

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Северо-Осетинский государственный университет
имени Коста Левановича Хетагурова»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«Управление командой и стратегии лидерства»

Направление подготовки 44.04.03 Специальное (дефектологическое) образование
Направленность (профиль)

программа: «Обучение и реабилитация детей с расстройствами аутистического спектра»

Составитель: профессор кафедры педагогического образования Л.Б. Гацалова

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Методические рекомендации по дисциплине

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	В ходе лекционных занятий вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие суть тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля для пометок.
практические занятия	Работа на практических занятиях предполагает активное участие в дискуссиях. Важной формой самостоятельной работы обучающегося является систематическая и планомерная подготовка к практическому занятию. После лекции следует познакомиться с планом практических занятий и списком обязательной и дополнительной литературы, которую необходимо прочитать, изучить и законспектировать. Разъяснение по вопросам новой темы даются преподавателем в конце предыдущего практического занятия.
самостоятельная работа	САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА требует, прежде всего, чтения рекомендуемых источников и монографических работ, их реферирования, подготовки докладов и сообщений. Важным этапом в самостоятельной работе является повторение материала по конспекту лекции. Одна из главных составляющих внеаудиторной подготовки - работа с книгой. Она предполагает: внимательное прочтение, критическое осмысление содержания, обоснование собственной позиции по дискуссионным моментам, постановки интересующих вопросов, которые могут стать предметом обсуждения на семинаре. При работе с терминами необходимо обращаться к словарям, в том числе доступным в Интернете, например, на сайте http://dic.academic.ru .
доклад	<p>Доклад - краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определённой научной (учебно-исследовательской) темы, в рамках которой автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на неё. Тема доклада (его объем - от 10 до 15 машинописных страниц без учета приложений) соответствует одному из вопросов, номер которого совпадает с последней цифрой номера студента в списке группы. На основе реферативного обзора готовится выступление по рассматриваемой проблеме на 5-7 минут.</p> <p>Структура доклада включает в себя: титульный лист, содержание, введение, разделы основной части, заключение, список использованных источников и возможно приложения.</p> <p>Текст доклада необходимо набирать на компьютере на одной стороне листа. Размер левого поля 20 мм, правого -10мм, верхнего -20мм нижнего - 20мм. Шрифт Times New Roman, размер -14, межстрочный интервал -1,5. Фразы, начинающиеся на с новой строки, печатаются с абзацным отступом от начала строки. Доклад, выполненный небрежно, неразборчиво, без соблюдения требований по оформлению, возвращается студенту без проверки с указанием причин возврата на титульном листе.</p>
реферат	Реферат – продукт самостоятельной работы аспиранта, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения. В РПД приводится перечень тем, среди которых аспирант может выбрать тему реферата. С защитой своего реферата аспирант выступает на семинарском занятии (время выступления – 10 мин.). При оценке реферата (собственно текста и процедуры защиты)

	<p>критериями выступают:</p> <ul style="list-style-type: none"> – информационная достаточность; – соответствие материала теме и плану; – стиль и язык изложения (целесообразное использование терминологии, пояснение новых понятий, лаконичность, логичность, правильность применения и оформления цитат и др.); – наличие выраженной собственной позиции; – адекватность и количество использованных источников (7– 10); – владение материалом.
конспект	<p>Конспект позволяет формировать и оценивать умения аспирантов по переработке информации. При оценке конспекта критериями выступают:</p> <ul style="list-style-type: none"> – оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала); – логическое построение и связность текста; – полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей); – визуализация информации как результат её обработки (таблицы, схемы, рисунки); – оформление (аккуратность, соблюдение структуры оригинала).
презентация	<ol style="list-style-type: none"> 1) Не перегружать слайды текстом. 2) Наиболее важный материал лучше выделить. 3) Не следует использовать много мультимедийных эффектов анимации. Особенно нежелательны такие эффекты, как вылет, вращение, побуквенное появление текста. Оптимальная настройка эффектов анимации – появление, в первую очередь, заголовка слайда, а затем текста по абзацам. При этом если несколько слайдов имеют одинаковое название, то заголовок слайда должен постоянно оставаться на экране. 4) Чтобы обеспечить хорошую читаемость презентации необходимо подобрать темный цвет фона и светлый цвет шрифта. 5) Текст презентации должен быть написан без орфографических и пунктуационных ошибок.
Собеседование	<p>Собеседование – средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной и рассчитанное на выяснение объема знаний аспиранта по определенному вопросу (из перечня вопросов к зачету. При оценивании результатов собеседования критериями оценки результатов выступают:</p> <ul style="list-style-type: none"> – усвоения знаний (глубина, прочность, систематичность знаний); – умений применять знания (адекватность применяемых знаний в конкретной ситуации); – рациональность используемых подходов, умение логически выстроить ответ; – сформированность профессионально значимых личностных качеств; – коммуникативные навыки (умение поддерживать и активизировать беседу).
контрольная работа	<p>Контрольная работа -письменная работа, выполняемая по дисциплине, в рамках которой раскрываются конкретные темы с целью оценки качества усвоения студентами отдельных, наиболее важных разделов, тем и проблем изучаемой дисциплины. Оценить умение обучающегося письменно излагать материал по конкретной теме, аргументировано и структурировано излагать суть поставленной проблемы, анализировать представленные позиции, делать выводы и уметь представить собственную позицию по поставленной проблеме.</p> <p>Студенты заочной формы обучения в соответствии с учебным планом и программой выполняют по курсу дисциплины одну контрольную работу. Контрольная работа включает один теоретический вопрос. Вариант задания на контрольную работу определяется преподавателем.</p> <p>Выполняя контрольную работу, необходимо показать умение правильно,</p>

	<p>коротко и четко излагать усвоенный материал. В процессе подготовки к выполнению контрольной работы следует изучить рекомендованную литературу, а также новые публикации в области дисциплины в периодической печати. При написании ответов на вопросы желательно приводить цитаты, которые должны иметь ссылки на информационный источник (фамилия, инициалы автора, название цитируемого источника, том, часть, выпуск, издательство, год, страница). При выполнении контрольной работы следует творчески подходить к имеющейся информации, уметь выразить свое мнение по исследуемому вопросу.</p> <p>Контрольная работа должна быть аккуратно оформлена (формат А4, машинописный текст, размер левого поля 20 мм, правого -10мм, верхнего - 20мм, нижнего 20мм, отступ красной строки 1,5, межстрочный интервал 1,5 шрифт 14, Times New Roman) иметь нумерацию страниц и список использованных источников, в котором указываются все использованные студентом литературные источники, расположенные в алфавитном порядке и пронумерованные.</p>
эссе	<p>Эссе студента -это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться. В некоторых случаях это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.</p> <p>Структура эссе:</p> <ul style="list-style-type: none"> -введение (суть и обоснование выбора выбранной темы, краткие определения ключевых терминов); -основная часть (аргументированное раскрытие темы на основе собранного материала); -заключение (обобщения и выводы). <p>Эссе оцениваются по нескольким направлениям: содержание, стиль, способность изложить свои мысли.</p> <p>Основные требования к написанию эссе.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Обозначение круга понятий и теорий, необходимых для ответа на вопрос. – Понимание и правильное использование терминов и понятий. – Использование основных категорий анализа. – Выделение причинно-следственных связей. – Применение аппарата сравнительных характеристик. – Аргументация основных положений эссе. – Наличие промежуточных и конечных выводов. – Личная субъективная оценка по данной проблеме.
экзамен / зачет	<p>При подготовке к экзамену/зачету необходимо опираться, прежде всего, на лекции, а также на источники, которые разбирались на семинарах в течение семестра. В каждом билете содержится два вопроса. Ответ</p>

	предполагает полное и последовательное изложение изученного материала, а также демонстрацию способности и готовности применить полученные теоретические знания к предлагаемым практическим заданиям.
--	--

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Тема 1. Модели командообразования: общая характеристика

Цель: изучить понятие и содержание моделей командообразования. В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: теоретические основы, понятие и содержание моделей командообразования;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности; владеть навыками применения теоретических основ на практике. В результате освоения темы формируются компетенции:

УК-3. (способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели);

ОПК-3 (способен проектировать организацию совместной и индивидуальной учебной и воспитательной деятельности обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями);

ОПК-7 (способен планировать и организовывать взаимодействия участников образовательных отношений).

Теоретическая часть

При интерпретации этапов и процессов командообразования нередко пользуются моделями, разработанными для описания стадий развития социальных групп. Число таких моделей довольно велико, они складывались в исследованиях различных групп и в весьма разнообразных контекстах [Донцов, Дубовская, Жуков, 2002; Жуков, 2004]. Большинство из них являются описательными (дескриптивными). Подобные модели стремятся дать картину того, как процесс развития группы происходит «естественным путем», т.е. без намеренного, спланированного и систематического вмешательства со стороны исследователя.

Наиболее часто в книгах и статьях, посвященных командообразованию, встречается модель группового развития, предложенная Б. Такменом. Ее первоначальный вариант основывался преимущественно на анализе феноменологии тренинговых и психо-терапевтических групп, но, как выяснилось в дальнейшем, описанная Б. Такменом последовательность стадий развития наблюдается и в группах, работающих в бизнес-организациях. Есть все основания утверждать, что данная модель на сегодняшний день может считаться наиболее универсальной.

Вопросы к практическому занятию:

1. Основные характеристики команды: общее видение, личностное и командное позиционирование, быстрое реагирование на изменения, взаимодополняемость и взаимозаменяемость, распределение ответственности.

2. Схема Р. Блейка и Дж. Моутона для анализа уровня командного взаимодействия.

3. Модель командообразования в режиме реального времени Ю. М. Жукова, Д. В. Хренова.

4. Модель командообразования Т. Ю. Базарова.

Литература:

Камнева Е.В. Тренинг командообразования и групповой работы: учебник для магистратуры: / Е.В.Камнева, Н.С. Пряжников, М.В. Полевая.. – Москва: Прометей,

Тема 2. Стадии и процессы командообразования

Цель: изучить стадии и теоретические основы процессов командообразования. В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: стадии и теоретические основы процессов командообразования;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности; владеть навыками применения теоретических основ на практике. В результате освоения темы формируется компетенция:

УК-3. (способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели);

ОПК-3 (способен проектировать организацию совместной и индивидуальной учебной и воспитательной деятельности обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями);

ОПК-7 (способен планировать и организовывать взаимодействия участников образовательных отношений).

Теоретическая часть

Можно выделить пять этапов развития команды.

1. *Адаптация.* С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На этом этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ве-дут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством насто-роженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

2. *Группирование.* Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявле-ния несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который при-водит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы.

Особенности существования групп на данном этапе характерны для рабочих управ-ленческих групп с субкультурами типа "клика". Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера, которое может послужить причиной некритичного восприя-тия последнего со стороны отдельных членов группы.

3. *Кооперация.* На этой стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Стадия характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем предыдущие, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впер-вые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством мы. Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, члены группы хорошо подгото-влены к ее осуществлению, развито организационное единство, но в такой группе отсутству-ют достаточно выраженные психологические связи. Особенности существования групп на этом этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа "кружок" и "комбинат".

4. *Нормирование деятельности.* Разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отношений "я – ты", личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Характерная черта развития группы на этой стадии – отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

5. *Функционирование.* С точки зрения деловой активности эту стадию можно рассматривать как стадию принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи. Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

Вопросы к практическому занятию:

1. Соотношение социальных и психологических детерминант группообразования.
2. Психологические факторы группового членства: удовлетворение потребностей, связанных с группой, и реализация потребностей вне группы.
3. Этапность развития малой группы.
4. Двухмерная модель развития группы Б. Такмена.
5. Модели коллективообразования А. В. Петровского, Л. И. Уманского.
6. Механизмы групповой динамики, разрешение внутригрупповых противоречий.

Тема 3. Особенности деятельности проектных групп

Цель: изучить теоретические основы деятельности проектных групп. В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: теоретические основы и особенности деятельности проектных групп;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности;

владеть навыками применения теоретических основ на практике. В результате освоения темы формируется компетенция:

УК-3. (способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели);

ОПК-3 (способен проектировать организацию совместной и индивидуальной учебной и воспитательной деятельности обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями);

ОПК-7 (способен планировать и организовывать взаимодействия участников образовательных отношений).

Теоретическая часть

Специфика проектной деятельности связана с двойным подчинением сотрудников: они сохраняют линейное подчинение руководителям своих подразделений (маркетолог подчиняется начальнику отдела маркетинга, технолог – начальнику технологического отдела, инженер – начальнику цеха или производственного отдела, программист – начальнику отдела информационных технологий и т.д.), в тоже время функционально на период проекта подчиняются руководителю (или менеджеру) проекта. Такое разделение приводит к необходимости решения целого ряда задач в области административного управления и управления персоналом.

Необходимо определить, кого из сотрудников подразделения делегировать на

проект, понять за счет каких временных и организационных ресурсов это будет сделано, освободить его от ряда текущих задач, перераспределить эти задачи внутри подразделения, информировать сотрудников о проекте, скомплектовать проектную группу, позиционировать ее участников, организовать коммуникацию внутри нее и между этой группой и другими контрагентами внутри и вне организации, построить непротиворечивую систему мотивации и оплаты труда. Более того, Рисунок 2 иллюстрирует лишь самую простейшую схему. По факту проектов может быть много, каждый специалист может работать в нескольких проектах, т.е. его подчинение еще умножается. Конкретный сотрудник может выступать в различных проектах в разных позициях (руководитель одних проектов и участник других), а проекты будут отличаться по своей привлекательности и выгоде.

В отличие от проектных групп, в организациях могут существовать еще самоуправляемые команды. Если проектная группа создается под конкретную задачу (на любом уровне организационной иерархии), то самоуправляемая команда является постоянным и формальным элементом структуры организации. Собственно управленческая команда (команда менеджеров) включает первых лиц организации и находится на высших уровнях организационной иерархии. Однако технологии командообразования уже давно проникли на средние и низовые уровни иерархии. Создаваемые на средних и низовых уровнях само-управляемые команды по сути являются разновидностью управленческих команд, перенесенных вниз по уровню организационной иерархии, так как являются постоянными и формальными элементами структуры организации. Здесь отличие скорее количественное, чем качественное (объем полномочий). Самоуправляемые команды представляют собой малые группы людей, уполномоченные принимать решения о планировании, выполнении и оценке своей деятельности. Исторически для комплектации проектных групп используют типологические модели (например, основанную на Юнгианской типологии модель Кейрси), а для комплектации управленческих (самоуправляемых) команд – ролевые подходы, например, модель Белбина, модель Марджерисона-МакКенна или, в отечественной традиции, модель Базарова-Щедровицкого. Методологическим основанием типологических моделей являются представления о типах (предрасположенностях) личности; ролевых моделей – представления об управленческой деятельности и ее составляющих. Существуют довольно сильные аргументы, почему при организации проектных групп целесообразно исходить из психотипов, а при работе с управленческими командами, являющимися постоянными и формальными элементами в организации, из ролевых моделей.

Под проект в организациях создаются группы, члены которых должны за короткое время сплотиться, достичь взаимопонимания, эффективно решить поставленную задачу, по возможности не выходя за рамки заданных ресурсных ограничений. При этом деятельность группы будет зачастую уникальной или инновационной, а использование стандартных подходов и средств – недостаточным (иначе эта деятельность была бы технологизирована и распределена среди задач функциональных подразделений). По какому же принципу сформировать проектную группу? Есть, конечно, требования функциональные: если деятельность разворачивается в области информационных технологий, в группу должны быть включены специализированные разработчики, если в области продвижения продуктов и услуг – маркетологи и т.д. Но в функциональных подразделениях обычно работает несколько специалистов, да и одного перекрытия функций может оказаться мало. Группа может не договориться, «погрязнуть» в конфликтах, или, чрезмерно увлекшись деталями, так и не решить задачу в целом в отведенные для проекта сроки.

В прикладных областях социальной, индустриальной и организационной психологии существуют многочисленные исследования, доказавшие большую производительность и креативность гетерогенных команд по отношению к гомогенным.

Объяснение таких результатов очевидно: дополняющие друг друга люди могут охватить более широкий круг задач.

Вопросы к практическому занятию:

1. Каковы основные социально-психологические особенности деятельности проект-ных групп?
2. Может ли участие в проекте ослабить организационную приверженность? Идентификацию со своим функциональным подразделением?
3. Какие из задач руководителя проекта, связанных с управлением персоналом и коммуникацией, Вы считаете наиболее важными?
4. Чем проектная группа отличается от самоуправляемой команды?
5. Приходилось ли Вам комплектовать проектные группы? В каких условиях Вам было легче работать – среди схожих с Вами людей или среди людей, обладающих иными психическими особенностями?
6. Когда гомогенная группа может быть эффективной?
7. Каковы основные противоречия внутри гомогенной / гетерогенной группы?
8. Определите с помощью опросника свой психотип. Какова Ваша главная и дополни-тельная психическая функция? Какая функция является бессознательной? Подумайте, мог ли Ваш психотип измениться в течение жизни?
9. Как особенности Вашего психотипа проявились бы при устройстве на работу / вы-боре места работы?
10. Как проявился Ваш психотип в Вашей биографии (профессиональном пути, жизненной истории)? Какие из присутствующих у Вас привычек и пристрастий могут быть для Вашего психотипа не характерны?

Тема 4. Ролевые подходы в комплектовании управленческих команд

Цель: изучить ролевые подходы в комплектовании управленческих команд. В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: теоретические основы использования ролевых подходов в комплектовании управленческих команд;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике. В результате освоения темы формируется компетенция:

УК-3. (способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели);

ОПК-3 (способен проектировать организацию совместной и индивидуальной учебной и воспи-тательной деятельности обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями); ОПК-7 (способен планировать и организовывать взаимодействия участников образовательных от-ношений).

Теоретическая часть

Применимые к комплектованию команд ролевые подходы объединены общей логикой, определяющей их многосторонний диагностический потенциал (см. Рисунок 3). По-нятие «роли», с одной стороны, предполагает заданность неких задач и функций, реализации которых ожидает команда, объединенная совместной деятельностью. С другой стороны, успешное исполнение роли предполагает, что человек не только знает об этих ожиданиях, но также имеет желание и способности их выполнять. Традиционно выделяют функциональные и командные (групповые) роли. Функциональные роли раскрываются через предметное содержание деятельности (например, финансовой, маркетинговой, производственной). Командные (групповые) роли – через вклад в

деятельность, не являющуюся узко специализированной, а также коммуникативную и групподинамическую ситуацию внутри и вне команды. В случае управленческой деятельности, для которой характерен широкий диапазон задач, зачастую несводимых к той или иной предметной позиции, выделяют собственно управленческие роли. В любом случае понятие «роли» соединяет как минимум две действительности – бизнес процесс и человеческий фактор (анализируемый через установки и компетенции). Причем учет каждой из составляющих является абсолютно необходимым для комплектации управленческой (самоуправляемой) команды и построения эффективной командной деятельности на основании ролевых подходов.

Существует определенный механизм, по которому члены команд принимают свои роли (в нашем случае – как человек приобретает свою роль в процессе комплектации команды). Подобных способов овладения ролями может быть три:

- Создание роли (role-making). Человек конструирует ролевое поведение, ориентируясь на свои способности и предрасположенности. Эти паттерны мало осознаваемы и воспроизводятся как единственно возможные в различных командах. Человек создает свою роль как бы изнутри. Объединение подобных индивидуальных усилий может приводить к несогласованности ролевого поведения в команде. Разнонаправленные линии поведения участников группы зачастую приводят к попытке одновременного исполнения одним человеком трудно совместимых ролей (например, «ведущего» и «генератора» идей). Также такой стихийный процесс может зачастую приводит к «выпадению» необходимых ролей в команде в целом.

- Принятие роли (role-taking). Человек формирует свое поведение, руководствуясь преимущественно ожиданиями команды. Он относится к себе как к «глине», из которой можно вылепить все необходимое. Несмотря на подобную установку по отношению к себе, участник не всегда способен соответствовать групповым ожиданиям. Причиной этого являются индивидуальные особенности, которые невозможно проигнорировать (установки, способности, компетенции). Рассогласование групповых ожиданий и способности или готовности участников им соответствовать может приводить к исполнению навязанных, но индивидуально неприемлемых ролей.

- Ролевое самоопределение (role self-determination). Человек и команда взаимоувязывают свои ролевые репертуары. С одной стороны, группа определяет набор необходимых ролей. С другой стороны, для каждого участника фиксируется перечень ролей, которые он выполняет наилучшим образом. Согласование ролевого репертуара предполагает соотнесение групповых ожиданий и индивидуальных установок и способностей.

Таким образом, преодолевается разрыв между индивидуальным поведением и групповыми ожиданиями.

Вопросы к практическому занятию:

1. Основополагающие принципы менеджмента в образовательных учреждениях.
2. Какие основные социально-психологические особенности Вы могли бы назвать для управленческих и самоуправляемых команд?
3. Какие могут быть последствия ситуации, если управленческие задачи поручены сотруднику, не имеющему готовности к их решению?
4. Что может происходить, если человек имеет установки на решение одних задач, а способности к другим?
5. Как Вы считаете, может ли один человек в команде эффективно исполнять роль «мотиватора» и «аналитика»?
6. Как Вы считаете, какие процессы могут происходить в команде, не имеющей «изыскателей» и «генераторов идей»? Каковы будут сильные и слабые стороны такой команды?

7. Назовите организационные ситуации, при которых применение модели Марджери-сона-МакКенна видится Вам наиболее эффективным для комплектации управленческой команды.

8. В классической иерархической организационной структуре распределение задач в организационной иерархии должно быть таково: на верхнем уровне должны преобладать задачи «управления» и «руководства», далее по мере движения вниз –

«организаторские», «административные» и, наконец, на низовом уровне снова «руководство» (модель Базарова / Щедровицкого). Типичной организационной патологией является локализация административных задач выше, чем организаторских. Какие, по Вашему мнению, будут последствия этого для организации?

9. Возможно ли эффективно решение одним человеком «управленческих» и «административных» задач одновременно (в модели Базарова)? Каковы, с Вашей точки зрения, будут психологические последствия у такого совмещения?

Тема 5. Основные направления развития команды

Цель: изучить теоретические основы развития команды. В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: теоретические основы определяющих направлений развития команды;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности;

владеть навыками применения теоретических основ на практике. В результате освоения темы формируется компетенция:

УК-3. (способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели);

ОПК-3 (способен проектировать организацию совместной и индивидуальной учебной и воспитательной деятельности обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями); ОПК-7 (способен планировать и организовывать взаимодействия участников образовательных отношений).

Теоретическая часть

Развитие команды разворачивается по двум основным осям: инструментальной и социоэмоциональной. Преимущественная ориентация на ту или иную сторону жизнедеятельности команды и определяет методологию работы с командой, в соответствии с которой можно провести классификацию основных подходов и методов.

За отправную точку принято естественное развитие команд.

Групподинамические тренинги (например, командные испытания, известные под названием «веревочные курсы») ориентированы на развитие эмоциональных отношений. Имитируется жизнь группы в экстремальных условиях (походах, состязаниях, изоляции). Группы преодолевают различные препятствия, степень экстремальности которых варьирует. Создаются условия совместного переживания эмоционально насыщенного опыта. Именно этому типу тренинга будет посвящена настоящая глава.

Тренинги навыков имеют инструментальный, обучающий характер. Участники осваивают различные навыки командной работы. Это единственный вид технологий командообразования, который можно осуществлять не только в реальных группах (например, не в режиме корпоративного тренинга), но в условиях наборного тренинга, поскольку социо-эмоциональная сторона отношений здесь имеет вторичное значение. К этой категории относятся тренинги лидеров команд, которые будут рассмотрены в следующей главе. Подразумевается, что участники могут научиться навыкам, отторжимым от непосредственной группы членства, т.е. акцент делается на мастерстве отдельных участников.

Командный коучинг или командообразование в режиме реального времени. Обычно проводится в действующих организациях (реже – во вновь создаваемых) в

рамках выстраивания систем командного менеджмента. Осуществляется комплексная работа по позиционированию участников и выработке общего видения и оптимизации их отношений.

Деловые игры и комплексные тренинги командной сыгровки (в частности, семинар по формированию общего видения) включают не столько на обучение конкретным навыкам, сколько согласование целей и ценностей. В поведенческом смысле это скорее тренинг овладения поведением (навык или умение есть, но человек не всегда им пользуется), чем собственно первичная отработка тех или иных поведенческих навыков. Запускаются механизмы саморазвития; формируется разделяемое ценностное и смысловое пространство. Активно используются проективные методы и методы работы с символической реальностью. Деловые игры строятся вокруг имитации деятельности. Базой для деловой игры может стать конкретная проблема, проектирование мероприятия или др., причем результаты работы команд и последствия принимаемых решений могут быть измерены по критерию успеха или неудачи с большей ясностью, чем в режиме реальной деятельности. Формированию общего видения и игровым подходам к формированию команды в книге будут также посвящены отдельные главы.

Вопросы к практическому занятию:

1. Каковы сильные стороны методологии веревочных курсов? В какой исходной ситуации наиболее адекватен данный тип тренинга?
2. Всегда ли последовательность низких упражнений должна быть заранее четко определена? Как можно работать с нарушением правил?
3. Как отразится межгрупповая конкуренция на выполнение низких упражнений?
4. Необходимо ли, чтобы высокое упражнение обязательно выполнили все члены команды?
5. Как может влиять на групподинамическую ситуацию внутри команды опыт совместных успешных действий? Неуспешных?
6. Что из опыта, переживаемого в рамках веревочного курса, может быть легко перенесено в бизнес ситуации? Как можно способствовать перенесению опыта?

Тема 6. Приверженность команде: групповая сплоченность

Цель: изучить теоретические основы групповой сплоченности. В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: теоретические основы групповой сплоченности;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности;

владеть навыками применения теоретических основ на практике. В результате освоения темы формируется компетенция:

УК-3. (способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели);

ОПК-3 (способен проектировать организацию совместной и индивидуальной учебной и воспитательной деятельности обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями); ОПК-7 (способен планировать и организовывать взаимодействия участников образовательных отношений).

Теоретическая часть

Когда говорят про командный дух, прежде всего имеют в виду приверженность команде (организации) и идентификацию с ней. Это то особое «мы-чувство», чувство принадлежности подразделению, организации или рабочей группе, которое обеспечивает человеку повышение самооценки, связанное с осознанием себя связанным с чем-то позитивным и чем-то большим, чем он мог бы быть сам по себе. Социальная и организационная психология, а также управленческие науки для лучшего

понимания всех нюансов в насто-ящий момент разделяют термины «лояльность», «приверженность» и «идентичность» (в отечественной психологии данная проблематика глубоко изучается С.А. Липатовым). Приверженность организации чаще всего определяется как:

- 1) сильное желание остаться членом данной команды (организации);
- 2) желание прилагать максимальные усилия в интересах данной команды (организации);
- 3) твердая убежденность в корпоративных ценностях и принятие целей данной команды (организации).

Приверженность – это психологическое состояние, которое характеризует взаимосвязь команды и ее члена, и связано с решением по поводу того, продолжать или не продолжать членство в команде. Понятие «лояльности», таким образом, только частично пересекается с понятием «приверженности». Можно быть нелояльным своей команде (в смысле непринятия или несоблюдения норм и правил), но долго оставаться в ней. Или, напротив, можно быть высоко лояльным нормам и правилам команды, но, по тем или иным причинам, стремится выйти из нее.

Вопросы к практическому занятию:

1. Каковы сильные стороны методологии веревочных курсов? В какой исходной ситуации наиболее адекватен данный тип тренинга?
2. Всегда ли последовательность низких упражнений должна быть заранее четко определена? Как можно работать с нарушением правил?
3. Как отразится межгрупповая конкуренция на выполнение низких упражнений?
4. Необходимо ли, чтобы высокое упражнение обязательно выполнили все члены ко-манды?
5. Как может влиять на групподинамическую ситуацию внутри команды опыт совместных успешных действий? Неуспешных?
6. Что из опыта, переживаемого в рамках веревочного курса, может быть легко перенесено в бизнес ситуации? Как можно способствовать перенесению опыта?

Тема 7. Подготовка командных лидеров

Цель: изучить теоретические основы подготовки командных лидеров. В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: теоретические основы подготовки командных лидеров;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельно-

владеть навыками применения теоретических основ на практике. В результате освоения темы формируется компетенция:

УК-3. (способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели);

ОПК-3 (способен проектировать организацию совместной и индивидуальной учебной и воспи-тательной деятельности обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями); ОПК-7 (способен планировать и организовывать взаимодействия участников образовательных от-ношений).

Теоретическая часть

Лидирование в команде имеет свою специфику. Руководить людьми в такого рода группе – это быть первым среди равных. Когда говорят, что команда – это то место, где существует распределенное лидерство, то это не означает, что все по очереди ведут сольную партию, как это делают музыканты в диксиленде. Это значит, что лидер в команде осуществляет лишь часть тех лидерских функций, которые в полном объеме выполняет руководитель иерархически структурированной организации. Командный лидер не обязан и не должен держать инициативу в своих руках от начала и до конца

того или иного события. В то же время полная пассивность лишает его лидерского статуса. Если пустить групповой процесс на самотек, возникает риск получить хаос и дезорганизацию командной работы. За командным лидером всегда остаются функции структурирования группового процесса. Его ролевой репертуар: роль супервайзера (надзирающего, следящего за соблюдением правил), роль модератора (преобразователя информации в более удобную форму), роль фасилитатора (поддерживающего обсуждение проблемы), роль аккумулятора идей. Если лидер с самого начала четко заявит свою позицию по обсуждаемым в группе проблемам, то он создаст себе трудности того рода, которые легче предупредить, чем разрешить. В случае, когда его авторитет непререкаем, сторона, которую он примет в дискуссии выиграет, даже в том случае, если эта позиция далека от оптимальной. В случае, когда его мнение не является неоспоримым, он может потерять свой авторитет, полностью или частично. Иначе говоря, если он будет говорить по существу вопроса, он теряет позицию арбитра, если он будет просто молчать – он выпадет из поля внимания группы и с ним перестанут считаться.

Есть еще одна важная причина, по которой лидеру не стоит с самого начала озвучивать свою позицию и предлагать свое решение обсуждаемого вопроса. Ведь всегда существует вероятность того, что другие члены группы предложат лучшее решение проблемы, чем оно предварительно оформилось у лидера. И, соответственно, есть возможность присоединиться к нему или поучаствовать в развитии перспективной идеи.

Вопросы к практическому занятию:

1. В чем отличие формального и неформального лидерства?
2. Каковы функции команды в организации?
3. Командные роли – возможно ли совмещение?
4. Каковы стадии развития команды по Лякурсьеру?
5. Каковы характеристики высокоэффективной команды?
6. Перечислить факторы командного лидерства.
7. Каков портрет лидера успешной команды?

Тема 8. Источники власти и стили управления

Цель: изучить источники власти и теоретические основы формирования управленческих стилей.

В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: источники власти и влияния и теоретические основы формирования стилей управления;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельности.

владеть навыками применения теоретических основ на практике. В результате освоения темы формируется компетенция:

УК-3. (способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели);

ОПК-3 (способен проектировать организацию совместной и индивидуальной учебной и воспитательной деятельности обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями); ОПК-7 (способен планировать и организовывать взаимодействия участников образовательных отношений).

Теоретическая часть

Личностные источники власти менеджеров

Власть эксперта. Заключается в способности руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и

навыков, наличия специализированных знаний.

Власть харизмы. Связана со способностью руководителя влиять на подчиненных благодаря личной привлекательности, наличию сильных личностных качеств (обмен энергией, внушительная внешность, независимый характер, хорошие риторические способности, достойная и уверенная манера поведения).

Власть информации. Базируется на возможности получения нужной и важной информации умением использовать ее для влияния на подчиненных. Менеджер укрепляет свою власть, координируя и контролируя информационные потоки в фирме.

Власть убеждения. Основывается на умении менеджера влиять на других с помощью эффективной (эмоциональной, логической и аргументированной) передачи своей точки зрения.

Организационные источники власти менеджеров

Власть принятия решений. Проявляется в той степени, в которой человек может влиять на процесс подготовки и принятия решений; чем выше уровень управления, тем большее количество людей, кроме руководителя (специалистов, помощников и т.д.), влияют на процесс принятия решения.

Власть вознаграждения — Способ влияния, основанный на положительном воздействии (благодарность, премия, продвижение, дополнительный отпуск и т.д.) с целью добиться от подчиненного желаемого результата.

Власть принуждения. Строится на страхе подчиненных быть наказанными (пониженными в должности, оштрафованными, уволенными и т.д.). Для использования этого источника власти нужно иметь эффективную систему контроля за действиями подчиненных (подчиненные могут сознательно стремиться обмануть организацию).

Власть над ресурсами. Основывается на контроле руководством распределения потоков ограниченных ресурсов, которые обычно в организациях направлены сверху вниз. Некоторые руководители для влияния на людей создают так называемый дефицит ресурсов.

Власть связей. Создается путем распространения менеджером информации о его связях с влиятельными людьми.

Власть традиции. Строится на выработке у подчиненных готовности по традиции признавать законную власть руководства и подчиняться ему; при этом исполнитель реагирует не на человека, отдающего распоряжения, а на его должность; приводит к бездумному выполнению приказов.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое власть?
2. Что вы понимаете под стилем управления?
3. Что вы понимаете под стилем руководства?
4. Стил ь руководства и стил ь управления. Как Вы считаете, это равноценные по смыслу понятия или нет?
5. Власть руководителя и власть подчиненного.
6. Способы усиления источников власти.

Тема 9. Стратегии лидерства

Цель: изучить теоретические основы выбора лидерских стратегий. В результате освоения темы обучающийся должен:

знать: теоретические основы стратегии лидерства;

уметь: использовать изученные теоретические основы в практической деятельно-

владеть навыками применения теоретических основ на практике. В результате освоения темы формируется компетенция:

УК-3. (способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели);

ОПК-3 (способен проектировать организацию совместной и индивидуальной учебной и воспитательной деятельности обучающихся, в том числе с особыми образовательными потребностями); ОПК-7 (способен планировать и организовывать взаимодействия участников образовательных отношений).

Теоретическая часть

Манфред Кетс де Врис затронул очень важную тему. Есть удивительная разница между лидером эффективным и лидером успешным. Это **СОВЕРШЕННО** разные люди!

Когда мы говорим о лидерах и вспоминаем примеры выдающихся бизнеслидеров, то чаще всего имеем в виду именно лидеров успешных.

В чем их отличие от лидеров эффективных?

Об эффективных лидерах мы почти **НИЧЕГО** не знаем, так как **ИХ** главная задача в жизни – **Успех ДЕЛА**. Поэтому они себя и не пиарят, они работают.

А у успешного лидера главная цель в жизни – **Успех ЛИЧНЫЙ**.

Успешными лидерами являются Ли Яккока, Дональд Трамп, Евгений Чичваркин, Сергей Полонский и другие.

Даже Генри Форд, начинавший как эффективный лидер, закончил свою деятельность как типичный успешный лидер.

Наиболее объективный критерий определения типа лидера – это то, что происходит в компании после его ухода. Если **НИЧЕГО** не происходит и компания так же эффективно работает, как и прежде, значит, это был **ЭФФЕКТИВНЫЙ ЛИДЕР**, который создал сильную команду, способную работать и без постоянного контроля «сверху».

После же ухода успешного лидера **ВСЕ** рушится, поскольку ему важно все заикнуть на **СЕБЕ**, он создает вокруг «пустыню талантов», ведь ему не нужно, чтобы кто-то был умнее его...

В этом есть свой парадокс: собственники бизнеса зачастую принимают на должность руководителя именно Успешного лидера, ведь он так сильно блеснит, он обещает исправить ситуацию в бизнесе, сократить расходы и, самое приятное – принести **БОЛЬШЕ** дохода!

Так все и происходит, успешный лидер быстро приносит доход, сокращая расходы, в первую очередь за счет персонала, ведь такой лидер не думает о стратегии, он не думает работать здесь долго, ему не важно, что завтра будет проблема набрать профессиональный персонал, он выполняет тактическую задачу принесения быстрых денег.

И потом собственники сокрушаются, что наемные руководители хотят лишь денег и бонусов. Все честно. Вы сами отбираете таких лидеров. Получается такой естественный/противоестественный отбор.

В этом есть лукавство, когда говорят об отличии лидера собственника и лидера наемного менеджера, просто надо отбирать эффективных лидеров, у которых главное – **Успех Дела**, и не важно, это его личный бизнес или нет.

Еще Джим Коллинз говорил, что главное – Люди, а не их навыки, только правильные люди могут сделать компанию эффективной.

Ведь по-настоящему эффективный лидер **НИКОГДА** не будет обещать золотых гор и моментальных результатов.

Только шарлатан может обещать лекарство от всех болезней и волшебную таблетку для похудения. Настоящий врач всегда скажет, что лечение – это долгий процесс с неизвестным результатом.

Сейчас бизнес действительно становится более «матриархальным», но это не связано только с увеличением доли женщин руководителей, матриархальный бизнес

построен на уважении, а не на агрессии, как «патриархальная» модель бизнеса.

«Патриархальный» бизнес с его маскулинной идеологией – это типичный успешный бизнес, основанный на тактике. Именно он привел к кризису.

Современный эффективный бизнес – «матриархальный», он основан на уважении к человеку, к обществу. Это бизнес, основанный на стратегии, потому что честным быть выгодно стратегически.

Стив Джобс – уникальный феномен человека, по определению бывшего успешным лидером и в конце своей жизни ставшего эффективным лидером. Именно поэтому компания Apple сейчас стоит \$630 млрд, люди верят, что дальше все будет так же хорошо, как и при Стиве Джобсе.

Вопросы к практическому занятию:

1. Перечислите основные стили руководства и укажите их сущность и особенности.
2. Каким Вы считаете оптимальным возраст руководителя? Обоснуйте свой выбор.
3. Какими личными качествами должен обладать руководитель и почему?
4. Исследовать исторические предпосылки возникновения поведенческой основы лидерства.
5. Каковы преимущества и недостатки поведенческого подхода к лидерству?
6. Составьте схему, как развивалась теоретическая основа лидерства.
7. Каковы субституты и нейтрализаторы лидерства.
8. Составьте идеальный перечень лидерских качеств. Какие составляющие лидерского потенциала развиты у вас слабее всего? Чем в перспективе это может вам грозить?
9. В чем специфика современного лидерства в организации?
10. Напишите эссе на тему «Политическое лидерство (не) равно бизнес-лидерству»

Список рекомендуемой литературы

а) основная литература:

1. Камнева Е.В. Тренинг командообразования и групповой работы: учебник для магистратуры: [16+] / Е. В. Камнева, Н. С. Пряжников, М. В. Полевая; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва: Прометей, 2019. – 219 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576048> (дата обращения: 18.03.2022). – Библиогр.: с. 123 -131. – ISBN 978-5-907166-93-6. – Текст: электронный.
2. Звягинцева О.С. Командная работа и коммуникации: учебное пособие: [16+] / О. С. Звягинцева; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 184 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614102> (дата обращения: 18.03.2022). – Библиогр. в кн. – Текст: электронный.
3. Байдаков А.Н. Лидерство и командообразование: учебное пособие: [16+] / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 132 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614106> (дата обращения: 18.03.2022). – Библиогр. в кн. – Текст: электронный.

б) дополнительная литература:

4. Сидоренков А.В. Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие / А.В. Сидоренков, Н.Ю. Ульянова; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. -Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. -325 с.: схем., табл. -Библиогр. в кн. -ISBN 978-5-9275-1989-7; То же [Электронный ресурс]. -URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493314>.

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

Психология лидерства: учебник для бакалавриата и магистратуры: [для студентов вузов, обучающихся по эконом. напр. и специальностям] / В. А. Ильин. – Москва: Юрайт, 2019. – 312 с.: ил., табл. – (Бакалавр. Магистр). – Гриф: Рек. УМО. – Прил.: с. 308-311. – Библиогр. в конце гл. и в подстроч. примеч. – ISBN 978-5-534-01559-1.

Интернет-ресурсы

<http://www.pedlib.ru>. Педагогическая библиотека

<http://window.edu.ru>. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам».

<http://www.atkinson.yorku.ca>. Федеральный портал научных исследований в области управления персоналом

<http://www.aup.ru> Административно-управленческий портал