерство – процесс познания лидером последователей и взаимодействия с ними на основе этого познания
видения перспективы	Лидерство – устремленность в будущее, обладание видением перспективы, наличие заманчивых для последователей планов и знание того, как их реализовать
следования особым ценностям	Лидерство – соответствие особым, наиболее притягательным для последователей ценностям, которые одновременно являются социально позитивными и значимыми

Задание 2

Охарактеризуйте свою студенческую группу в соответствии с критериями, приведенными ниже

Характеристика группы:

1. Существование между ее членами определенных более или менее тесных взаимосвязей. Так, членов одной семьи связывают родственные отношения; фанатов какого-либо футбольного (хоккейного и т.п.) клуба - страстная любовь к «своей» команде; коллектив промышленного предприятия - необходимость выпускать определенную продукцию и получать прибыль.

2. Ее пространственно-временное единство, которое создает возможности для обмена информацией, совместной деятельности, формирования внутригрупповых отношений.

3. Ее социальное положение, т.е. ее место в более широком социальном контексте. Социальное положение группы во многом определяет групповое самочувствие, групповые настроения, групповую активность, характер отношений с иными группами и т.п.

4. Ее целенаправленная активность. В сущности, группа только тогда и возникает, когда перед людьми сознательно или бессознательно встает какая-то цель, достичь которой можно только совместными усилиями.

5. Ее целостность, т.е. социальная и психологическая общность входящих в данную группу людей. Когда речь идет о целостности группы, имеется в виду, что члены группы чувствуют, осознают и переживают отношения друг с другом как определенную более или менее тесную связь и вовлечены в совместную деятельность, а сторонние наблюдатели воспринимают людей, входящих в определенную группу, как единое целое (мы).

6. Ее иерархическое строение.

Действуя совместно для достижения общей цели, члены группы проявляют разную степень активности и разные способности. Многообразие задач, которые возникают в процессе общегрупповой деятельности, требует разделения обязанностей. В зависимости от своих обязанностей, активности и способностей разные члены группы вносят различный вклад в совместную деятельность.

Перечисленные характеристики присущи любой социальной группе вне зависимости от ее:

- размера (большие, средние и малые группы);
- фазы развития (становящиеся, развитые и распадающиеся группы);

- ведущей деятельности (семейные, учебные, спортивные, управленческие, производственные группы);
- направленности ее активности (группы, ориентированные на задачу; группы, ориентированные на отношения);
- длительности существования (долговременные и кратковременные группы);
- степени регламентации отношений и деятельности (организованные и неорганизованные группы);
- характера отношений между членами группы (формальные и неформальные группы);
- уровня развития (высокоразвитые и слаборазвитые группы).

Есть ли в вашей группе ярко выраженный лидер? Может быть, функции лидера выполняют в той или иной ситуации разные члены группы? Занимает ли лидер свою позицию на уровне и неофициальной, и официальной структуры (например, является одновременно старостой группы)? Какие функции выполняет неформальный лидер, а какие - формальный?

Задание 3

Какие роли преимущественно играет в вашей студенческой группе лидер? Какая из этих ролей является главной, с точки зрения группы, какая удается лидеру лучше всего, а какая – хуже всего? Какая роль должна была бы стать для лидера основной, если бы ваша группа неожиданно оказалась в сложной ситуации?

Задание 4

С помощью методики, приведенной ниже, определите актуальный уровень проявления у себя лидерства в совместной деятельности. Если, на ваш взгляд, у вас недостаточно высокий уровень лидерства, подумайте, с чем это связано и что необходимо сделать, чтобы повысить его.

Инструкция. Внимательно прочтите каждое из десяти суждений и выберите наиболее подходящий для вас вариант ответа.

Тестовый материал

1. Что для вас важнее в игре?

А – Победа.

В – Развлечение.

2. Что вы предпочитаете в общем разговоре?

А – Проявлять инициативу, предлагать что-либо.

В – Слушать и критиковать то, что предлагают другие.

3. Способны ли вы выдерживать критику, не ввязываться в частные споры, не оправдываться?

А – Да.

В – Нет.

4. Нравится ли вам, когда вас хвалят прилюдно?

А – Да.

В – Нет.

5. Отстаиваете ли вы свое мнение, если обстоятельства (мнение большинства) складываются против вас?

А – Да.

В – Нет.

6. В компании, в общем деле вы всегда выступаете заводилой, придумываете что-либо такое, что интересно другим?

А – Да.

В – Нет.

7. Умеете ли вы скрывать свое настроение от окружающих?

А – Да.

В – Нет.

8. Всегда ли вы немедленно и безропотно делаете то, что вам говорят старшие?

А – Нет.

В – Да.

9. Удастся 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.

В – Нет.

Обработка и интерпретация результатов

Подсчитайте 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.

Задание 5

Как взаимосвязаны особенности группы, личностные особенности ее лидера, групповые задачи и условия их реализации?

Задание 6

Проведите в своей студенческой группе опрос с помощью методики, приведенной ниже, чтобы определить место каждого члена группы в системе межличностных отношений, выявить его психологический статус, а также построить иерархию статусов всех членов группы. Почему тот или иной член группы получил статус аутсайдера или непредпочитаемого? Что необходимо предпринять ему самому и (или) другим членам группы, чтобы изменить этот статус в лучшую сторону?

Инструкция. Всем членам группы предлагается ответить на ряд вопросов. Каждый вопрос — это выбор себе товарища или партнера по разным видам деятельности (общественная работа, труд, спорт, отдых и т.д.). В целях повышения надежности результатов количество выборов должно быть ограничено от одного до трех. В случаях, когда допускается неограниченное количество выборов, участники исследований должны установить последовательность своих выборов в порядке предпочтения. Такая процедура способствует более четкой внутренней мотивированности выбора.

Сумма выборов, полученная каждым при ответе на все вопросы всех членов группы, и является своеобразным эмпирическим эквивалентом психологического статуса индивида, т.е. своеобразным показателем его положения в системе межличностных отношений (в психологической литературе он называется часто социометрическим статусом).

Тестовый материал

Кто из членов вашей группы, по вашему мнению, явно обладает организаторскими способностями и может на этом поприще в будущем добиться успеха? (Назвать от одного до семи.)

У кого из членов вашей группы, по вашему мнению, лучше всего получилась бы организация КВН, вечера отдыха? (Назвать от одного до пяти.)

Кто из членов вашей группы является для вас авторитетом, когда речь идет о вкусах и моде? (Назвать от одного до пяти.)

У кого, по вашему мнению, лучше всего получилась бы подготовка группы к участию в туристическом конкурсе? (Назвать от одного до семи.)

С кем из членов вашей группы вы не хотели бы расставаться и после окончания института? (Назвать от одного до десяти.)

С кем бы вы хотели готовиться вместе к контрольной работе? (Назвать от одного до семи.)

Кого из членов группы вы хотели бы пригласить к себе на день рождения? (Назвать от одного до десяти.)

Кого из членов вашей группы, по вашему мнению, нужно привлечь к проведению конкурса «Что, где, когда?» (Назвать от одного до шести.)

С кем из членов вашей группы вы хотели бы вместе быть на предстоящей практике? (Назвать от одного до десяти.)

Обработка и интерпретация результатов

В зависимости от целей исследования обычно выбирают от трех до семи вопросов подобного типа и предлагают каждому члену группы ответить на них со всей серьезностью.

Для повышения надежности результатов можно, отвечая на вопросы, не называть своей фамилии.

Осуществляя выбор, члены группы называют не фамилии тех, кого выбирают, а их порядковые номера по алфавитному списку, который предварительно записывается на доске (это упрощает обработку результатов). Ответы участники исследования заносят в карточку опроса. Вот ее образец.

Вопрос	Кого выбрали
1	2,7,12
2	6,9
3	12,14,17

Далее информация, содержащаяся в карточках опроса, разносится по специальным таблицам (матрицам выбора). Результаты выборов по каждому критерию оказываются в соответствующей матрице, образец которой приводится ниже.

Выбирающий	Те, кого выбирают				
	1	2	3	20
1		+			
2			+	+	+
3	+				
20	+			+	
Итого	2	1	1	2	1

Далее информация, содержащаяся в матрицах, переносится в сводную таблицу результатов.

Эта таблица и является своеобразным показателем структуры межличностных отношений в группе на период исследования. Она дает возможность четко увидеть систему позиций и психологических статусов ее членов.

№	Фамилия, имя	Количество выборов, полученных по каждому из вопросов				Итого выборов	Статус
		1	2	3	4 ...		
1	Авдеенко	6	4	16		46	Предпочитаемый
2							
20							

При интерпретации полученных данных традиционно используются следующие критерии:

1. Статусом лидера обладает тот, кто набирает 50% и более выборов от их возможного количества. При этом необходимо учитывать, что лидерство бывает функциональным и универсальным. Универсальный лидер – тот, кто получает 50% и более выборов от общего возможного их количества по всем критериям (вопросам) или их большинству. Функциональный лидер – тот, кто получает такое же количество выборов по одному или нескольким критериям (вопросам);

2. Статус предпочитаемого имеют те, кто собирает от 20 до 50% общего количества выборов;

3. Статусом аутсайдера обладают те, которые не получили выборов или имеют их незначительное количество (до 20%);

4. Статус непредпочитаемого имеют те, у кого наибольшее количество отрицательных выборов (если такое исследование проводится).

Информация о количестве отрицательных выборов может быть получена лишь в случае, когда к любому из перечисленных вопросов добавляют частицу «не» - «кого бы ты не пригласил на свой день рождения» и т.д.

При анализе сводной таблицы результатов необходимо акцентировать внимание на том, что статусы индивидов в группе всегда динамичны, так как зависят от направленности личности каждого, его ведущих психологических характеристик, степени включенности в совместную деятельность, активной жизненной позиции.

Поэтому у каждого есть возможность изменить свой статус в лучшую сторону и занять более высокое, комфортное положение в системе межличностных отношений.

Если подобного рода исследования проводить ежегодно, то можно увидеть динамику межличностных отношений, складывающихся в группе на протяжении длительного периода времени.

Задание 7

Прочитайте текст, предложенный преподавателем.

Проанализируйте его, используя характеристики лидерства, перечисленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Различия между лидерством и руководством

Критерий различий	Лидерство	Руководство
Природа явления	Преимущественно психологическое	Преимущественно социальное
Тип группы, в которой проявляется	Все типы групп	Только формальные группы
Социальная роль	Субъект групповых норм и ожиданий	Посредник социального контроля и власти
Основная функция	Инновации	Администрирование
Субъективная позиция	Энтузиаст	Профессионал
Тип отношений	Лидер – последователи	Руководитель – подчиненные
Условия возникновения	Возникает естественным образом в процессе взаимодействия людей	Назначается официально либо избирается
Условия прекращения	Процессы лидерства и власть лидера сохраняются до тех пор, пока есть люди, готовые следовать за ним	Официальные права и обязанности снимаются при освобождении от занимаемой должности

Продолжение таблицы

Механизмы вы- движения	Неофициальное выдвижение	Официальное назначение
Степень регуля- ции процесса возникновения и функционирова- ния	Возникает и функционирует стихийно	Возникает и функционирует как целенаправленная и кон- тролируемая деятельность социальных организаций и институтов
Степень стабиль- ности	Низкая – выдвижение лидера и сохранение им своей позиции в большой степени зависит от настроения группы	Высокая – назначение руко- водителя и сохранение им своей должности зависит от эффективности решения им организационных задач и менее подвержено перепадам во мнениях и настроениях членов группы
Внутренние ос- нования	Межличностное влияние	Полномочия власти
Объект регуляции	Психологические отношения в группе	Официальные отношения группы как некоторой соци- альной организации
Источник власт- ных полномочий	Власть основана на авторитете и подкрепляется установлен- ными в группе нормами	Власть основана на офици- альных правах, связанных с организацией деятельности группы по решению постав- ленных перед ней задач
Источники под- держки	Одобрение группы за вклад в групповые достижения	Организационная система
Основной источ- ник активности	«Кровная» идея	Организационная задача
Принцип поста- новки групповых целей	Отражает интересы и пожела- ния членов группы	Исходит из собственных ин- тересов и не зависит от по- желаний членов группы
Принцип движе- ния к поставлен- ной цели	Опирается на разделяемые чле- нами группы чувства или еди- ное мнение	Исходит из собственных (профессиональных) пред- ставлений и не учитывает чувства и мнения членов группы
Функция в про- цессе движения к поставленной цели	Дает импульс движению	Поддерживает движение
Психологическая дистанция	Близкая – лидер выступает как один из членов группы	Дальняя – существует зна- чительный социальный раз- рыв между членами группы и руководителем

Продолжение таблицы

Основания функционирования	Внутренняя социально-психологическая самоорганизация группы и управления общением и деятельностью	Правовая организация и управление совместной деятельностью членов группы
Основа действий	Видение	План
Регламентация деятельности	Морально-психологические нормы совместной деятельности	Правовое обеспечение
Возможности использовать официальные санкции	Низкие – не обладает системой установленных законом санкций	Высокие – обладает системой установленных законом санкций
Функция в процессе принятия решений	Превращает решения в реальность	Принимает решения
Степень сложности процесса принятия решений	Решения принимаются непосредственно, в связи с групповой деятельностью	Процесс принятия решений сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно связанных с данной группой
Ответственность за состояние дел в группе и результаты ее деятельности	Несет моральную ответственность перед группой и собой	Несет ответственность перед законом и вышестоящим руководством
Механизмы изменений в сознании или поведении членов группы	Личностное эмоциональное влияние	Логические доводы
Механизмы управления группой при решении групповых задач	Вдохновение, доверие	Поручения, контроль

Какие характеристики лидерства проявляются у героев описанной ситуации наиболее ярко? В чем их сходство и в чем различие?

Тема 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА

Задание 1

Сравните методологические подходы к исследованию лидерства (персоналистический подход, ситуационный подход, поведенческий подход, мотивационный подход, функционально-ролевой подход, деятельностный подход, атрибутивный подход, социально-когнитивный подход, ценностный подход, современные подходы к лидерству). Каковы достоинства и ограничения каждого из подходов?

Задание 2

Выберите по одной, наиболее интересной для себя, концепции лидерства из ситуационного, поведенческого и ценностного подходов. Какие свои особенности как лидера можно максимально глубоко исследовать, опираясь на данные концепции?

Задание 3

Проанализируйте какие методологические подходы наиболее продуктивно можно использовать как взаимодополнительные при изучении:

- а) организационного лидерства в рамках малых групп;
- б) организационного лидерства в рамках средних групп (предприятий);
- в) политического лидерства;
- г) интеллектуального лидерства?

Задание 4

Попросите нескольких человек (лучше всего, если это будут люди разного возраста, пола и профессии) заполнить тест, приведенный ниже

Инструкция. Прочитайте весь текст и отметьте на бланке ответов 12 высказываний, которые в наибольшей степени соответствуют вашей точке зрения. Постарайтесь быть честным с самим собой.

Тестовый материал

1. Ответственность и забота о других людях – две основные черты вашего характера.
2. Вы считаете невозможным управление без хорошо продуманной организации и контроля.
3. Вы полагаете, что лидер должен уметь соблюдать нейтралитет и быть всегда объективным.
4. Лидером должен быть тот, кто работает больше всех и почти во всех областях делает больше своих подчиненных.
5. Лидер может быть не только хорошим администратором, но и понимать проблемы новейших технологий.
6. Лидер – только тот, кто способен выдержать серьезную конкуренцию, продвигаясь по должностной или карьерной лестнице.
7. Лидер должен реально представлять себе главную цель и стремиться к ее достижению.

8. Лидер должен заботиться и о мелочах, которые могут повлечь серьезные неприятности, если на них вовремя не обратить внимание.

9. Тот, кто стоит у руля, не должен бояться по-отечески вести себя с подчиненными.

10. Лидер соответствует своему положению лишь тогда, когда люди в его команде могут вполне положиться на его справедливость.

11. Искусство руководить людьми – это в первую очередь способность импровизировать.

12. Кто хочет управлять людьми, не должен бояться борьбы без правил, конфликтных ситуаций и конкуренции.

13. Чаще всего неудачи происходят оттого, что решения лидера недостаточно продуманы.

14. Важнейшие черты подчиненных – лояльное отношение к лидеру, преданность ему и надежность.

15. Лидер не должен прослыть «всезнайкой» или самым умным.

16. Лидер должен критиковать своих сотрудников и четко формулировать свои претензии к ним.

17. Лавры победителя всегда достаются лидеру.

18. Стать лидером удастся тому, кто способен на крайние меры и не задумывается о последствиях своих действий.

19. Лидерство – это способность дать новую идею, новое творческое направление, повести за собой потерявших веру людей.

20. Постоянное самосовершенствование – важнейшая черта лидера и главная предпосылка процветания его дела.

21. Лидер обязан уделять больше внимания психологическому климату в команде, нежели постановке и решению долгосрочных задач.

22. Лидеру совсем не обязательно выглядеть привлекательно.

23. Лидер не должен быть бюрократом. Его задача – поддержка любой прогрессивной инициативы.

24. Настоящий лидер – не только победитель. В борьбе за осуществление своей политики он должен быть готов и к поражениям.

25. Лидер должен быть способным критически относиться к себе, постоянно развивать и укреплять свой мыслительно-аналитический потенциал.

26. Лидер способен внушить подчиненным, что «все мы – одна семья».

27. Лидер должен быть хорошим аналитиком, контролером и отчасти бюрократом. Доза бюрократизма укрепляет авторитет.

28. Умение повести за собой людей, вдохновить их на достижение цели – важнейшая черта лидера. Но в первую очередь он должен заботиться о своем авторитете.

29. Лидер способен вовремя одобрить полезную идею, поддержать ее и способствовать ее воплощению в жизнь.

30. Умение разбираться в людях и знание психологии – не слишком важны для современного лидера. Значительно полезнее умение пользоваться новыми компьютерными технологиями.

Бланк ответов

1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
А	Б	В	Г	Д	Е

Обработка и интерпретация результатов

Посчитайте, в каких колонках сосредоточено наибольшее число ваших ответов. В соответствии с результатами можно будет говорить о тех или иных типах лидерства:

А - «благодетель»: лидер относится к подчиненным, как к «детям родным», понимает их проблемы и заботится о них. Чаще всего такой тип руководителей встречается в маленьких фирмах;

Б - «консерватор»: лидер ценит деловые качества подчиненных, справедлив и сдержан. Склонен к бюрократизму;

В - «дипломат»: лидер с ярко выраженной склонностью к безупречной профессиональной игре. Прекрасно умеет улаживать конфликты;

Г - «серый кардинал»: лидер чувствует себя первым среди равных. Упорно и прилежно трудится и в то же время остается в тени;

Д - «импровизатор»: лидер – инициативный предприниматель, охотно импровизирует. Старается упражняться в решении технически сложных производственных проблем;

Е - «борец»: лидер, обладающий бойцовскими качествами и способный к борьбе. Всегда с успехом решает сложные задачи.

Проанализируйте полученные результаты. Если окажется, что тот или иной тип лидерства явно преобладает среди ответов, попробуйте определить, в чем причины этого.

Задание 5

Используя табл. 2.1 как концептуальную схему, охарактеризуйте по всем критериям:

- а) лидера вашей студенческой группы;
- б) лидера любой политической партии;
- в) руководителя крупного предприятия;
- г) крупного ученого, руководителя научного коллектива.

Таблица 2.1

Матрица стилей руководства по У. Редину

Ориентация на отношения	Ориентация на задачу	
	низкая	высокая
Низкая	Обособляющий стиль	Стиль преданности делу
Высокая	Связующий стиль	Объединяющий стиль

Тема 3. ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ И ОРИЕНТИРЫ ЛИДЕРСКОЙ АКТИВНОСТИ

Задание 1

Проведите в вашей студенческой группе опрос с помощью методики, приведенной ниже, чтобы выявить ведущие потребности-мотиваторы каждого члена группы и определить структуру их мотивации как потенциальных лидеров.

Инструкция. Вам предлагается 15 утверждений. Выразите свое согласие («полностью согласен» – ПС) или несогласие («не согласен» – НС) по пятибалльной шкале. Свой ответ необходимо подчеркнуть либо обвести кружком.

Тестовый материал

Утверждения	ПС НС
1. Я прилагаю все усилия для того, чтобы улучшить показатели своей работы (учебы) по сравнению с тем, что было раньше	5 4 3 2 1
2. Я получаю удовольствие от того, что мне приходится соревноваться с кем-либо, особенно если я при этом выигрываю	5 4 3 2 1
3. Я часто замечаю, что разговариваю со своими коллегами по работе (учебе) на «нерабочие» темы	5 4 3 2 1
4. Мне нравится выполнять непростую работу	5 4 3 2 1
5. Мне нравится брать на себя ответственность	5 4 3 2 1
6. Мне нравится, когда окружающие хорошо ко мне относятся	5 4 3 2 1
7. Я хочу знать, насколько хорошо я выполнил то или иное задание в действительности	5 4 3 2 1
8. Я конфликтую с людьми, которые совершают неприятные для меня поступки	5 4 3 2 1
9. У меня хорошие отношения с коллегами по работе (учебе)	5 4 3 2 1
10. Мне нравится ставить перед собой реальные задачи и выполнять их	5 4 3 2 1
11. Мне нравится иметь влияние на других людей и использовать это преимущество в своих целях	5 4 3 2 1
12. Мне нравится принадлежать к каким-либо группам или входить в состав тех или иных организаций	5 4 3 2 1
13. Я получаю удовлетворение от выполнения сложных заданий	5 4 3 2 1
14. Я часто работаю над тем, чтобы контролировать происходящее вокруг меня	5 4 3 2 1
15. Мне больше нравится работать в группе, чем в одиночку	5 4 3 2 1

Обработка и интерпретация результатов. Для того чтобы определить ваши доминирующие потребности, заполните таблицу.

Достижение успеха в целом		Стремление к власти		Тенденция к аффилиации (групповому признанию и уважению)	
номер утверждения	баллы	номер утверждения	баллы	номер утверждения	баллы
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
Итого:		Итого:		Итого:	

Вам необходимо поставить то количество баллов, которое соответствует вашему ответу на каждый вопрос. В сумме в каждой колонке должно получиться от 5 до 25 баллов. Та колонка, в которой сумма баллов будет наиболее высокой, и определит вашу доминирующую потребность — мотивационную доминанту личностной активности.

Об уровне выраженности каждой из трех шкал свидетельствуют следующие показатели:

- 19 и более – высокий;
- 8-18 –средний;
- 3 и менее – низкий.

Задание 2

Выполните задание, приведенное ниже. Подсчитайте результат и с помощью приведенной в приложении интерпретации определите особенности своих смысложизненных ориентаций. Насколько гармонична структура ваших смысложизненных ориентаций? Обеспечивает ли она вашу потенциальную успешность как лидера, максимальное раскрытие ваших лидерских способностей и эмоциональный комфорт, проявляющийся в переживании полноты жизни и удовлетворенности ею?

Инструкция. Вам предлагаются пары противоположных утверждений. Ваша задача – выбрать одно из двух утверждений, которое, по вашему мнению, больше соответствует действительности. Для этого обведите одну из цифр – 1, 2, 3 в зависимости от того, насколько вы уверены в выборе. Чем ближе цифра к одному из концов шкалы, тем сильнее выражено ваше согласие с утверждением, находящимся на данном полюсе. «0» означает, что оба утверждения, на ваш взгляд, верны.

Тестовый материал

1. Обычно мне скучно	3 2 1 0 1 2 3	Обычно я полон энергии
2. Жизнь кажется мне всегда волнующей и захватывающей	3 2 1 0 1 2 3	Жизнь кажется мне совершенно спокойной и рутинной
3. В жизни я не имею определенных целей и намерений	3 2 1 0 1 2 3	В жизни я имею очень ясные цели и намерения
4. Моя жизнь представляется мне крайне бессмысленной и бесцельной	3 2 1 0 1 2 3	Моя жизнь представляется мне вполне осмысленной и целеустремленной
5. Каждый день кажется мне всегда новым и непохожим на другие	3 2 1 0 1 2 3	Каждый день кажется мне совершенно похожим на все другие
6. Когда я уйду на пенсию, я займусь вещами, которыми всегда мечтал заняться	3 2 1 0 1 2 3	Когда я уйду на пенсию, я постараюсь не обременять себя никакими заботами
7. Моя жизнь сложилась именно так, как я мечтал	3 2 1 0 1 2 3	Моя жизнь сложилась совсем не так, как я мечтал
8. Я не добился успехов в осуществлении своих жизненных планов	3 2 1 0 1 2 3	Я осуществил многое из того, что было мною запланировано в жизни
9. Моя жизнь пуста и неинтересна	3 2 1 0 1 2 3	Моя жизнь наполнена интересными делами
10. Если бы мне пришлось подводить итог моей жизни, то я бы сказал, что она была вполне осмысленной	3 2 1 0 1 2 3	Если бы мне пришлось подводить итог моей жизни, то я бы сказал, что она не имела смысла
11. Если бы я мог выбирать, то я бы построил свою жизнь совершенно иначе	3 2 1 0 1 2 3	Если бы я мог выбирать, то я бы прожил жизнь еще раз так же, как живу сейчас
12. Когда я смотрю на окружающий меня мир, он часто приводит меня в растерянность и беспокойство	3 2 1 0 1 2 3	Когда я смотрю на окружающий меня мир, он совсем не вызывает у меня беспокойства и растерянности
13. Я человек очень обязательный	3 2 1 0 1 2 3	Я человек совсем не обязательный
14. Я полагаю, что человек имеет возможность осуществить свой жизненный выбор по своему желанию	3 2 1 0 1 2 3	Я полагаю, что человек лишен возможности выбирать из-за влияния природных способностей и обстоятельств

Продолжение таблицы

15. Я определенно могу назвать себя целеустремленным человеком	3 2 1 0 1 2 3	Я не могу себя назвать целеустремленным человеком
16. В жизни я еще не нашел своего призвания и ясных целей	3 2 1 0 1 2 3	В жизни я нашел свое призвание и цели
17. Мои жизненные взгляды еще не определились	3 2 1 0 1 2 3	Мои жизненные взгляды вполне определились
18. Я считаю, что мне удалось найти призвание и интересные цели в жизни	3 2 1 0 1 2 3	Я едва ли способен найти призвание и интересные цели в жизни
19. Моя жизнь в моих руках, и я сам управляю ею	3 2 1 0 1 2 3	Моя жизнь неподвластна мне, и она управляется внешними событиями
20. Мои повседневные дела приносят мне удовольствие и удовлетворение	3 2 1 0 1 2 3	Мои повседневные дела приносят сплошные неприятности и переживания

Обработка и интерпретация результатов. Обработка результатов сводится к суммированию числовых значений для всех 20 шкал и переводу суммарного балла в стандартные значения. Восходящая последовательность градаций (от 1 до 7) чередуется в случайном порядке с нисходящей (от 7 до 1), причем максимальный балл (7) всегда соответствует полюсу наличия цели в жизни, а минимальный балл (1) – полюсу ее отсутствия.

Таблица перевода баллов приведена ниже:

№ утверждения	Последовательность градации
1	1 2 3 4 5 6 7
2	7 6 5 4 3 2 1
3	1 2 3 4 5 6 7
4	1 2 3 4 5 6 7
5	7 6 5 4 3 2 1
6	7 6 5 4 3 2 1
7	7 6 5 4 3 2 1
8	1 2 3 4 5 6 7
9	1 2 3 4 5 6 7
10	7 6 5 4 3 2 1
11	1 2 3 4 5 6 7
12	1 2 3 4 5 6 7
13	7 6 5 4 3 2 1
14	7 6 5 4 3 2 1
15	7 6 5 4 3 2 1
16	1 2 3 4 5 6 7

17	1 2 3 4 5 6 7
18	7 6 5 4 3 2 1
19	7 6 5 4 3 2 1
20	7 6 5 4 3 2 1

После перевода баллов следует суммировать позиции, отмеченные испытуемым, в соответствии с выделенными субшкалами:

общий показатель осмысленности жизни - все 20 пунктов; субшкала 1 (цели в жизни) – пункты 3,4, 10, 16, 17, 18; субшкала 2 (процесс жизни) – пункты 1, 2, 4, 5, 7, 9; субшкала 3 (результат жизни) – пункты 8, 9, 10, 12, 20; субшкала 4 (локус контроля-Я) – пункты 1, 15, 16, 19; субшкала 5 (локус контроля-жизнь) – пункты 7, 10, 11, 14, 18, 19.

Цели в жизни. Баллы по этой шкале характеризуют наличие или отсутствие в жизни испытуемого целей в будущем, которые придают жизни осмысленность, направленность и временную перспективу. Низкие баллы по этой шкале даже при общем высоком уровне осмысленности жизни (ОЖ) будут присущи человеку, живущему сегодняшним или вчерашним днем. Вместе с тем высокие баллы по этой шкале могут характеризовать не только целеустремленного человека, но и прожектера, планы которого не имеют реальной опоры в настоящем и не подкрепляются личной ответственностью за их реализацию. Эти два случая несложно различить, учитывая показатели по другим шкалам СЖО.

Процесс жизни, или интерес и эмоциональная насыщенность жизни. Содержание этой шкалы совпадает с известной теорией о том, что единственный смысл жизни состоит в том, чтобы жить. Этот показатель говорит о том, воспринимает ли испытуемый сам процесс своей жизни как интересный, эмоционально насыщенный и наполненный смыслом. Высокие баллы по этой шкале и низкие по остальным будут характеризовать гедониста, живущего сегодняшним днем. Низкие баллы по этой шкале – признак неудовлетворенности своей жизнью в настоящем; при этом, однако, ей могут придавать полноценный смысл воспоминания о прошлом или нацеленность на будущее.

Результативность жизни, или удовлетворенность самореализацией. Баллы по этой шкале отражают оценку пройденного отрезка жизни, ощущение того, насколько продуктивна и осмысленна была прожитая ее часть. Высокие баллы по этой шкале и низкие по остальным будут характеризовать человека, который доживает свою жизнь, у которого все в прошлом, но прошлое способно придавать смысл остатку жизни. Низкие баллы – неудовлетворенность прожитой частью жизни.

Локус контроля – Я (Я – хозяин жизни). Высокие баллы соответствуют представлению о себе как о сильной личности, обладающей достаточной свободой выбора, чтобы построить свою жизнь в соответствии со своими целями и задачами и представлениями о ее смысле. Низкие баллы – неверие в свои силы контролировать события собственной жизни.

Локус контроля – жизнь, или управляемость жизни. При высоких баллах – убеждение в том, что человеку дано контролировать свою жизнь, свободно принимать решения и воплощать их в жизнь. Низкие баллы – фатализм, убеж-

денность в том, что жизнь человека неподвластна сознательному контролю, что свобода иллюзорна, и бессмысленно что-либо загадывать на будущее.

Задание 3

Кого из отечественных и зарубежных лидеров прошлого и современности (политических или духовных деятелей, полководцев, ученых и т.п.) вы считаете своим идеалом? Используя биографическую литературу и интернет-источники, напишите его психологический портрет (несмотря на то, что это ваш идеал, постарайтесь писать его объективно, фиксируя не только положительные, но и отрицательные качества и (или) поступки). Насколько у вас выражены те качества, которые присущи вашему идеалу? Что вам необходимо сделать, чтобы развить необходимые вам как потенциальному лидеру качества, или преодолеть те качества, которые мешают вам стать лидером?

Задание 4

Используя методику, приведенную ниже, исследуйте структуру своих ценностных ориентаций и жизненных смыслов. Проанализируйте полученные результаты и попробуйте оценить, насколько структура ваших ценностных ориентаций и жизненных смыслов соответствует вашим представлениям о ценностях и смыслах жизни лидера.

Инструкция. Оцените, насколько перечисленным ниже понятиям присущи указанные «полярные» качества. Для этого обведите ту цифру, которая соответствует вашему внутреннему ощущению:

чем ближе цифра к одному из концов шкалы, тем сильнее выражено качество, задаваемое названием полюса;

0 – означает, что данному понятию в равной мере присущи и правое, и левое качества (пожалуйста, старайтесь использовать данный вариант ответа как можно реже).

Тестовый материал

ПОМОЩЬ ЛЮДЯМ

Светлый	3-2-1-0-1-2-3	Темный
Ценный	3-2-1-0-1-2-3	Никчемный
Веселый	3-2-1-0-1-2-3	Грустный
Родной	3-2-1-0-1-2-3	Неродной
Чистый	3-2-1-0-1-2-3	Нечистый
Хороший	3-2-1-0-1-2-3	Плохой

ДРУЗЬЯ

Светлый	3-2-1-0-1-2-3	Темный
Ценный	3-2-1-0-1-2-3	Никчемный
Веселый	3-2-1-0-1-2-3	Грустный
Родной	3-2-1-0-1-2-3	Неродной
Чистый	3-2-1-0-1-2-3	Нечистый
Хороший	3-2-1-0-1-2-3	Плохой

САМОРЕАЛИЗАЦИЯ

Светлый	3-2-1-0-1-2-3	Темный
Ценный	3-2-1-0-1-2-3	Никчемный
Веселый	3-2-1-0-1-2-3	Грустный
Родной	3-2-1-0-1-2-3	Неродной
Чистый	3-2-1-0-1-2-3	Нечистый
Хороший	3-2-1-0-1-2-3	Плохой

СВОБОДА

Светлый	3-2-1-0-1-2-3	Темный
Ценный	3-2-1-0-1-2-3	Никчемный
Веселый	3-2-1-0-1-2-3	Грустный
Родной	3-2-1-0-1-2-3	Неродной
Чистый	3-2-1-0-1-2-3	Нечистый
Хороший	3-2-1-0-1-2-3	Плохой

Я САМ

Светлый	3-2-1-0-1-2-3	Темный
Ценный	3-2-1-0-1-2-3	Никчемный
Веселый	3-2-1-0-1-2-3	Грустный
Родной	3-2-1-0-1-2-3	Неродной
Чистый	3-2-1-0-1-2-3	Нечистый
Хороший	3-2-1-0-1-2-3	Плохой

МАТЕРИАЛЬНОЕ БЛАГОСОСТОЯНИЕ

Светлый	3-2-1-0-1-2-3	Темный
Ценный	3-2-1-0-1-2-3	Никчемный
Веселый	3-2-1-0-1-2-3	Грустный
Родной	3-2-1-0-1-2-3	Неродной
Чистый	3-2-1-0-1-2-3	Нечистый
Хороший	3-2-1-0-1-2-3	Плохой

САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Светлый	3-2-1-0-1-2-3	Темный
Ценный	3-2-1-0-1-2-3	Никчемный
Веселый	3-2-1-0-1-2-3	Грустный
Родной	3-2-1-0-1-2-3	Неродной
Чистый	3-2-1-0-1-2-3	Нечистый
Хороший	3-2-1-0-1-2-3	Плохой

УСПЕХ

Светлый	3-2-1-0-1-2-3	Темный
Ценный	3-2-1-0-1-2-3	Никчемный
Веселый	3-2-1-0-1-2-3	Грустный
Родной	3-2-1-0-1-2-3	Неродной
Чистый	3-2-1-0-1-2-3	Нечистый
Хороший	3-2-1-0-1-2-3	Плохой

КАРЬЕРА

Светлый	3-2-1-0-1-2-3	Темный
Ценный	3-2-1-0-1-2-3	Никчемный

Веселый	3-2-1-0-1-2-3	Грустный
Родной	3-2-1-0-1-2-3	Неродной
Чистый	3-2-1-0-1-2-3	Нечистый
Хороший	3-2-1-0-1-2-3	Плохой

УДОВОЛЬСТВИЕ

Светлый	3-2-1-0-1-2-3	Темный
Ценный	3-2-1-0-1-2-3	Никчемный
Веселый	3-2-1-0-1-2-3	Грустный
Родной	3-2-1-0-1-2-3	Неродной
Чистый	3-2-1-0-1-2-3	Нечистый
Хороший	3-2-1-0-1-2-3	Плохой

ДЕТИ

Светлый	3-2-1-0-1-2-3	Темный
Ценный	3-2-1-0-1-2-3	Никчемный
Веселый	3-2-1-0-1-2-3	Грустный
Родной	3-2-1-0-1-2-3	Неродной
Чистый	3-2-1-0-1-2-3	Нечистый
Хороший	3-2-1-0-1-2-3	Плохой

СЕМЬЯ

Светлый	3-2-1-0-1-2-3	Темный
Ценный	3-2-1-0-1-2-3	Никчемный
Веселый	3-2-1-0-1-2-3	Грустный
Родной	3-2-1-0-1-2-3	Неродной
Чистый	3-2-1-0-1-2-3	Нечистый
Хороший	3-2-1-0-1-2-3	Плохой

ОБЩЕНИЕ

Светлый	3-2-1-0-1-2-3	Темный
Ценный	3-2-1-0-1-2-3	Никчемный
Веселый	3-2-1-0-1-2-3	Грустный
Родной	3-2-1-0-1-2-3	Неродной
Чистый	3-2-1-0-1-2-3	Нечистый
Хороший	3-2-1-0-1-2-3	Плохой

СЧАСТЬЕ

Светлый	3-2-1-0-1-2-3	Темный
Ценный	3-2-1-0-1-2-3	Никчемный
Веселый	3-2-1-0-1-2-3	Грустный
Родной	3-2-1-0-1-2-3	Неродной
Чистый	3-2-1-0-1-2-3	Нечистый
Хороший	3-2-1-0-1-2-3	

СТАБИЛЬНОСТЬ (УВЕРЕННОСТЬ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ)

Светлый	3-2-1-0-1-2-3	Темный
Ценный	3-2-1-0-1-2-3	Никчемный
Веселый	3-2-1-0-1-2-3	Грустный
Родной	3-2-1-0-1-2-3	Неродной
Чистый	3-2-1-0-1-2-3	Нечистый

Хороший	3-2-1-0-1-2-3	Плохой
Я В ИДЕАЛЕ		
Светлый	3-2-1-0-1-2-3	Темный
Ценный	3-2-1-0-1-2-3	Никчемный
Веселый	3-2-1-0-1-2-3	Грустный
Родной	3-2-1-0-1-2-3	Неродной
Чистый	3-2-1-0-1-2-3	Нечистый
Хороший	3-2-1-0-1-2-3	Плохой
ДОБРО		
Светлый	3-2-1-0-1-2-3	Темный
Ценный	3-2-1-0-1-2-3	Никчемный
Веселый	3-2-1-0-1-2-3	Грустный
Родной	3-2-1-0-1-2-3	Неродной
Чистый	3-2-1-0-1-2-3	Нечистый
Хороший	3-2-1-0-1-2-3	Плохой
ЛЮБОВЬ		
Светлый	3-2-1-0-1-2-3	Темный
Ценный	3-2-1-0-1-2-3	Никчемный
Веселый	3-2-1-0-1-2-3	Грустный
Родной	3-2-1-0-1-2-3	Неродной
Чистый	3-2-1-0-1-2-3	Нечистый
Хороший	3-2-1-0-1-2-3	Плохой

Общая обработка результатов. Подсчитать для каждой ценности сумму баллов по следующей схеме: 3-2-1-0-1-2-3 = +3 +2 +10-1 -2-3

Сумма должна находиться в промежутке между +18 и -18.

Тест «Ценностные ориентации»: 1) подсчитать, какова сумма баллов для каждого понятия; 2) построить иерархию ценностных ориентаций (чем больше сумма баллов, тем выше ранг).

Тест 2 «Жизненные смыслы»: 1) подсчитать, какова сумма баллов для каждого понятия; 2) сложить балльные значения понятий, входящих в одну категорию (см. таблицу). Чем больше сумма балльных значений, тем больший вес имеет эта категория в системе жизненных смыслов, и наоборот:

№	Категории жизненных смыслов	Понятия	Сумма баллов	Ранг
1	Альтруистические	Добро Помощь людям		
2	Экзистенциальные	Свобода Любовь		
3	Гедонистические	Удовольствие Счастье		

4	Акмеологические	Самосовершенствование Самореализация		
5	Статусные	Карьера Успех		
6	Коммуникативные	Друзья Общение		
7	Семейные	Дети Семья		
8	Материальные	Стабильность («уверенность в завтрашнем дне») Материальное благосостояние		
9	Когнитивные	Я сам Я в идеале		

Задание 5

Выполните упражнение, приведенное ниже, чтобы осознать свои главные жизненные цели. Подумайте (и запишите), почему вы точно уверены, что та или иная цель важна для вас. Есть ли среди ваших главных жизненных целей такие, которые связаны с понятиями «лидерство», «власть», «служение» и т.п.? Насколько сильна уверенность в необходимости достижения именно этих целей, т.е. насколько и почему эти цели обязательны для вас? Если вы осознаете, почему данная цель важна для вас, вы сможете найти способы ее достичь.

Инструкция. На листе бумаги дайте письменные ответы на три вопроса. Время для ответа на каждый вопрос — строго две минуты. За это время постарайтесь написать как можно больше, дайте волю своему воображению, отбрасывайте ограничения.

Вопрос 1: «Чего я хочу добиться (сделать) в жизни, начиная с сегодняшнего дня?»

Через две минуты просмотрите свои ответы и отметьте три главные цели.

Вопрос 2: «Что я хочу сделать в ближайшие три года?»

Через две минуты отметьте три главные цели.

Вопрос 3: «Если бы я знал(а), что ровно через полгода меня убьет молния, что бы я хотел(а) успеть сделать?»

Через две минуты отметьте три главные цели.

Выделенные девять целей являются вашими главными жизненными целями на настоящий момент.

Формулировка целей должна отвечать следующим правилам:

1) формулируйте свои цели в позитивных терминах; не пишите, чего бы вы не хотели, но только то, к чему вы стремитесь;

2) будьте предельно конкретны: постарайтесь ясно представить себе, как это выглядит, как пахнет, как звучит, каково на ощупь; чем сенсорно богаче ваше описание, тем более оно задействует ваш мозг для достижения цели;

3) постарайтесь составить ясное представление о результате: что именно будет, когда вы достигнете своей цели, что вы будете тогда чувствовать, что и кто будет вас окружать, как это будет выглядеть, как вообще узнать, что вы достигли того, к чему стремились;

4) важно формулировать такие цели, достижение которых в принципе зависит от вас; не надо рассчитывать на то, что кто-то что-то должен сделать, и тогда все будет хорошо; то, к чему вы стремитесь, должно принадлежать вам, исходить от вас, быть вашим;

5) спроецировав в будущее последствия ваших сегодняшних целей, подумайте, не нанесут ли они ущерба другим людям: ваши результаты должны приносить пользу и вам и другим, они должны быть «экологически чисты».

Если необходимо, переформулируйте выделенные цели в соответствии с правилами.

Задание 6

Попробуйте составить списки норм, которыми должны руководствоваться современные организационные лидеры (или которые они декларируют как свое руководство к действию) и которыми они руководствуются в действительности. Сравните эти списки. Чем, на ваш взгляд, обусловлена действительная ориентация лидеров на ту или иную норму? Подумайте, на самом ли деле эти нормы отвечают интересам развития организационной структуры и общества в целом. В чем причины существования подобной системы норм?

Задание 7

Прочитайте текст о Билле Гейтсе, приведенный преподавателем. Кто из героев Билла Гейтса может быть и вашим героем? Вспомните, кто был вашим героем в детстве. Кого вы можете назвать своим героем сейчас? Что восхищает вас в каждом из них? Почему?

Тема 4. МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ВЛАСТИ ЛИДЕРА

Задание 1

Вспомните нескольких современных отечественных и зарубежных духовных, интеллектуальных, политических и организационных лидеров. Какие источники власти для каждого из них являются основными? Почему?

Задание 2

Понаблюдайте за лидером вашей студенческой группы. Попробуйте определить, какими видами власти он пользуется преимущественно, и в каких ситуациях использует тот или иной вид власти. Насколько эффективно он использует свою власть в тех или иных ситуациях?

Задание 3

Попробуйте воспроизвести эксперимент Р. Л. Кричевского по исследованию идентификации с лидером: напишите сочинение, используя схему, приведенную ниже, и проанализируйте, кто из членов вашей студенческой группы оказывает на вас наибольшее влияние. Напишите такое же сочинение о ком-либо еще (за пределами студенческой группы), кто, по вашему мнению, оказывает на вас наибольшее влияние.

Инструкция. Напишите сочинение о членах своей студенческой группы.

Расскажите, какие черты характера и особенности поведения вашего товарища (товарищей) вам больше всего нравятся, какими из этих черт вы хотели бы обладать. Опишите ситуации, в которых подобные черты характера или манера поведения вашего товарища раскрылись наиболее ярко.

Напишите, не замечали ли вы за собой в каких-либо ситуациях стремления поступать так же, как этот человек.

Укажите, не замечали ли вы каких-либо изменений в своем характере под влиянием кого-то из членов своей студенческой группы. Если такие изменения имеют место, в чем они выражаются? Повторяете ли вы черты характера своего товарища, в каких ситуациях это особенно заметно?

Отметьте, не является ли кто-нибудь из членов вашей группы образцом для вас в каких-либо поступках в той или иной ситуации. Не задумываетесь ли вы, прежде чем совершить какой-то поступок, а как бы поступил в этом случае ваш товарищ? Если это имело место в действительности, опишите такие случаи подробнее.

Обработка сочинения. Выпишите все качества членов вашей студенческой группы, по которым отмечалась идентификация. Подсчитайте частоту упоминания каждого качества и выясните, сколько таких упоминаний приходится на долю каждого члена вашей группы.

Задание 4

Представьте себе, что вам необходимо преодолеть три фильтра психологической защиты другого человека, повлиять на которого для вас очень важно. Какие формы, типы, методы и тактики психологического воздействия вы будете использовать, чтобы последовательно преодолеть каждый из этих фильтров? Что, по вашему мнению, в наибольшей степени повлияет на выбор тех или иных средств психологического воздействия?

Задание 5

Используя табл. 4.1, охарактеризовать типы психологического воздействия

Таблица 4.1

Сравнительная характеристика авторитарного и диалогического типа психологического воздействия

Параметры анализа	Авторитарный тип воздействия	Диалогический тип воздействия
Психологическая установка инициатора воздействия	«Сверху вниз»	«На равных»

Продолжение таблицы

Психологическая позиция адресата воздействия	Пассивный объект воздействия, слушающий и воспринимающий информацию	Равноправный, активный участник взаимодействия, который имеет право на собственное мнение, т.е. не только поддерживает обратную связь, но и участвует в процессе достижения цели общения
Способ представления содержания сообщения	Аксиома или догма	Проблема или задача
Форма высказывания	Безличная («считается», «есть мнение», «известно, что...» и т.п.)	Персонифицированная («я считаю», «по моему мнению», «мне известно, что...»)
Средства воздействия	Приказ, требование, команда, внушающее наставление и т.п.	Совет, предложение, вопрос, приемы косвенного внушения и т.п.
Учет особенностей адресата	Не осуществляется	Осуществляется
Собственные чувства инициатора воздействия по отношению к содержанию сообщения, ситуации и адресатам	Скрываются	Открыто выражаются
Особенности невербального сопровождения сообщения	Невыраженная мимика, закрытые жесты	Открытая жестикуляция, активная мимика
Принцип построения этапов воздействия	Монофония («одно мнение – один голос»)	Полифония (много мнений – много голосов)
Пространственная позиция инициатора воздействия	«Над адресатом» (во главе стола, на кафедре, на трибуне и т.п.)	На одном уровне (за круглым столом, рядом и т.п.)
Пространственная позиция адресатов в массовых формах воздействия	Каждый адресат видит только инициатора	Адресаты видят не только инициатора воздействия, но и друг друга

Как концептуальную схему, в диаде или в малой группе проведите ролевую мини-игру, в ходе которой один из ее участников будет играть роль инициатора авторитарного, а другой - роль инициатора диалогического психологического воздействия. Разыграйте несколько ситуаций, в которых могут быть использованы эти типы воздействия. Обсудите затем: в каких ситуациях тот или

иной тип воздействия был более эффективен; какие чувства испытывали в процессе воздействия его инициатор и адресат; как иначе в той же ситуации можно было бы вести себя, чтобы получить аналогичный результат или повысить эффективность воздействия.

Задание 6

Используя как концептуальную схему табл. 4.2, в малой группе проведите ролевую мини-игру, в ходе которой реализуйте последовательно все модели воздействия. Сделайте вывод о том, в каких ситуациях и для каких участников будет более эффективна та или иная модель воздействия; какую модель может наиболее эффективно использовать политический лидер; какую модель может наиболее эффективно использовать духовный лидер; какую модель может наиболее эффективно использовать лидер малой неформальной группы; и т.п.

Таблица 4.2

Ситуативно-динамические модели психологического воздействия

Модель воздействия	Динамические компоненты психологического воздействия			
	Вовлечение в контакт	Фоновые факторы	Мишени воздействия	Побуждение к активности
Перцептивно-ориентированная	Через образ	Желания, интересы	Межмодальные ассоциации, соответствие образа мотиву, на меченному в качестве мишени воздействия	Прямая актуализация мотива, соблазнение, провокация
Конвенционально-ориентированная	С помощью специальных схематизмов: правил, норм, сценариев	Готовые образцы поведения	Социально за данные и индивидуально усвоенные про нормы жизни, принятые адресатом сценарии поведения, личностно усвоенные представления о том, что необходимо исполнять, и проч.	Распределение ролей, соответствующие сценарии, напоминания (о договоренности, об общении, о должном, о запретах, об ожидаемом и т.п.)
Операционально-ориентированная	Посредством использования таких автоматизмов, как сила привычек, инерция, навыки, логика действий	Привычные способы поведения и деятельности	Инерция, стремление к завершению гештальта	Подталкивание адресата к включению соответствующего автоматизма
Логико-ориентированная	Когнитивная схема, внутренняя логика ситуации, стандартное умозаключение	Законно мерности познавательных процессов, когнитивные установки	Снятие когнитивного диссонанса	Намек, «озадачивание», демонстрация попыток решения проблемы

Продолжение таблицы

Личностно ориентированная	Поступок, принятие решения	Мотивационные структуры	Принятие ответственности за выстраданный в сомнениях выбор	Актуализация внутриличностного конфликта, демонстрация процесса принятия решения
Духовно ориентированная	Совместный поиск смысла	Отношения между мотивами, смыслы	Привычные для адресата способы со владения со смысловой дезориентацией и заполнения смыслового вакуума	Актуализация существующих смыслов и ценностей, подталкивание к смысловой дестабилизации и переоценке ценностей, демонстрация процесса поиска смысла

Задание 7

Прочитайте текст, приведенный преподавателем. На чем, по вашему мнению, строится влияние лидера команды на футболиста? Для какого вида власти особенно характерно такое влияние?

Тема 5. ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА

Задание 1

Вспомните нескольких современных политических, духовных, интеллектуальных лидеров, которые обладают, на ваш взгляд, ярко выраженной харизмой. Если это возможно, найдите записи с выступлениями этих лидеров и проанализируйте их. Что в них привлекает людей (и что привлекло вас)? Есть ли между ними сходство? В чем оно проявляется? Какие между ними различия?

Задание 2

С помощью опросника, приведенного ниже, попробуйте определить, насколько развита у вас одна из составляющих харизмы — обаяние, которое позволяет воздействовать на окружающих, завоевывать их расположение, в чем-то переубеждать. Проанализируйте полученные результаты и подумайте, насколько адекватно вы оценили себя (вполне возможно, что окружающие оценивают вас иначе). Что вам необходимо сделать, чтобы развить свое обаяние?

Инструкция. Ответьте на вопросы теста. Варианты ответов: «да» или «нет».

Тестовый материал

Можете ли вы увлечь своей идеей человека, разговаривая с ним по телефону?

Вы неожиданно добились успеха у того, кто вам не особенно симпатичен. Изменится ли с этого момента ваше мнение о нем, станет ли он вам более приятен?

Когда вы пишете, строчки «ползут» вверх?

Можете ли вы с улыбкой уйти от необходимости отвечать на неприятные вопросы?

Способны ли вы, не вступая в спор, оставаться при своем мнении?

Прислушиваетесь ли вы в спорах к мнению, с которым не согласны?

Были ли вы в детстве всеобщим(-ей) любимцем(-ицей) взрослых? Все ли с восхищением смотрели на вас?

Часто ли вам говорят комплименты, причем бескорыстно, от чистого сердца? Давно ли вы смотрелись в зеркало?

Обработка и интерпретация результатов

Подсчитайте общее число баллов. Ответ «да» равен 1 баллу, «нет» – 0 баллов.

8 и 7 очков. Вы убеждены, что обладаете личным обаянием. Но вы слишком суетливы и самоуверенны. Вы не можете допустить мысли, что на свете существует человек, которому вы не нравитесь.

6 и 5 очков. Бесспорно, у вас есть обаяние, вы приятный в общении человек, с чувством собственного достоинства, без излишней суетливости. У вас нет необходимости работать над своим характером только для того, чтобы заставить других обожать вас.

4 и 3 очка. Безусловно, вас нельзя назвать любимцем (-ицей) окружающих. Вероятно, это вызвано вашей нерешительностью. Из-за неуверенности в себе вам трудно убедить в своей правоте и других.

2 и менее очков. У вас нет обаяния, да и чувства собственного достоинства явно маловато. Вы не любите даже себя. Когда вы смотрите в зеркало, то не испытываете удовольствия. Чтобы что-то изменить, вам следует сначала поработать над собой, а уж потом воздействовать на окружающих.

Задание 3

На чем должен строиться авторитет современного организационного лидера? Для чего он должен его использовать? Найдите в газетах, журналах, книгах или интернет-источниках примеры эффективного и негативного использования лидерами своего авторитета.

Задание 4

Методика, приведенная ниже позволяет выявлять комплекс угрожаемого авторитета у организационных лидеров. Возникновение этого комплекса может быть обусловлено несоответствием ожиданий группы, объективными неудачами, чрезмерной сложностью ситуации, соперничеством с другими членами группы, претендующими на лидерскую роль, деятельностью различных группировок, неуверенностью лидера в своей компетентности. Попросите членов своей студенческой группы ответить на вопросы теста с позиции «Если бы я был руководителем...». Проанализируйте полученные ответы. Что может происходить в группе, если у ее лидера сформировался комплекс угрожаемого авторитета?

Инструкция. Подумайте и обведите ту букву, которая соответствует ответу, наиболее близкому вашим личным убеждениям.

Тестовый материал

1. Могу сказать о себе, что я выполняю свои обязанности настолько хорошо, насколько это возможно:

- А – всегда;
- Б – обычно;
- В – иногда;
- Г – почти никогда.

2. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моего предприятия явления и события:

- А – всегда;
- Б – обычно;
- В – иногда;
- Г – почти никогда.

3. Главной причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение или некомпетентность части моих сотрудников:

- А – всегда;
 - Б – обычно;
 - В – иногда;
 - Г – почти никогда.
- А – признаю полностью;
 - Б – согласен частично;
 - В – скорее не согласен;
 - Г – совершенно не согласен.

4. Многие сотрудники безразличны к моим неудачам:

- А – совершенно верно;
- Б – частично верно;
- В – скорее неверно;
- Г – совершенно неверно.

5. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала многому научиться:

- А – согласен полностью;
- Б – согласен частично;
- В – скорее не согласен;
- Г – совершенно не согласен.

6. Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя:

- А – согласен полностью;
- Б – согласен частично;
- В – скорее не согласен;
- Г – совершенно не согласен.

7. Я трезво и объективно оцениваю себя самого:

- А – всегда;
- Б – обычно;
- В – иногда;

Г – почти никогда.

8. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение:

А – всегда;

Б – обычно;

В – иногда;

Г – почти никогда.

9. Я могу безошибочно оценить отношение моих подчиненных ко мне:

А – всегда;

Б – обычно;

В – иногда;

Г – почти никогда.

10. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя:

А – согласен полностью;

Б – согласен частично;

В – скорее не согласен;

Г – совершенно не согласен.

11. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе. Но могу сказать, что принимаю правильные решения:

А – всегда;

Б – обычно;

В – иногда;

Г – почти никогда.

12. Истинно компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение:

А – всегда;

Б – обычно;

В – иногда;

Г – почти никогда.

13. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений:

А – всегда;

Б – обычно;

В – иногда;

Г – почти никогда.

14. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий:

А – согласен полностью;

Б – согласен частично;

В – скорее не согласен;

Г – совершенно не согласен.

Обработка и интерпретация результатов

Необходимо отдельно суммировать все ответы по пунктам А, Б, В и Г. По доминированию того или иного типа ответов можно определить выраженность комплекса угрожаемого авторитета.

В случае преобладания ответов А можно говорить о наличии комплекса угрожаемого авторитета.

В случае преобладания ответов Б можно судить о предрасположенности субъекта к данной болезни.

При доминировании ответов В можно говорить о преобладании оборонительной позиции у руководителя по отношению к подчиненным.

Преобладание ответов Г свидетельствует об отсутствии комплекса угрожаемого авторитета.

Задание 5

С помощью методики, приведенной ниже, оцените свой уровень доверия к людям. К каким результатам может привести взаимное недоверие между лидером и последователями? Что вызывает такое недоверие? Что необходимо делать лидеру, чтобы предотвратить возникновение недоверия к себе со стороны последователей?

Инструкция. Внимательно прочитайте каждый из вопросов и варианты ответов к нему. В банке ответов напротив номера вопроса отметьте тот вариант ответа, который соответствует вашему представлению о себе и других людях.

Тестовый материал

1. Как вы думаете, большинству людей можно доверять, или во взаимодействии с другими нужно соблюдать осторожность?

А. Большинству людей можно доверять.

В. Во взаимодействии с другими нужно соблюдать осторожность.

2. Могли бы вы сказать, что люди чаще всего стремятся быть полезным другим, или они думают только о себе?

А. Стремятся быть полезными другим.

В. Думают только о себе.

3. Как вы думаете, большинство людей попытались бы обмануть вас, если бы им представилась такая возможность, или вели бы себя честно?

А. Попытались бы обмануть, если бы им представилась такая возможность.

В. Вели бы себя честно.

Бланк ответов

№ вопроса	Варианты ответов	
	А	В
1		
2		
3		

Обработка и интерпретация результатов

При совпадении ответа с ключом он оценивается в 1 балл, при несовпадении – в 0 баллов. Ключ: 1 - А; 2 - А; 3 - В.

1 балл и меньше – низкий показатель доверия;

2 балла – средний показатель доверия;

3 балла – высокий показатель доверия.

Задание 6

Используя методики, приведенные ниже, оцените уровень своих самооценки и самоэффективности. Проанализируйте полученные результаты. Каков уровень ваших самооценки и самоэффективности? Если он недостаточно высок, то в чем причины этого? Есть ли взаимосвязь между уровнем самооценки и самоэффективности? Что необходимо сделать, чтобы и самооценка, и самоэффективность были адекватно высокими?

Инструкция. По каждому из суждений теста надо дать ответ «очень часто», «часто», «редко» или «никогда» в зависимости от того, насколько свойственны вам мысли, описанные в тесте.

Тестовый материал

1. Мне хочется, чтобы мои друзья подбадривали меня.
2. Постоянно чувствую свою ответственность в учебе.
3. Я беспокоюсь о своем будущем.
4. Многие меня ненавидят.
5. Я обладаю меньшей инициативой, чем другие.
6. Я беспокоюсь за свое психическое состояние.
7. Я боюсь выглядеть глупым.
8. Внешний вид других куда лучше, чем мой.
9. Я боюсь выступать с речью перед незнакомыми людьми.
10. Я часто допускаю ошибки.
11. Как жаль, что я не умею говорить с людьми как следует.
12. Как жаль, что мне не хватает уверенности в себе.
13. Мне бы хотелось, чтобы мои действия одобрялись другими чаще.
14. Я слишком скромн.
15. Моя жизнь бесполезна.
16. Многие неправильного мнения обо мне.
17. Мне не с кем поделиться своими мыслями.
18. Люди ждут от меня очень многого.
19. Люди не особенно интересуются моими достижениями.
20. Я слегка смущаюсь.
21. Я чувствую, что многие люди не понимают меня.
22. Я не чувствую себя в безопасности,
23. Я часто волнуюсь понапрасну.
24. Я чувствую себя неловко, когда вхожу в комнату, где уже сидят люди.
25. Я чувствую себя скованно.
26. Я чувствую, что люди говорят обо мне за моей спиной.

27. Я уверен, что люди почти всё принимают легче, чем я.
 28. Мне кажется, что со мной должна случиться какая-нибудь неприятность.
 29. Меня волнует, как люди относятся ко мне.
 30. Как жаль, что я необщителен.
 31. В спорах я высказываюсь только тогда, когда уверен в своей правоте.
 32. Я думаю о том, чего ждут от меня другие.

Обработка и интерпретация результатов

Подсчет баллов производится по схеме:

«очень часто» – 4 балла;

«часто» – 3 балла;

«редко» – 2 балла;

«никогда» – 0 баллов.

0-25 баллов – свидетельствуют о высоком уровне самооценки, при котором человек, как правило, уверен в себе, правильно реагирует на замечания других и редко сомневается в необходимости своих действий.

26-45 баллов – показатель среднего уровня самооценки, человек редко страдает комплексом неполноценности, лишь время от времени старается подстроиться под мнение других людей.

46-128 баллов – уровень самооценки низкий, человек болезненно переносит критические замечания, не уверен в себе.

Методика определения самоэффективности в сфере деятельности и в сфере общения

Инструкция. Согласны ли вы с предлагаемыми утверждениями? Если абсолютно согласны, выберите ответ «+5», если абсолютно не согласны, то «-5». В зависимости от степени своего согласия или несогласия с утверждениями используйте для ответа промежуточные оценки шкалы в области соответственно положительных или отрицательных значений или «0».

Тестовый материал

№	Утверждение	Степень согласия
1	Когда я что-либо планирую, я всегда уверен, что могу выполнить данную работу	+5+4+3+2+1 0-1 -2-3 -4-5
2*	Одна из моих проблем состоит в том, что я не могу сразу взяться за работу, которую мне необходимо выполнить, оттягивая этот момент до последнего	+5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2-3 -4-5
3	Если я не могу выполнить работу с первого раза, я продолжаю попытки до тех пор, пока не справлюсь с ней	+5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2-3 -4-5
4*	Когда я ставлю важные для себя цели, мне редко удается достичь их	+5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2-3 -4-5
5*	Я часто бросаю дела, не закончив их	+5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2-3 -4-5

Продолжение таблицы

6*	Я стараюсь избегать трудностей	+5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2-3 -4-5
7*	Если что-то кажется мне слишком трудным, я не стану даже пытаться выполнить это хоть как-нибудь	+5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2-3 -4-5
8	Если я делаю что-то крайне необходимое, но не слишком приятное для меня, я все равно буду упорствовать до тех пор, пока не доведу дело до конца	+5+4+3+2+10-1 -2-3 -4-5
9	Если я решил что-то сделать, я буду идти напролом, до конца	+5+4+3+2+10-1 -2-3 -4-5
10*	Если мне не удастся быстро выучить что-то новое, я сразу бросаю это дело	+5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2-3 -4-5
11*	Когда проблемы возникают неожиданно, мне не удается справиться с ними	+5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2-3 -4-5
12*	Я не пытаюсь научиться чему-то новому, если оно выглядит слишком сложно для меня	+5+4+3+2+10-1 -2-3 -4-5
13	Неудачи не смущают меня, а только заставляют предпринимать еще более настойчивые попытки справиться с ситуацией	+5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2-3 -4-5
14	Я испытываю уверенность в своих силах при решении сложных проблем	+5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2-3 -4-5
15	Я вполне уверен в себе	+5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2-3 -4-5
16*	Я легко бросаю дела	+5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2-3 -4-5
17*	Я не похож на человека, который легко справляется с любыми проблемами в жизни	+5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2-3 -4-5
18*	Мне трудно приобретать новых друзей	+5+4+3+2+10-1 -2-3 -4-5
19	Если я встречаю человека, с которым мне было бы приятно поговорить, я иду к нему сам, не дожидаясь, пока он подойдет ко мне	+5+4+3+2+10-1 -2-3 -4-5
20*	Если мне не удастся стать близким другом интересного для меня человека, я, скорее всего, прекращаю попытки общения с ним	+5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2-3 -4-5
21*	Если я познакомился с человеком, который на первый взгляд кажется мне не слишком интересным, я все равно не прекращаю сразу общение с ним	+5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2-3 -4-5
22*	Я не слишком уютно чувствую себя на собраниях, в компаниях, в больших группах людей	+5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2-3 -4-5
23	Я приобрел всех моих друзей благодаря своей способности устанавливать контакты	+5 +4 +3 +2 +1 0 -1 -2-3 -4-5

Обработка и интерпретация результатов

При подсчете баллы в вопросах, выделенных звездочкой, меняют знак на противоположный.

Самоэффективность в сфере деятельности – сумма ответов на вопросы 1,2*,3,4*,5*,6*,7*,8,9,10*,11*,12*,13,14,15,16*,17*.

Самоэффективность в сфере общения – сумма ответов на вопросы 18*,19,20*,21*,22*,23.

Самоэффективность в сфере	Оценка		
	низкая	средняя	высокая
деятельности	менее 7 баллов	от 7 до 53 баллов	54 балла и более
общения	менее -7 баллов	от -7 до 15 баллов	16 баллов и более

Задание 7

Представьте, что вы - руководитель организации. С помощью методики, приведенной ниже, оцените выраженность у вас авторитарного, либерального и демократического стиля управления. Если будет возможность, попросите ответить на те же вопросы опытного руководителя. Проанализируйте полученные результаты. Сочетание каких стилей будет наиболее предпочтительно?

Инструкция. Внимательно прочитайте каждое из приведенных ниже суждений. Если вы считаете, что оно верно и соответствует особенностям вашего поведения, то рядом с суждением поставьте знак «+», если же оно неверно, то знак «-».

Тестовый материал

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моим терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать — ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное, достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве – распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.
49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.
51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Обработка и интерпретация результатов

Подсчитайте сумму ответов «+» в соответствии с ключом и определите степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления:

Стиль управления	Номера ответов-утверждений
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (0-7), средняя (8-13), высокая (14-20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться данными, представленными в следующей таблице:

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
Авторитарный	
0-7	Минимальная: проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных
8-13	Средняя: отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей
14-20	Высокая: раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением
Либеральный	
0-7	Минимальная: неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность
Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
8-13	Средняя: стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам
14-20	Высокая: полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство
Демократический	
0-7	Минимальная: слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах
8-13	Средняя: устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала
14-20	Высокая: умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу

Задание 8

Прочитайте текст о Ричарде Брэнсоне, приведенный преподавателем. Какие чувства вызывает у вас личность Ричарда Брэнсона? Какие его качества, на ваш взгляд, позволяют ему добиваться успеха? Обладаете ли вы этими качествами? Если нет, каким образом их можно развить или чем можно компенсировать?

Тема 6. ОБЩЕНИЕ КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ЛИДЕРА

Задание 1

Понаблюдайте за тем, как общается с окружающими в тех или иных ситуациях какой-либо политический лидер. Чем определяются особенности его общения? Насколько эффективно это общение? С чем связаны затруднения в ходе общения? Если бы вы оказались на месте этого лидера в той же ситуации, вы бы общались также или как-то иначе? Почему?

Задание 2

Об уровне коммуникативной компетентности можно судить по тому, насколько человек способен адаптироваться к разным ситуациям общения. Используя методику, приведенную ниже, оцените свой уровень развития этой способности. Проанализируйте полученный результат. Что необходимо вам для того, чтобы развить данную способность?

Инструкция. Ниже приведены высказывания, касающиеся различных ситуаций в общении. Все высказывания различны, по смыслу не совпадают, поэтому внимательно вчитайтесь в каждое из них, прежде чем отвечать. Если высказывание «верно» или «скорее верно» по отношению к вам, поставьте букву «в» рядом с соответствующим номером высказывания.

Тестовый материал

1. Я считаю, что имитировать поведение других людей трудно.
2. В моем поведении чаще всего отражается все то, что я думаю и в чем я убежден на самом деле.
3. На вечеринках, в различных компаниях я не пытаюсь делать или говорить то, что приятно другим.
4. Я могу защищать только те идеи, в которые сам верю.
5. Я могу произносить речи экспромтом даже на те темы, по которым не имею почти никакой информации.
6. Я полагаю, что умею проявлять себя так, чтобы произвести впечатление на людей или развлечь их.
7. Если я не уверен, как следует вести себя в определенной ситуации, начинаю ориентироваться на поведение других людей.
8. Возможно, из меня получился бы неплохой актер.
9. Я редко нуждаюсь в советах друзей при выборе книг, музыки или фильмов.
10. Другим порой кажется, что я переживаю более глубокие эмоции, чем это есть на самом деле.

11. Я смеюсь над комедией больше, когда смотрю ее вместе с другими, чем когда смотрю ее один.
12. В группе людей я редко являюсь центром внимания.
13. В различных ситуациях с разными людьми я веду себя совершенно по-разному.
14. Мне не очень легко добиться того, чтобы другие почувствовали ко мне симпатию.
15. Даже если я не в духе, часто делаю вид, что приятно провожу время.
16. Я не всегда такой на самом деле, каким кажусь.
17. Я не стану специально высказывать мнение или изменять поведение, когда мне хочется кому-то понравиться или добиться расположения.
18. Я считаю себя человеком, способным развлечь.
19. Чтобы понравиться, наладить отношения с людьми, я стараюсь прежде всего делать именно то, что от меня ожидают.
20. Я никогда не проявлял себя особо успешно, если играл с другими в игры, требующие смекалки или импровизированных действий.
21. Я испытываю затруднения, когда пытаюсь менять свое поведение так, чтобы оно соответствовало взглядам различных людей и ситуациям.
22. Во время вечеринок я предоставляю другим возможность шутить и рассказывать истории.
23. В компаниях я чувствую себя несколько неловко и не проявляю себя достаточно хорошо.
24. Если потребуется для правого дела, я могу любому, глядя прямо в глаза, сказать неправду и при этом сохранять бесстрастное выражение лица.
25. Я могу сделать так, чтобы окружающие были со мной дружелюбны, даже если эти люди мне не нравятся.

Обработка и интерпретация результатов

Подсчитываются все ответы, совпадающие со словами «верно» и «неверно».

«Верно» – по вопросам: 5, 6, 7, 8, 10, И, 13, 15, 16, 18, 19, 24, 25.

«Неверно» – по вопросам: 1, 2, 3, 4, 9, 12, 14, 17, 20, 21, 22, 23.

Все баллы суммируются.

Менее 8 баллов – стабильная модель общения, некоторая ригидность.

8-17 баллов – потребность быть в общении с самим собой, проявлять в зависимости от ситуации направленность на партнера, склонность к партнерству в общении.

17-25 баллов – мобильность в общении, умение подстраиваться к поведению партнера, готовность к диалогу, способность изменять стиль общения в зависимости от ситуации.

Задание 3

Используя методику, приведенную ниже, оцените свое умение слушать других людей. Проанализируйте полученные результаты. Если они свидетельствуют о низком уровне этого умения, подумайте, чем это вызвано и что необходимо сделать для его повышения.

Инструкция. Отметьте номера тех утверждений, в которых описаны ситуации, вызывающие у вас неудовлетворение, досаду или раздражение при беседе с любым человеком.

Тестовый материал

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время беседы, и я не уверен, слушают ли меня.
4. Разговор с таким партнером, который не смотрит в лицо во время беседы, часто вызывает чувство пустой траты времени, так как создается впечатление, что он не слушает меня.
5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.
7. Собеседник постоянно отвлекает меня своими вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни высказывал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник постоянно пытается отвергнуть меня.
10. Собеседник «передергивает» смысл моих слов и вкладывает в них иное содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонними делами: играет ручкой, протирает стекла очков и т.п., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.
15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая.
18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет различные истории, шуточки и анекдоты.
22. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.
23. Когда я обращаюсь к нему при встрече, он бросает все дела и смотрит внимательно на меня.
24. Собеседник ведет себя так, словно я мешаю ему делать что-то очень важное.
25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

Обработка и интерпретация результатов

Подсчитайте долю отмеченных ситуаций в процентах от общего числа.

Если она колеблется в пределах от 70 до 100% (от 18 и более утверждений), вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать.

Если она колеблется в пределах 40-70% (10-17 утверждений), вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям собеседника; вам не хватает некоторых достоинств хорошего слушателя. Избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере собеседника говорить, не притворяйтесь, ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

Если отмеченные ситуации колеблются в пределах 10- 40% (4-9 утверждений), вас можно считать хорошим собеседником, но иногда вы отказываете партнеру в полном понимании. Дайте собеседнику раскрыть свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с вами будет еще приятнее.

Если вы набрали 0-10% (до трех высказываний), Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

Задание 4

Используя как концептуальную схему табл. 6.1 составьте опорный конспект речи, с которой вы хотели бы выступить перед аудиторией, а затем попробуйте произнести ее. Сделайте аудиозапись (если возможно – видеозапись) своей речи и проанализируйте ее. Подумайте, что получилось и что не получилось у вас в ходе выступления и что необходимо вам развивать.

Таблица 6.1

Композиционно-технологическая структура публичной речи

Элемент	Назначение	Целевые действия	Приемы и средства
Вступление			
Зачин	Подготовить аудиторию к восприятию сказанного	Завладеть вниманием. Возбудить интерес. Заставить слушать. Вызвать доверие. Дисциплинировать	Рассказать что-нибудь удивительное (случай, факт, историю). Сделать юмористическое замечание, обращение и проч.
Завязка мысли	Поставить проблему	Показать актуальность темы. Выявить противоречие. Объяснить тезис. Заинтриговать новым	Вызвать сопереживание, ссылаясь на парадоксальную ситуацию, драмы идей и людей и т.д.
Изложение	Довести план	Обеспечить понимание. Наметить перспективу. Озадачить слушателей	Затронуть интересы слушателей ссылками на социальные задачи, документы и проч.

Главная часть			
1-й вопрос	Представить предмет общения	Раскрыть основное понятие. Показать структуру (элементы и связи)	Определить понятие, дать трактовку, опорную схему, сигнал, образ
2-й вопрос	Довести сущность до понимания	Выдвинуть тезис и обосновать новое. Дать оценку элементов. Опровергнуть антитезис	Опровергнуть доказательства, приводя мнения, аргументы, факты и т.п.
3-й вопрос	Дать установку на деятельность	Связать теорию с жизнью (практикой). Предложить решения	Привести данные экспериментов, показательные примеры, официальные установки
Заключение			
Напоминание	Закрепить мысль	Напомнить основной тезис. Дать понять, что мысль доказана. Усилить впечатление	Возвратиться к проблеме. Повторить самый сильный аргумент, факт. Привести крылатую фразу, мудрое изречение
Обобщение	Убедиться, что цель достигнута	Подвести к заключению. Добиться одобрения и принятия мысли	Подытожить сказанное эмоционально, ярким примером, цитатой
Пожелание	Направить деятельность	Поставить задачи. Мобилизовать. Сориентировать. Призвать	Обрисовать перспективы. Высказать призыв, лозунг

Задание 5

Прочитайте текст приведенный преподавателем.

Попробуйте определить, к какой аудитории обращался его герой в своем выступлении, и какой была его основная цель: заставить слушателей задуматься, убедить их в чем-либо или мотивировать на какие-либо действия. Какие приемы он использует, чтобы сделать выступление интересным и максимально полно донести его смысл до слушателей?

Тема 7. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ ЛИДЕРА В ГРУППЕ

Задание 1

Подумайте, что для вас является (или может являться) самым сильным мотиватором: в процессе учебы; в профессиональной деятельности; в неформальном взаимодействии с другими людьми. Какие мотивы, помимо самого сильного, включены в структуру мотивации в каждой из ситуаций? Что может стиму-

лировать вас, если вы вынуждены выполнять неинтересное для себя (учебное, профессиональное или бытовое) задание?

Задание 2

Предложите членам своей студенческой группы провести ролевую мини-игру «Мотивация организационного поведения». Представьте, что вы – сотрудники какой-либо организации. Распределите должностные обязанности. Используя приведенную ниже методику, выявите структуру мотивации организационного поведения для каждого из участников игры. Проанализируйте полученные результаты.

Инструкция. Оцените по пятибалльной шкале степень влияния каждого из следующих факторов на ваше отношение к работе, т.е. степень его важности. 5 баллов означает «очень важно», 1 балл – «неважно».

Тестовый материал

1	Интересное содержание работы	5 4 3 2 1
2	Хороший начальник	5 4 3 2 1
3	Признание проделанной вами работы, уважение к вам	5 4 3 2 1
4	Возможность продвижения по службе	5 4 3 2 1
5	Удовлетворенность личной жизнью	5 4 3 2 1
6	Престижная работа	5 4 3 2 1
7	Ответственная работа	5 4 3 2 1
8	Хорошие условия для работы	5 4 3 2 1
9	Разумные правила и процедуры, существующие в данной компании	5 4 3 2 1
10	Возможность самосовершенствования	5 4 3 2 1
11	Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом	5 4 3 2 1
12	Чувство безопасности, связанное с работой	5 4 3 2 1

Обработка и интерпретация результатов

Для определения ведущего мотивационного фактора используется следующий ключ:

гигиенические факторы: 2, 5, 6, 8, 9, 12; мотивационные факторы: 1, 3, 4, 7, 10, 11. Оценка доминирующего мотива производится на основе количественного доминирования одного из исследуемых мотивов. Уровень того или иного лично значимого мотива определяется по следующим количественным значениям: более 20 баллов – высокий; 10 – 19 баллов – средний; 1–9 – низкий.

В случае незначительных межфакторных различий можно судить либо о несущественной значимости обоих факторов, либо об их сбалансированности.

Задание 3

Попробуйте определить ваши ролевые предпочтения как возможного члена управленческой команды, используя методику, приведенную ниже. Попросите (если представится возможность) заполнить тот же тест кого-либо из «действующих» управленцев. Проанализируйте полученные результаты. Какие из выделенных ролевых позиций наиболее важны для лидера?

Инструкция. В серии предложенных ниже утверждений отметьте, пожалуйста, насколько вам нравится и насколько часто вам приходится реально выполнять перечисленные управленческие функции. Для этого напротив каждого утверждения в двух колонках проставьте цифры от 1 до 10 в зависимости от того, насколько вам нравится (10) или не нравится (1) заниматься указанной работой (первая колонка) и как часто (10) или редко (1) вам приходится сейчас реально выполнять эти функции (вторая колонка).

Тестовый материал

№	Утверждения	Желание	Необходимость
1	Заниматься обучением молодых сотрудников и начинающих работников		
2	Формулировать стратегические задачи		
3	Распределять поручения между сотрудниками		
4	Заниматься поиском кандидатов на вакантные должности		
5	Решать сложные «дипломатические» проблемы		
6	Готовить приказы и распоряжения		
7	Разрабатывать формы отчетности о проделанной сотрудниками работе		
8	Готовить финансовую документацию		
9	Заниматься решением сложных профессиональных проблем		
10	Находить и внедрять новые технологии организации деятельности		
11	Разрешать межличностные конфликты в организации		
12	Обобщать и анализировать подготовленные другими материалы		
13	Принимать управленческие решения		
14	Проводить собеседования с претендентами на работу		
15	Принимать участие в неформальных мероприятиях с вышестоящим руководством		
16	Писать отчеты		
17	Разбирать случаи нарушения дисциплины и внутреннего распорядка		
18	Изыскивать дополнительные (внебюджетные) источники доходов		

Продолжение таблицы

19	Находить наиболее эффективные способы решения профессиональных задач, поставленных руководством		
20	Находить свои способы решения проблем, отличные от традиционных		
21	Повышать уровень своей психологической компетентности		
22	Готовить аналитические записки		
23	Осуществлять координацию работы подчиненных		
24	Подбирать претендентов на выдвижение		
25	Представлять свою организацию (структуру) на совещаниях в других организациях и учреждениях		
26	Организовывать совещания и заседания		
27	Поощрять и наказывать сотрудников		
28	Заниматься обустройством помещений и рабочих площадей		
29	Принимать участие в разрешении профессиональных споров		
30	Убеждать руководство в необходимости внедрения новых форм и методов организации работы		

Обработка и интерпретация результатов

Подсчитайте сумму баллов по шкалам «Желание» и «Необходимость» для каждой из выделенных ролевых позиций.

Наставник	1, 11, 21	Штабник	6, 16, 26
Аналитик	2, 12, 22	Контролер	7, 17, 27
Организатор	3, 13, 23	Финансист-хозяйственник	8, 18, 28
Кадровик	4, 14, 24	Профессионал	9, 19, 29
Дипломат	5, 15, 25	Инноватор	10, 20, 30

Задание 4

Используя табл. 7.1 как концептуальную схему, проведите в своей студенческой группе ролевую игру «Образование команды». Хорошо, если проект, под который создается команда, в действительности будет важен для вашей группы. В ходе работы над проектом фиксируйте, что происходит с командой (по всем выделенным параметрам). Окончательный анализ результатов игры проведите после завершения работы над проектом.

Динамика образования команды

Этапы	Вопросы членов команды	Межличностные отношения	Проблемы, связанные с заданием	Эффективное поведение лидера
Формирования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Что представляют собой другие члены команды? 2. Что происходит? 3. Чего от меня ожидают? 4. Куда мы движемся и почему? 5. Кто здесь лидер? 6. Какие у нас цели? 7. Как я вписываюсь в команду? 8. Каков объем предстоящей работы? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Молчание. 2. Самоосознание. 3. Зависимость. 4. Поверхностный характер. 5. Реактивное поведение. 6. Неопределенность 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ориентация членов команды. 2. Создание комфортной атмосферы в команде. 3. Формирование атмосферы доверия. 4. Установление отношений с лидером. 5. Прояснение целей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Вводные» мероприятия. 2. Ответы на вопросы. 3. Выработка оснований для взаимного доверия. 4. Формирование модели ожидаемого поведения. 5. Прояснение целей, правил, процедур и ожиданий
«Бурления»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Как мы будем разрешать разногласия? 2. Как мы будем сообщать негативную информацию? 3. Можно ли изменить состав команды? 4. Как мы будем принимать решения при наличии разногласий? 5. Нужен ли нам именно такой лидер? 6. Хочу ли я оставаться членом этой команды? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поляризация членов команды. 2. Формирование коалиций. 3. Конкуренция между членами команды. 4. Разногласия с лидером. 5. Оспаривание точек зрения других членов команды 6. Нарушение командных норм 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управление конфликтами. 2. Легитимизация продуктивного выражения индивидуальности. 3. Преодоление группового единомыслия. 4. Анализ ключевых процессов командной работы 5. Превращение противостояния во взаимодействие 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение общего противника и укрепление видения перспективы. 2. Порождение у членов команды приверженности ее целям. 3. Превращение учеников в учителей 4. Эффективное посредничество. 5. Обеспечение признания достижений команды и ее отдельных членов. 6. Укрепление стиля мышления «выигрыш – выигрыш»
Выработки норм	<ol style="list-style-type: none"> 1. Каковы принятые нормы и ожидания? 2. Насколько я должен подчиняться принятым нормам? 3. Какую роль я должен играть? 4. Поддержат ли меня? 5. Куда мы движемся? 6. Каким должен быть мой вклад в работу команды и насколько я должен быть предан ее целям? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сотрудничество. 2. Игнорирование разногласий. 3. Конформизм по отношению к стандартам и ожиданиям. 4. Покорность в отношении указаний лидера. 5. Усиление межличностного притяжения. 6. Преданность командному видению перспективы 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поддержание единства и связности. 2. Дифференциация и уточнение ролей. 3. Определение уровня личного вклада в работу команды. 4. Прояснение будущего. 5. Решение вопроса об обязательствах в отношении будущего команды 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Помощь в распределении ролей между членами группы. 2. Демонстрация поддержки членам группы. 3. Обеспечение обратной связи. 4. Формулирование видения перспективы для членов команды. 5. Помощь в формировании приверженности видению перспективы

Продолжение таблицы

Функционирования	1. Как мы будем непрерывно совершенствоваться? 2. Как мы можем укреплять инновационный и творческий подход к делу? 3. Как мы можем использовать наши ключевые навыки? 4. Какие усовершенствования могут быть привнесены в процессы нашей групповой работы? 5. Как мы можем поддерживать высокий уровень энергии и преданности целям группы?	1. Высокое взаимное доверие. 2. Безусловная преданность членов группы. 3. Многосторонность взаимоотношений между членами группы. 4. Взаимное обучение и помощь в развитии. 5. Предпринимательский дух. 6. Самодостаточность	1. Укрепление ключевых навыков. 2. Поддержание духа постепенного совершенствования. 3. Предвидение нужд клиентов и предваряющие отклики на их запросы. 4. Повышение темпов работы и сокращение сроков. 5. Поощрение творческого подхода к решению проблем	1. Поддержка одновременно постепенного совершенствования и инноваций. 2. Закрепление культуры качества в работе команды. 3. Обеспечение регулярной обратной связи относительно функционирования команды. 4. Поддержка и направление членов команды. 5. Помощь команде в предотвращении возврата к пройденным стадиям развития
------------------	---	--	---	---

Задание 5

Используя табл. 7.2 как концептуальную схему, попробуйте определить культурные особенности своей студенческой группы. Как выражаются эти особенности в поведении лидера вашей группы?

Таблица 7.2

Взаимосвязь между особенностями культуры и поведением
организационных лидеров

Измерения культуры (культурные синдромы)	Характеристики культурного синдрома	Особенности поведения организационных лидеров
Индивидуализм – коллективизм	Индивидуализм — приоритет имеют индивидуальные цели и ценности; возможности самореализации человека велики; степень лояльности к группе низка; поведение определяется внутренней мотивацией; человек чувствует свою уникальность (проявления наиболее заметны и культурах Северо-Западной Европы и Северной Америки)	Лидер предоставляет своим последователям свободу действий, но в то же время оказывает им в случае необходимости помощь; поведение характеризуется уважением к последователям; он приветствует их неповторимость и своеобразие, поддерживает стремление к эффективным действиям, помогает добиться успеха в соперничестве с членами других групп

Продолжение таблицы

	Коллективизм — приоритет имеют коллективные цели и ценности; высокая степень лояльности к группе; поведение определяется принадлежностью к группе; человек чувствует себя частью группы (его проявления наиболее заметны во многих культурах Азии, Африки, Латинской Америки)	Лидер действует как «хороший отец», проявляя заботу о членах своей группы; поддерживает членов своей группы, помогает им в решении личных проблем, проявляет интерес к их жизни за рамками группы, что делает его привлекательным в глазах последователей и способствует успешной деятельности группы
Измерения культуры (культурные синдромы)	Характеристики культурного синдрома	Особенности поведения организационных лидеров
Дистанция власти	Высокая дистанция — восприятие членами общества власти как наиболее важной части общественной жизни; ориентация на власть, основанная на силе и принуждении; воспитание исполнительности, конформизма, установки на авторитаризм и т.п.; авторитарный стиль управления; боязнь выразить несогласие с властью (большинство африканских, латиноамериканских и арабских культур, Индия, Индонезия, Турция, Филиппины и др.)	Группа организована в соответствии с жесткой иерархией; лидер реализует авторитарный стиль управления; во многом опирается на формальные правила и процедуры; члены группы часто боятся выразить несогласие с ним, прибегают к конформизму
	Низкая дистанция — власть в восприятии членов общества не является значимой частью жизни; ориентация на легитимную власть; воспитание уважения прав личности; демократический стиль управления; возможность открыто высказывать свое мнение (культуры скандинавских стран, Австрии, Германии, Великобритании, США, Канады, Израиля и др.)	Лидер доступен для последователей, реализует демократический стиль управления; члены группы включены в процессы выработки решений и не боятся открыто выразить свое мнение
Измерения культуры (культурные синдромы)	Характеристики культурного синдрома	Особенности поведения организационных лидеров
Маскулинность – фемининность	Маскулинная культура — придание большей ценности материальным вещам, власти; тендерные роли четко дифференцированы; выраженная мотивация к достижению; дискриминация по отношению к женщинам; удовлетворенность жизнью дают общественное признание, победа в конкурентной борьбе, достижение материального благополучия (культуры Австралии, Австрии, Великобритании, Германии, Японии, Швейцарии, США и др.)	Должности, связанные с большим объемом полномочий и ответственности, т.е. главенствующие в управленческой вертикали, как правило, достаются мужчинам

Продолжение таблицы

	Фемининная культура – доминирование значимости личности, ее воспитания и самореализации, поиски смысла жизни; тендерные роли четко не различаются; выраженная мотивация к аффилиации (потребность в создании позитивных отношений); равноправие мужчин и женщин; удовлетворенность жизнью дают процесс работы, сотрудничество и дружеские отношения с людьми (в частности, культуры скандинавских стран)	Оценка управленческой эффективности индивида не ставится в зависимость от пола: в ее основу положены индивидуальные способности и умения
Измерения культуры (культурные синдромы)	Характеристики культурного синдрома	Особенности поведения организационных лидеров
Избегание неопределенности	Высокий уровень избегания неопределенности – тенденция к проявлению нетерпимости к новому; высокий уровень тревожности при встрече с новым; создание формализованных правил поведения в группе; трактовка агрессии как самозащиты; склонность к определенности и т.д. (страны Северо-Восточной Азии)	Лидеры склонны к длительной и осторожной выработке решений
	Низкий уровень избегания неопределенности – тенденция к проявлению терпимости к новому; низкий уровень тревожности при встрече с новым; принятие разногласий в группе; трактовка агрессии как нападения; склонность к риску и т.д.	Лидеры характеризуются быстрым, энергичным стилем принятия решений, не боятся индивидуальной ответственности за принятое решение

Задание 6

В каком направлении, по вашему мнению, необходимо развивать групповую культуру и индивидуальную культуру лидера, чтобы, с одной стороны, каждый член группы мог наиболее эффективно реализовать себя, а с другой стороны, группа эффективно решала общие задачи и гармонично развивалась?

Задание 7

Прочитайте текст, приведенный преподавателем.

Какие способы мотивации описаны в этом тексте? Попробуйте определить их сравнительную эффективность. Какие еще способы нематериальной мотивации могли бы предложить вы?

Тема 8. РАЗВИТИЕ ЛИДЕРА

Задание 1

Используя табл. 8.1, как концептуальную схему, оцените интенсивность своего саморазвития и проблемные зоны этого процесса.

Таблица 8.1

Характеристики личности с остановленным / активным саморазвитием

Личность, саморазвитие которой...	
приостановлено...	идет активно...
...уклоняется от ответственности за обучение...	...отвечает за обучение...
...не умеет познавать себя...	...стремится изучить себя...
...не может выделить время для саморазвития...	...оставляет время для развития...
...уклоняется от препятствий...	...приветствует препятствия...
...не воспринимает обратную связь...	...ищет обратную связь...
...избегает самоанализа...	...выделяет время для рефлексии...
...подавляет свои чувства...	...исследует свои чувства...
...не занимается самопроверкой...	...оценивает свой опыт...
...ограничивает свои побуждения...	...читает и активно дискутирует...
...не знает собственных возможностей и не верит в них...	...верит в свой потенциал...
...предпочитает игровые взаимоотношения...	...старается быть более открытым...
...не подозревает о различных влияниях на себя...	...осознает влияние на себя...
...игнорирует профессиональное развитие...	...управляет профессиональным развитием...
...находится в постоянном кризисе...	...эффективно преодолевает кризис...
...не получает удовольствия от изменений в работе...	...реагирует на изменения в карьере...

Задание 2

Насколько, по вашему мнению, развиты у вас готовность к саморазвитию, многоконтекстное творческое мышление, эмоциональная сфера, аналитико-прогностический опыт в области саморазвития, ценностное отношение к самосовершенствованию? Какие пути для совершенствования каждого из этих факторов существуют у вас?

Задание 3

Используя табл. 8.2, как концептуальную схему, определите, какого типа внутриличностные конфликты характерны для вас. Насколько вы способны эффективно разрешать внутриличностные конфликты? Какие стратегии разрешения подобных конфликтов вы используете? Что необходимо для того, чтобы внутриличностный конфликт можно было использовать как инструмент своего развития как лидера?

Типология внутриличностного конфликта как фактора развития лидера

Основание классификации	Виды внутриличностного конфликта
Деятельностный аспект стремления лидера к саморазвитию и самореализации	<p>Конфликт отсутствия цели – невозможность или неспособность постановки значимых целей жизни, наличие которых представляется субъективной ценностью.</p> <p>Операциональный конфликт – при наличии значимых целей жизни лидер сталкивается с невозможностью или неспособностью выбора средств и методов для их достижения. Конфликт утраты значимости деятельности – характерно ощущение, что осуществляемая деятельность не ведет к саморазвитию и самореализации. Конфликт «зоны комфорта» — отказ от деятельности, направленной на саморазвитие и самореализацию, в пользу другой деятельности, которая представляется не менее важной (подавление более значимых задач менее значимыми)</p>
Хронологический аспект стремления лидера к саморазвитию и самореализации	<p>Конфликт ретроактивного смещения временной перспективы – преобладание ценности индивидуального прошлого по сравнению с настоящим и будущим по причине оценки человеком своего прошлого как времени, в котором объективные и субъективные обстоятельства наиболее способствовали саморазвитию и самореализации. Конфликт проактивного смещения временной перспективы – гипертрофированная ценность индивидуального будущего, которое, по мнению человека, содержит гораздо более благоприятные перспективы саморазвития и самореализации, чем настоящее</p>
Длительность конфликта	<p>Кратковременный (ситуативный) внутриличностный конфликт – имеет короткие временные рамки, доминирование одного из его полюсов происходит достаточно быстро.</p> <p>Затяжной внутриличностный конфликт – характеризуется значительной протяженностью во времени. Человек долгое время оказывается не в состоянии сделать выбор. Ситуация поляризации отмечена выраженным состоянием дискомфорта, и в результате в психологической реальности личности создается травмирующая картина конфликта</p>
Сила конфликта	<p>Потенциальный конфликт – слабая выраженность поляризации смысловых образований, продолжающаяся до тех пор, пока субъект не приступил к реализации деятельности, несущей противоречивые ценностные отношения.</p> <p>Компенсированный конфликт – возникает в момент осознания поляризации смысловых образований и определяется тем, что разность силы обоих полюсов и их тенденция к доминированию стремятся к нулю.</p> <p>Декомпенсированный конфликт – возникает в результате принятия решения и характеризуется возрастанием ценностно-смысловой значимости (доминированием) одного из полюсов и ослаблением дискомфорта</p>
Форма конфликта	<p>Деструктивный конфликт – связан с попустительским отношением субъекта к конфликту, приводит к психическому истощению, ослаблению здоровья, снижению уровня акмеологической культуры.</p> <p>Конструктивный конфликт – контролируемое и управляемое взаимодействие субъекта со своим конфликтом; увеличивает личностный ресурс, повышает эффективность процесса саморазвития, обеспечивает высокий уровень акмеологической культуры</p>

Функции конфликта в контексте развития лидера	Интегрирующий конфликт – полное разрешение конфликта, в результате чего происходит позитивная дезинтеграция личности и, как следствие, эффективное саморазвитие и самореализация. Дезинтегрирующий конфликт – возникает как следствие негативно разрешенного или неразрешенного внутриличностного конфликта, что приводит к негативной дезинтеграции личности, развитию негативного психического состояния и отдалению саморазвития и самореализации
---	--

Задание 4

Попробуйте определить особенности своих ценностных ориентаций в соответствии с модальностями человека как целостности, используя методику, приведенную ниже. Проанализируйте, есть ли среди ваших ценностей ценность лидерства, в содержание каких модальностей она входит, какова ее интенсивность. Что необходимо сделать в каждой из модальностей, чтобы развитие вас как лидера активизировалось?

НЕЗАКОНЧЕННЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Инструкция. Дополните неоконченные фразы, применяя слова к самому (самой) себе. Закончите каждую фразу так, как бы лично вы ее закончили. Не надо долго думать над каждой фразой. Пишите первое, что придет в голову. Помните, что какой бы вы ни дали ответ, он обязательно будет «хорошим», если действительно выражает ваши личные переживания.

Старайтесь писать разборчиво. Длина и строение фраз не имеют значения.

Я умею _____

Я могу _____

Я должен _____

Я стремлюсь _____

Я мечтаю _____

Я обучен _____

Я обязан _____

Я хочу _____

Я имею навык _____

Я в состоянии _____

Мой долг _____

Я желаю _____

Я способен _____

Я добиваюсь _____

Моя цель _____

Обработка и интерпретация результатов

Опросник «Незаконченные предложения» позволяет выявить структуру личностных ценностей, ценностных ориентаций, ценностных отношений, особенности мотивационно-смысловых интенций, а также уровень их актуализации.

15 глаголов — смысловых стимулов, сформулированных в первом лице единственного числа, объединены в пять групп в соответствии с выделенными модальностями человека как целостности.

Модальности	Индикаторы
Потребности	Я мечтаю Я хочу Я желаю
Личностный потенциал	Я могу Я в состоянии Я способен
Компетентность	Я умею Я обучен Я имею навык
Личностные смыслы	Я должен Я обязан Мой долг
Целеобразование и целеполагание	Моя цель Я добиваюсь Я стремлюсь

Завершенная фраза в зависимости от модальности глагола- стимула приобретает вид суждения о потребностях, смыслах, целях, потенциале и компетентностях.

Обработка результатов осуществляется следующим образом.

Из завершенных фраз вычленяются объекты интенции — предметы, субъекты или явления (экзистенции) внешнего или внутреннего мира, значимые для личности, например следующие.

Ценности	Индикаторы
Саморазвитие	Стать взрослым, многое увидеть, учиться, разобраться во внутреннем Я, самореализоваться, думать, быть лучше, знать, анализировать, слушать, совершенствовать знания, работать над собой, развивать широту мышления, хорошо учиться, стать гармонично развитой личностью, состояться как личность, добиться оптимальных условий между самореализацией и семейными отношениями, углубление и понимание самого себя, стремиться к совершенству, самопознание, самодостаточность, стремиться к вершине, анализировать свою жизнь; и др.
Карьера	Достичь того, к чему стремлюсь, быть первым, стать большим госчиновником, работать на благо Родины, добиваюсь успеха на работе, результат работы, стремлюсь к карьерному росту, защита диплома, диссертации, стремление окончить РАГС, добиваюсь признания, мечтаю о зарплате, хочу плодотворно работать, работать еще лучше, состояться как профессионал, могу руководить, справиться с любой работой, работать, в состоянии организовать работу коллектива, принимать решения, способен на карьерный рост, оставить след в истории, умею планировать свою деятельность, обучен профессионально, читать лекции, работать с людьми, управлять, имею навык в работе, умею квалифицированно выполнять свои обязанности, обязан помнить о подчиненных, могу совершать поступки и брать ответственность, обеспечить решение поставленных задач, способен к ответственным решениям, в состоянии добиться всего, чего хочу, способен идти к цели, должен быть полезным обществу, добиваюсь своего; и др.

Продолжение таблицы

Семья	Мечтаю о доме, о судьбе детей, хочу построить дом, дать образование детям, хочу быть вместе с любимым, чтобы было будущее у детей, желаю счастья, могу воспитывать детей, в состоянии обеспечить семью, в состоянии заботиться о близких, способен любить, должен вырастить детей, должен делать домашние дела, обязан заботиться о родных и близких, обязан родителям, моя цель — благополучие семьи, стремлюсь к гармонии в личной жизни, родительский долг, мой долг — помогать родителям, мой долг — посадить дерево, построить дом, вырастить сына; и др.
Благополучие	Мечтаю о благополучной старости, о достойной жизни детей, о стабильности и гармонии, хочу обеспечить благополучие, желаю стабильности в обществе, обязан сам себя содержать, добиваюсь достойного положения, стремлюсь к положению; и др.
Здоровье	Хочу больше времени уделять спорту, хочу покоя, желаю, чтобы все были здоровы, я в хорошем состоянии, в состоянии съесть 60 пельменей, в состоянии пробежать 100 м за 11 сек., в состоянии постоять за себя и за другого, имею навык делать зарядку, умею плавать, моя цель — здоровье близких, мечтаю путешествовать, мечтаю отдохнуть, полноценно отдыхать; и др.

Выделенные объекты интенции можно рассматривать в качестве личностных ценностей или ценностных ориентаций респондента.

Анализируется распределение выделенных ценностей по модальностям. В рамках одной модальности могут фиксироваться от одного (тождественные стимулы актуализируют одну и ту же личностную ценность) до трех (тождественные стимулы актуализируют разные личностные ценности) объектов интенции. В первом случае можно говорить о ярко выраженном ценностном приоритете, во втором – о ценностном противоречии.

Затем анализируется, как распределяются личностные ценности по модальностям. Прежде всего необходимо определить, какие ценности актуализируются в сферах потребностей и смыслов, которые составляют область мотивационно-смысловых интенций, и насколько сильно выражены в рамках интенций ценностные противоречия.

Эффективность реализации выделенных интенций и разрешения ценностных противоречий обусловлена уровнем сформированности и согласованности следующих модальностей человека как целостности: личностного потенциала, сферы компетентностей, сферы целеобразования и целеполагания. Поэтому дальнейший анализ связан с личностными ценностями, актуализирующимися в этих сферах. Необходимо выяснить, существуют ли противоречия между областью значимого для человека и областями, которые выступают как инструментальные по отношению к области значимого. Кроме того, необходимо определить, насколько сбалансированно реализуется та или иная ценность, т.е. насколько согласованно она выражена в сферах личностного потенциала, сферы компетентностей, сферы целеобразования и целеполагания.

Обобщая полученные результаты, необходимо исходить из того, что система личностных ценностей определяет направление самоизменений человека и их механизмы.

В частности, направление самоизменений зависит от:

- степени зрелости ценностной структуры как регуляторной системы поведения;
- широты связей, наличия нескольких высших ценностей, которые обеспечивают потребность в смысле бытия;
- содержательного разнообразия ценностей.

Динамика системы личностных ценностей зависит от того, насколько эффективно происходят:

- ориентировка в собственных личностных ценностях с целью гармонизации их системы;
- формирование самосознания как отражения специфичности характера реализации ценностного отношения к Миру и себе в Мире;
- построение жизненной перспективы как отражение уже гармонизированной системы личностных ценностей.

В то же время динамика системы личностных ценностей предполагает разрешение человеком существующих в ней ценностных противоречий. Исследователи выделяют три основные стратегии разрешения ценностных противоречий:

- поиск компромисса, в результате чего человек активно стремится реализовать обе конкурирующие ценности;
- отказ от реализации одной из конкурирующих ценностей;
- отказ от принятия решения в условиях возникшего ценностного противоречия.

Исследования показывают, что люди, у которых доминируют стратегии разрешения ценностных противоречий, направленные на поиск компромисса между противоречивыми ценностями, отличаются:

- высоким уровнем зрелости смысловой сферы личности (более последовательная реализация своих ценностей; ее независимость от ситуации, в которой приходится совершать ценностный выбор; большая упорядоченность ценностных представлений; большая осмысленность жизни и устойчивость ценностных приоритетов);
- высоким уровнем личностной ориентировки;
- восприятием своего жизненного пути как целостного (усматривается связь между событиями прошлого, настоящего и будущего);
- стремлением к развитию собственной личности, принятием себя такими, какие они есть, и ощущением ценности собственной личности.
- Люди, которые склонны отказываться от реализации большинства возникающих в их жизни противоречивых ценностей, отличаются:
- более низким уровнем зрелости смысловой сферы (ценностный выбор в большей степени зависим от ситуации, меньшая степень упорядоченности ценностных приоритетов, ориентация на потребностные состояния; уменьшение осмысленности жизни);
- низким уровнем личностной ориентировки (большая конформность, доминирует внешний локус контроля);
- некоторой неудовлетворенностью прожитой жизнью;
- отрицательным самоотношением, повышенной внутренней конфликтностью.

Тем не менее, эти люди стремятся к изменению собственной личности. В то же время, если в смысловой сфере не возникают ценностные противоречия, не формируется и интенция к саморазвитию, а значит, любые самоизменения становятся невозможными.

Задание 5

Прочитайте текст, предложенный преподавателем.

Подумайте, что важнее для лидера: определенные умения и навыки (технологии) или его личность. Как соотносятся технологическая и личностная составляющие в лидерстве? Могут ли технологии компенсировать личностные недостатки? Могут ли личностные достоинства лидера компенсировать недостаток умений?

Задание 6

Прочитайте текст о Стиве Джобсоне, приведенный преподавателем.

Что для вас является главным в каждой из рассказанных Стивом Джобсом историй? Каким образом вы можете использовать опыт Стива Джобса в своей жизни? Представьте, что через 20 лет вы будете выступать перед выпускниками Стенфорда. Какие три истории из своей жизни вы могли бы рассказать им?

Тема 9. ПРОБЛЕМЫ ЛИДЕРСТВА

Задание 1

Прочитайте текст, приведенный преподавателем.

Подумайте, насколько актуальны перечисленные причины нелюбви мужчин к работе под руководством женщины. Какие иные тендерные стереотипы в отношении женщины-руководителя существуют сегодня? Перечислите тендерные стереотипы в отношении руководителя-мужчины, которые существуют в сознании женщин. Сравните мужские и женские стереотипы. Какие чувства вы испытываете, когда сталкиваетесь с выражением подобных стереотипов? Какие чувства, по вашему мнению, испытывают представители противоположного пола, когда вы выражаете свое предубеждение по отношению к ним?

Задание 2

Используя методику, приведенную ниже, попробуйте оценить свой лидерский и тендерный стиль поведения. Проанализируйте полученные результаты. Как сочетаются у вас эти стили? Есть ли зависимость между выраженностью тех или иных тендерных качеств и лидерским стилем?

МЕТОДИКА ИЗУЧЕНИЯ ЛИДЕРСКОГО И ТЕНДЕРНОГО СТИЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА

Инструкция 1. Оцените свое поведение как руководителя по 5-балльной шкале по следующим проявлениям:

1) жесткий;

- 2) тактичный;
- 3) восприимчивый (благодарный);
- 4) честолобивый;
- 5) суровый, строгий;
- 6) искренний;
- 7) авторитарный;
- 8) систематичный;
- 9) асертивный;
- 10) квалифицированный;
- 11) независимый;
- 12) сознательный;
- 13) легковозбудимый;
- 14) официальный (торжественный);
- 15) подчиненный;
- 16) конкурирующий;
- 17) мягкий;
- 18) доминантный;
- 19) оказывающий помощь;
- 20) агрессивный;
- 21) избирательный;
- 22) сентиментальный;
- 23) адаптивный;
- 24) уверенный в себе;
- 25) предсказуемый;
- 26) правдивый;
- 27) аналитический;
- 28) деятельный;
- 29) зависимый;
- 30) нежный (любящий);
- 31) традиционный;
- 32) надежный;
- 33) сочувствующий;
- 34) способный к пониманию;
- 35) эмоциональный;
- 36) кроткий (мягкий).

Инструкция 2. Оцените свое лидерское поведение по 5-балльной шкале по следующим критериям:

- 37) дружелюбен и доступен;
- 38) заботится о личном самочувствии членов группы;
- 39) распределяет рабочие задания между членами группы;
- 40) хочет внести предложения;
- 41) держит себя в руках;
- 42) заранее предупреждает об изменениях;
- 43) объясняет свои действия:

- 44) поддерживает предложения, сделанные группой во время выполнения задачи;
- 45) рассматривает всех членов группы как равных;
- 46) делает все, чтобы было приятно находиться в группе;
- 47) действует, консультируясь с группой;
- 48) сообщает группе, что ее ожидает;
- 49) уверяет членов группы в том, что лидер понимает групповые обязанности;
- 50) сохраняет определенные стандарты в достижении результатов;
- 51) решает, что должно быть сделано и как;
- 52) раскрывает свои взгляды перед группой;
- 53) поощряет применение единообразной процедуры;
- 54) требует, чтобы члены группы придерживались стандартных правил;
- 55) выносит на группу свои идеи;
- 56) составляет график выполнения работы.

Обработка и интерпретация результатов

Математическая обработка результатов осуществляется с помощью нижеприведенного ключа. При этом среднее арифметическое выводится по каждому из следующих показателей: 1) маскулинность; 2) фемининность; 3) тендерная нейтральность; 4) доброжелательный лидерский стиль (центрированный на работнике); 5) структурирующий лидерский стиль (центрированный на задаче).

Ключ:

маскулинные качества: 1, 4, 5, 7, 9, 11, 16, 18, 20, 24, 27, 28;

фемининные качества: 3, 13, 15, 17, 21, 22, 29, 30, 33, 34, 35, 36;

гендерно-нейтральные качества: 2, 6, 8, 10, 12, 14, 19, 23, 25, 26, 31, 32;

доброжелательный лидерский стиль: 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47;

структурирующий лидерский стиль: 39, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56.

Показатели считаются высокими, если среднее значение составляет 4—5 баллов; средними, если среднее значение равно 3 баллам; низкими, если среднее значение составляет 1—2 балла. Сравнение результатов по различным показателям позволяет сделать вывод о лидерском стиле испытуемого.

Задание 3

Используя методику, приведенную ниже, определите иерархию своих карьерных ориентаций. Как соотносится та или иная структура карьерных ориентаций с возможностью человека занять лидерские позиции и особенностями лидерского поведения?

МЕТОДИКА «ЯКОРЯ КАРЬЕРЫ»

Инструкция. Насколько важным является для вас каждое из следующих утверждений?

Совершенно неважно (1) Исключительно важно (10)	
1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры были уравновешены	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Быть первым руководителем в организации	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Соревноваться с другими и побеждать	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять мой образ жизни	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Создать новое коммерческое предприятие	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. Посвятить всю жизнь избранной профессии	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18. Занять высокую руководящую должность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19. Иметь работу, которая дает максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т.д.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20. Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21. Иметь возможность использовать свои умения и талант для служения важной цели	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Совершенно не согласен (1) Полностью согласен (10)	
22. Единственная действительная цель моей карьеры — находить и решать трудные проблемы независимо от того, в какой области они возникли	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить собственное дело	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
28. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой местности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
30. Соревнование и выигрыш — это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Продолжение таблицы

31. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
32. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
33. Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
34. Я буду считать, что достиг успеха в карьере, только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
35. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
36. Я предпочел бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
37. Я хотел бы посвятить свою карьеру...	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
38. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
39. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
40. Я всегда хотел основать...	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
41. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Обработка и интерпретация результатов

Суммируйте баллы по каждой карьерной ориентации (в соответствии с ключом) и полученную сумму разделите на количество вопросов. Если по определенной карьерной ориентации набрано 5 и более баллов, эту ориентацию можно считать ведущей. Иногда ведущей не становится ни одна карьерная ориентация – в таком случае карьера не является центральной в жизни личности.

Карьерная ориентация	Номера вопросов	Количество вопросов
Профессиональная компетентность	1 9 17 25 33	5
Менеджмент	2 10 18 26 34	5
Автономия (независимость)	3 11 19 27 35	5
Стабильность работы и места жительства	4 12 20 28 36 41	6
Служение	5 13 21 29 37	5
Вызов	6 14 22 30 38	5
Интеграция стилей жизни	7 15 23 31 39	5
Предпринимательство	8 16 24 32 40	5

Профессиональная компетентность. Эта установка связана с наличием способностей и талантов в определенной области (научные исследования, техническое проектирование, финансовый анализ и т.д.). Люди с такой установкой хотят быть мастерами своего дела, они бывают особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать свои способности. Одновременно эти люди ищут признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, подобающем их мастерству.

Они готовы управлять другими в пределах своей компетентности, но управление не представляет для них особого интереса. Поэтому многие из этой

категории отвергают работу менеджера, управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере.

Обычно это самая многочисленная группа в большинстве организаций, обеспечивающая принятие в организации компетентных решений.

Менеджмент. В данном случае первостепенное значение имеют ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. Понимание этой карьерной ориентации связано с возрастом и опытом работы. Такая работа требует не только аналитических навыков, но и навыков межличностного и группового общения, эмоциональной уравновешенности, чтобы нести бремя власти и ответственности. Человек с карьерной ориентацией на менеджмент будет считать, что не достиг целей своей карьеры, пока не займет должность, на которой будет управлять различными сторонами деятельности предприятия: финансами, маркетингом, производством продукции, разработками, продажами.

Автономия (независимость). Первичная забота для личности с этой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Ярко выражена потребность все делать по-своему, самому решать, когда, над чем и сколько работать. Такой человек не хочет подчиняться правилам организации (рабочее время, место работы, форменная одежда). Конечно, каждый из нас до некоторой степени нуждается в автономии, однако если такая ориентация выражена сильно, то личность готова отказаться от продвижения по службе и от других возможностей ради сохранения своей независимости. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы, но не будет чувствовать серьезных обязательств или преданности организации и будет отвергать любые попытки ограничить его автономию.

Стабильность. Эта карьерная ориентация обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы. Необходимо различать два типа стабильности — стабильность места работы и стабильность места жительства. Стабильность места работы подразумевает поиск работы в такой организации, которая обеспечивает определенный срок службы, имеет хорошую репутацию, заботится о своих работниках-пенсионерах и платит большие пенсии, выглядит более надежной в своей отрасли. Человека с такой ориентацией часто называют «человеком организации», ответственность за управление карьерой он перекладывает на нанимателя и будет совершать какие угодно географические передвижения, если того потребует компания. Человек второго типа, ориентированный на стабильность места жительства, связывает себя с географическим регионом, «пуская корни» в определенном месте, вкладывая сбережения в свой дом, и меняет работу или организацию только тогда, когда это не сопровождается его «срыванием с места». Люди, ориентированные на стабильность, могут быть талантливыми и подниматься на высокие должности в организации, но, предпочитая стабильную работу и жизнь, они откажутся от повышения, если оно грозит риском и временными неудобствами, даже в случае широко открывающихся возможностей.

Служение. Основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше» и т.д. Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям, откажется от продвижения или перевода на другую работу, если это не позволит реализовать главные ценности жизни. Люди с такой карьерной ориентацией чаще всего работают в области охраны окружающей среды, проверки качества продукции и товаров, защиты прав потребителей.

Вызов. Основные ценности в карьерной ориентации этого типа – конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач. Человек ориентирован на то, чтобы «бросать вызов». Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «выигрыша – проигрыша». Процессы борьбы и победа более важны для человека, чем конкретная область деятельности или квалификация. Например, торговый агент может рассматривать каждый контакт с покупателем как игру, которую надо выиграть. Новизна, разнообразие и вызов имеют для людей с такой ориентацией очень большую ценность, и, если все происходит слишком просто, им становится скучно.

Интеграция стилей жизни. Человек ориентирован на интеграцию различных сторон образа жизни. Он не хочет, чтобы в его жизни доминировала только семья, или только карьера, или только саморазвитие. Он хочет, чтобы все это было сбалансировано. Такой человек больше ценит свою жизнь в целом – где живет, как совершенствуется, чем конкретную работу, карьеру или организацию.

Предпринимательство. Человек с такой карьерной ориентацией стремится создавать что-то новое, хочет преодолевать

препятствия, готов к риску. Он не желает работать на других, а хочет иметь свою «марку», свое дело, финансовое богатство. Причем это не всегда творческий человек, для него главное – создать дело, концепцию или организацию, построить ее так, чтобы это было продолжением его самого, вложить туда душу. Предприниматель будет продолжать свое дело, даже если сначала он будет терпеть неудачи, и ему придется серьезно рисковать.

Задание 4

Во многом успех в самореализации или крушение определяется личностной конкурентоспособностью человека, т.е. его умением достигать целей в условиях противоборства с добивающимися этих же целей другими индивидами или группами. Используя методику, приведенную ниже, оцените уровень своей личностной конкурентоспособности. Что необходимо сделать, чтобы повысить ее уровень?

ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА ЛИЧНОСТНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Инструкция. Дайте оценку проявления психологических качеств, свойственных вам. Для этого в предложенной биполярной таблице прочтите сначала качества, указанные слева, а затем – указанные справа. Определите, какое из

двух качеств вас характеризует в большей степени.левой части свойственны баллы с отрицательным знаком, а правой – с положительным знаком.

Количественные значения, независимо от знака, отражают следующую частотность их проявления:

- 3 – это свойство проявляется всегда;
- 2 – в большинстве случаев;
- 1 – проявляется нередко;
- 0 – в одинаковой степени проявляются оба свойства.

Тестовый материал

Имею размытые цели	-3 -2 -10+1 +2 +3	Имею четкие цели
Недостаточно расчетлив	-3 -2 -10+1 +2 +3	Рационалистичен
Ленивый, малопродуктивный	-3 -2 -10+1 +2 +3	Трудолюбивый, работоспособный
Исполнитель	-3 -2 -10+1 +2 +3	Творческий деятель
Консервативный	-3 -2 -10+1 +2 +3	Люблю рисковать
Внушаемый	-3 -2 -10+1 +2 +3	Независимый
Ведомый	-3 -2 -10+1 +2 +3	Лидер
Несерьезный	-3 -2 -10 +1 +2 +3	Ответственный
Не владею собой, не стрессоустойчивый	-3 -2 -10+1 +2 +3	Владею собой, стрессоустойчивый
Не стремлюсь к росту компетентности	-3 -2 -10+1 +2 +3	Стремлюсь к непрерывному росту своей компетентности
Замкнутый	-3 -2 -10+1 +2 +3	Коммуникабельный

Обработка и интерпретация результатов

Необходимо сложить все положительные баллы, затем отрицательные и из большей суммы вычесть меньшую. Полученный результат будет отражать уровень личностной конкурентоспособности.

Об уровне личностной конкурентоспособности можно судить по следующим показателям:

- + 35 баллов и более – высокий уровень;
- +21... +34 балла – средний уровень;
- +20 и менее – незначительный уровень;
- 1... +20 – незначительное преобладание свойств, препятствующих проявлению личностной конкурентоспособности;
- 21... -34 – выраженный уровень преобладания свойств, препятствующих проявлению личностной конкурентоспособности;
- 35 и более – высокий уровень доминирования свойств, препятствующих проявлению личностной конкурентоспособности.

Задание 5

Прочитайте текст, приведенный преподавателем.

Подумайте, как сочетаются в поведении главного героя популизм и эпатаж, зачем он выбрал именно такой стиль поведения и каковы его реальные цели. Есть ли в его поведении элементы вождизма и макиавеллизма? Насколько в действительности популярен данный политический лидер? Кто, по вашему мнению, является его последователями?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов А.Я. Стратегическое управление: рабочая книга лидера // Современная гуманитарная академия. М., 2010.
2. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха: пер. с англ. СПб: Питер, 2011.
3. Герзон М. Лидерство через конфликт. Как лидеры - посредники превращают разногласия в возможности: пер. с англ. М.: Манн, 2008.
4. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки,Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управлять людьми на основе эмоционального интеллекта: пер. с англ. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2010.
5. Друкер. Эффективный руководитель: пер. с англ. О. Чернявской. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 240 с.
6. Камынина Н.Н., Островская, И.В., Пьяных А.В. Менеджмент и лидерство. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2012.
7. Келлерман Б. Идущие за лидером. Как подчиненные создают изменения и меняют своих лидеров: пер. с англ. М.: Акваринарная книга, 2009.
8. Кэмпбелл С., Самиек Э. Пять граней лидерства: пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
9. Ленсиони П. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве: пер. И. Коротенко. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
10. Летуновский В. Менеджмент по Суворову. Наука побеждать. М.: Альпина Паблишер, 2012.
11. Лидерство и власть. Процессы идентичности в группах и организациях / под ред. Ван Книппенберг Даан, Майкл А. Хогг. М.: Гуманитарный центр, 2012.
12. Менегетти А. Психология лидера: пер. с итал. М.: ННБФ «Онтопсихология», 2010.
13. Пеппер Дж. Что действительно важно. Служение, лидерство, люди, ценности : пер. М. Сторчева, Я. Томара. М.: Высшая школа менеджмента, 2011.
14. Селезнева Е.В. Лидерство: учебник для бакалавров / Е.В. Селезнева. М.: Изд-во Юрайт, 2014.
15. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова [и др.]. М.: Альпина Паблишер, 2012.
16. С чего начинается лидер: пер. с англ. / под ред. И. Фатеева, О. Нижельская. М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.
17. Фернандес-Араос К. Выбор сильнейших. Как лидеру принимать главные решения о людях: пер. с англ. М. Фербер. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
18. Шейн. Э. Г. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. / под ред. В. А. Спивака. 3-е изд. СПб.: Питер, 2012.
19. Шепель В. М. Менталитет руководителя. Управленческое мышление. М.: Народное образование, 2010.
20. Энкельманн Н.Б. Власть мотивации. Харизма, личность, успех: пер. с нем. Н. Врублевской. М.: Интерэксперт, 2012.

Учебное издание

Кислова Елена Николаевна
Шеламкова Наталья Юрьевна
Кислова Ирина Владимировна

ЛИДЕРСТВО

Методические указания
для проведения практических занятий для бакалавров
(направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль Производственный менеджмент)

Редактор Осипова Е.Н.

Подписано к печати 07.07.2017 г. Формат 60x84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Усл. п.л. 4,12. Тираж 50 экз. Изд. 5347.

Издательство Брянского государственного аграрного университета
243365 Брянская обл., Выгоничский район, п. Кокино, Брянский ГАУ