

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт прикладной математики и компьютерных наук

УТВЕРЖДАЮ:

Директор



А. В. Замятин

20 23 г.

Оценочные материалы текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине  
(Оценочные средства по дисциплине)

**Лидерство и руководство командной работой**

по направлению подготовки

**02.04.02 Фундаментальная информатика и информационные технологии**

Направленность (профиль) подготовки:

**Математика беспроводных сетей связи и интернета вещей**

ОС составил(и):

Профессор кафедры психологии личности ФП, д-р психол. наук, Лукьянов О.В.

Профессор кафедры психологии личности ФП, д-р психол. наук, Кабрин В.И.

Доцент кафедры общей и педагогической психологии ФП, канд. психол. наук, Ваулина Т.А.

Доцент кафедры психологии личности ФП, канд. юрид. наук, Волынец К.В.

Доцент кафедры общей и педагогической психологии, канд. психол. наук, Подойнищина М.А.

Начальник Психологической службы ТГУ, Найман А.Б

Доцент кафедры психологии личности ФП, канд. психол. наук, Федоров И.В.

Оценочные средства одобрены на заседании учебно-методической комиссии института прикладной математики и компьютерных наук (УМК ИПМКН).

Протокол от 08.06. 2023 г. № 2

Председатель УМК ИПМКН,  
д-р техн. наук, профессор



С.П. Сущенко

**Оценочные средства (ОС)** являются элементом системы оценивания сформированности компетенций у обучающихся в целом или на определенном этапе ее формирования.

ОС разрабатывается в соответствии с рабочей программой (РП) дисциплины.

### 1. Компетенции и результаты обучения, формируемые в результате освоения дисциплины

Компетенция	Индикатор компетенции	Код и наименование результатов обучения (планируемые результаты обучения, характеризующие этапы формирования компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
			Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
УК-3 – Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.	ИУК-3.1. Формирует стратегию командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации.	<p><b>ОР-3.1.</b>Обучающийся сможет:</p> <p>3.1.1. Применять коммуникативные компетенции в ситуации командного взаимодействия.</p> <p>3.1.2. Применять технологию группового принятия решений для разработки стратегии командной работы.</p> <p>3.1.3. Формулировать краткосрочные, среднесрочные и отдалённые цели собственной деятельности и деятельности команды. Устанавливать иерархию целей.</p> <p>Планировать и организовывать собственную деятельность и деятельность команды для достижения поставленных целей.</p>	Самостоятельно формулирует цели командной работы, выносит их на обсуждение, организует обсуждение целей; организует и реализует планирование деятельности по их реализации.	Самостоятельно формулирует цели командной работы, выносит их на обсуждение, организует обсуждение целей; организует планирование деятельности по их реализации.	Участствует в обсуждении целей командной работы, планировании их реализации.	Не участвует в обсуждении целей командной работы и планировании их реализации.

	<p>ИУК-3.2. Организует работу команды с учетом объективных условий (технология, внешние факторы, ограничения) и индивидуальных возможностей членов команды.</p>	<p><b>ОР-3.2.</b> Обучающийся сможет:</p> <p>3.2.1. Определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды.</p> <p>3.2.2. Организовывать работу команды с учетом индивидуальных особенностей членов команды.</p> <p>Применять методы групповой работы с учетом специфики деятельности команды.</p>	<p>Определяет для себя оптимальную модель лидерства, видит индивидуальные особенности членов команды, а также объективные условия взаимодействия, на основании чего организует команду работу.</p>	<p>Определяет для себя оптимальную модель лидерства, на основании чего организует команду работу.</p>	<p>Участствует в организации командной работы, предпринимает попытки определить для себя оптимальную модель лидерства.</p>	<p>Не принимает участия в организации работы команды, не оценивает индивидуальные особенности членов команды, не учитывает объективные условия взаимодействия.</p>
--	---	--	--	---	--	--

	<p>ИУК-3.3. Обеспечивает выполнение поставленных задач на основе мониторинга командной работы и своевременного реагирования на существенные отклонения.</p>	<p><b>ОР-3.3.</b> Обучающийся сможет:</p> <p>3.3.1. Разбираться в процессах групповой динамики.</p> <p>3.3.2. Осуществлять мониторинг командного взаимодействия, выявлять проблемы, препятствующие эффективной деятельности команды, оценивать и прогнозировать риски их появления.</p> <p>3.3.3. Разрешать конфликты и регулировать противоречия в командной работе.</p> <p>Аргументировано отстаивать собственное мнение в процессе командного взаимодействия.</p>	<p>Отслеживает процессы групповой динамики, на основании чего принимает решения по корректированию плана дальнейшей групповой работы; принимает решения, направленные на разрешение конфликтных ситуаций. Обеспечивает решение поставленных задач.</p>	<p>Отслеживает процессы групповой динамики, на основании чего принимает решения по корректированию плана дальнейшей групповой работы.</p>	<p>Формулирует предположения о дальнейшем развитии групповой динамики и предложения по корректировке плана для достижения целей командной работы.</p>	<p>Не способен сформулировать предположения о дальнейшем развитии групповой динамики и предложения по корректировке плана для достижения целей командной работы.</p>
--	---	--	--	---	---	--

## 2. Этапы формирования компетенций и виды оценочных средств

№	Этапы формирования компетенции (разделы дисциплины)	Код и наименование результатов обучения	Вид оценочного средства (тесты, задания, кейсы, вопросы и др.)
1 этап	<b>Вводный. Лидерский и коммуникативный потенциал</b>	<b>ОР-3.1, ОР-3.2., ОР-3.3.</b> Обучающийся сможет:	
1.1.	Целеполагание	3.1.1. Применять коммуникативные компетенции в ситуации командного взаимодействия. 3.1.2. Применять технологию группового принятия решений для разработки стратегии командной работы. 3.1.3. Формулировать краткосрочные, среднесрочные и отдалённые цели собственной деятельности и деятельности команды. Устанавливать иерархию целей. 3.1.4. Планировать и организовывать собственную деятельность и деятельность команды для достижения поставленных целей. 3.2.3. Применять методы групповой работы с учетом специфики деятельности команды. 3.3.4. Аргументированно отстаивать собственное мнение в процессе командного взаимодействия.	Практические упражнения
1.2.	Самодиагностика лидерского потенциала	3.2.1. Определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды.	Практические упражнения, кейс 1.1.
1.3.	Самодиагностика актуального коммуникативного потенциала и уровня самоорганизации деятельности	3.1.3. Формулировать краткосрочные, среднесрочные и отдалённые цели собственной деятельности и деятельности команды. Устанавливать иерархию целей. 3.1.4. Планировать и организовывать собственную деятельность и деятельность команды для достижения поставленных целей.	Практические упражнения; кейс 1.1.
2 этап	<b>МООК «Лидерство и руководство командной работой»</b>	<b>ОР-3.1, ОР-3.2., ОР-3.3.</b> Обучающийся сможет:	
2.1.	<b>Модуль 1.</b> Введение в курс	3.1.3. Формулировать краткосрочные, среднесрочные и отдалённые цели собственной деятельности и деятельности команды. Устанавливать иерархию целей.	Тест к лекциям модуля

		3.1.4. Планировать и организовывать собственную деятельность и деятельность команды для достижения поставленных целей.	
2.2.	<b>Модуль 2.</b> Феномен лидерства.	3.1.3. Формулировать краткосрочные, среднесрочные и отдалённые цели собственной деятельности и деятельности команды. Устанавливать иерархию целей. 3.2.1. Определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды.	Тесты к лекциям модуля 2; вопросы для рефлексии, когнитивные задания, рефлексивные задания
2.3.	<b>Модуль 3.</b> Миссия лидера или инициатива наказуема.	3.2.1. Определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды. 3.2.2. Организовывать работу команды с учетом индивидуальных особенностей членов команды. 3.2.3. Применять методы групповой работы с учетом специфики деятельности команды. 3.3.2. Осуществлять мониторинг командного взаимодействия, выявлять проблемы, препятствующие эффективной деятельности команды, оценивать и прогнозировать риски их появления.	Тесты к лекциям модуля 3; вопросы для рефлексии, когнитивные задания, рефлексивные задания
2.4.	<b>Модуль 4.</b> Проявление лидерского потенциала	3.1.3. Формулировать краткосрочные, среднесрочные и отдалённые цели собственной деятельности и деятельности команды. Устанавливать иерархию целей. 3.1.4. Планировать и организовывать собственную деятельность и деятельность команды для достижения поставленных целей. 3.2.1. Определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды.	Тесты к лекциям модуля 4; рефлексивные задания
2.5.	<b>Модуль 5.</b> Воплощение лидерского (личностного) потенциала	3.1.3. Формулировать краткосрочные, среднесрочные и отдалённые цели собственной деятельности и деятельности команды. Устанавливать иерархию целей. 3.1.4. Планировать и организовывать собственную деятельность и деятельность команды для достижения поставленных целей. 3.2.1. Определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды.	Тесты к лекциям модуля 5; рефлексивные задания

		<p>3.2.2. Организовывать работу команды с учетом индивидуальных особенностей членов команды.</p> <p>3.3.2. Осуществлять мониторинг командного взаимодействия, выявлять проблемы, препятствующие эффективной деятельности команды, оценивать и прогнозировать риски их появления.</p>	
2.6.	<b>Модуль 6. Практики лидерства</b>	<p>3.1.1. Применять коммуникативные компетенции в ситуации командного взаимодействия.</p> <p>3.2.2. Организовывать работу команды с учетом индивидуальных особенностей членов команды.</p> <p>3.2.3. Применять методы групповой работы с учетом специфики деятельности команды.</p> <p>3.3.1. Разбираться в процессах групповой динамики.</p> <p>3.3.2. Осуществлять мониторинг командного взаимодействия, выявлять проблемы, препятствующие эффективной деятельности команды, оценивать и прогнозировать риски их появления.</p> <p>3.3.3. Разрешать конфликты и регулировать противоречия в командной работе.</p> <p>3.3.4. Аргументировано отстаивать собственное мнение в процессе командного взаимодействия.</p>	Тесты к лекциям модуля 2; вопросы для рефлексии, рефлексивные задания
2.7.	<b>Модуль 7. Технологии лидерства</b>	<p>3.1.1. Применять коммуникативные компетенции в ситуации командного взаимодействия.</p> <p>3.1.2. Применять технологию группового принятия решений для разработки стратегии командной работы.</p> <p>3.1.3. Формулировать краткосрочные, среднесрочные и отдалённые цели собственной деятельности и деятельности команды. Устанавливать иерархию целей.</p> <p>3.1.4. Планировать и организовывать собственную деятельность и деятельность команды для достижения поставленных целей</p> <p>3.2.1. Определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды.</p> <p>3.2.2. Организовывать работу команды с учетом индивидуальных особенностей членов команды.</p> <p>3.2.3. Применять методы групповой работы с учетом специфики деятельности команды.</p>	Тесты к лекциям модуля 7; вопросы для рефлексии, когнитивные задания



		<p>3.3.3. Разрешать конфликты и регулировать противоречия в командной работе.</p> <p>3.3.4. Аргументировано отстаивать собственное мнение в процессе командного взаимодействия.</p>	
2.8.	<b>Модуль 8. Креативное лидерство</b>	<p>3.1.1. Применять коммуникативные компетенции в ситуации командного взаимодействия.</p> <p>3.1.4. Планировать и организовывать собственную деятельность и деятельность команды для достижения поставленных целей</p> <p>3.2.1. Определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды.</p> <p>3.3.4. Аргументировано отстаивать собственное мнение в процессе командного взаимодействия.</p>	Тесты к лекциям модуля 8; вопросы для рефлексии, когнитивные задания, творческое задание
2.9.	<b>Модуль 9. Командное взаимодействие</b>	<p>3.1.1. Применять коммуникативные компетенции в ситуации командного взаимодействия.</p> <p>3.1.2. Применять технологию группового принятия решений для разработки стратегии командной работы.</p> <p>3.1.3. Формулировать краткосрочные, среднесрочные и отдалённые цели собственной деятельности и деятельности команды. Устанавливать иерархию целей.</p> <p>3.1.4. Планировать и организовывать собственную деятельность и деятельность команды для достижения поставленных целей</p> <p>3.2.1. Определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды.</p> <p>3.2.2. Организовывать работу команды с учетом индивидуальных особенностей членов команды.</p> <p>3.2.3. Применять методы групповой работы с учетом специфики деятельности команды.</p> <p>3.3.1. Разбираться в процессах групповой динамики.</p> <p>3.3.2. Осуществлять мониторинг командного взаимодействия, выявлять проблемы, препятствующие эффективной деятельности команды, оценивать и</p>	Тесты к лекциям модуля 9; вопросы для рефлексии, когнитивные задания, творческое задание

		<p>прогнозировать риски их появления.</p> <p>3.3.3. Разрешать конфликты и регулировать противоречия в командной работе.</p> <p>3.3.4. Аргументировано отстаивать собственное мнение в процессе командного взаимодействия.</p>	
2.10.	<b>Модуль 10. Ресурсы для лидеров</b>	<p>3.1.1. Применять коммуникативные компетенции в ситуации командного взаимодействия.</p> <p>3.1.3. Формулировать краткосрочные, среднесрочные и отдалённые цели собственной деятельности и деятельности команды. Устанавливать иерархию целей.</p> <p>3.1.4. Планировать и организовывать собственную деятельность и деятельность команды для достижения поставленных целей</p> <p>3.2.1. Определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды.</p> <p>3.2.3. Применять методы групповой работы с учетом специфики деятельности команды.</p> <p>3.3.4. Аргументировано отстаивать собственное мнение в процессе командного взаимодействия.</p>	Аналитическое задание
2.11.	<b>Модуль 11. Заключение</b>	<p>3.1.3. Формулировать краткосрочные, среднесрочные и отдалённые цели собственной деятельности и деятельности команды. Устанавливать иерархию целей.</p> <p>3.1.4. Планировать и организовывать собственную деятельность и деятельность команды для достижения поставленных целей</p> <p>3.2.1. Определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды.</p> <p>3.3.2. Осуществлять мониторинг командного взаимодействия, выявлять проблемы, препятствующие эффективной деятельности команды, оценивать и прогнозировать риски их появления.</p>	Рефлексивное задание Итоговый тест
<b>3 этап</b>	<b>Рефлексивный анализ</b>	ОР-3.1, ОР-3.2., ОР-3.3. Обучающийся сможет:	
3.1.	Самодиагностика развития лидерского и	3.2.1. Определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой	Практические упражнения

	коммуникативного потенциала	деятельности команды.	
3.2.	Траектории развития лидерского потенциала и стиля командного лидерства	3.2.1. Определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды. 3.2.2. Организовывать работу команды с учетом индивидуальных особенностей членов команды. 3.3.1. Разбираться в процессах групповой динамики. 3.3.2. Осуществлять мониторинг командного взаимодействия, выявлять проблемы, препятствующие эффективной деятельности команды, оценивать и прогнозировать риски их появления.	Практические упражнения
	Проектное задание	3.1.1. Применять коммуникативные компетенции в ситуации командного взаимодействия. 3.1.4. Планировать и организовывать собственную деятельность и деятельность команды для достижения поставленных целей 3.2.3. Применять методы групповой работы с учетом специфики деятельности команды. 3.3.3. Разрешать конфликты и регулировать противоречия в командной работе. 3.3.4. Аргументированно отстаивать собственное мнение в процессе командного взаимодействия.	Проект

### 3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки образовательных результатов обучения

#### 1 этап. Вводный.

##### Лидерский и коммуникативный потенциал

##### Кейс 1.1. «Самодиагностика лидерского потенциала»

Кейс определяет креативный потенциал лидера по формированию творческой атмосферы в любой группе. Носит проективный характер, т.к. определяет способности к креативному (неформальному, нестандартному) лидерству.

**Описание:** Представьте наименее предпочитаемого в общении члена Вашей учебной группы. Напишите 5 характеристик этого человека, которые являются для Вас самыми раздражающими.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Попробуйте переосмыслить каждую из них как обеспечивающую достойный вклад в Ваш групповой творческий проект. Придумайте каждому из этих качеств смысловые контексты (новую ситуацию), в которых они могут внести конструктивный вклад в групповой творческий проект.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

## **Типовые практические упражнения**

### ***Задание «Аутентичность лидерства»***

Найдите свое достоинство, свою уникальность, то есть то, что никто, кроме вас не сделает, что можете сделать только вы. Расскажите об этом. При этом важно найти достойную, то есть соответствующую вашей уникальности форму. Можем намекнуть: для проявления достоинства адекватной формой является самораскрытие.

### ***Задание «Копилка мудрости»***

Добавьте в общую копилку мудрости этого курса анекдот, цитату, историю, афоризм о том, что делают и о чем думают настоящие лидеры. Покажите, что вы уже лидер, уже знаете, уже понимаете, уже можете, уже сделали, уже достигли, уже первый.

### ***Задание «Коммуникативный опыт»***

Проанализируйте собственный коммуникативный опыт. Приведите пример влияния ваших ценностей, установок, оценок, представлений, личностных черт и других характеристик на ваше общение с другими людьми в разных сферах жизни (личные отношения (семейные, романтические), деловые отношения и др.). Постарайтесь «разложить» это влияние на такие характеристики общения, как его смысл, средства, желательные и допустимые способы поведения, отношение к партнеру общения и к самому себе и пр.

### ***Упражнение «Первый шаг»***

Упражнение представлено в игровой форме. Представьте, что Вы оказались в сложной и стрессовой ситуации с малознакомыми людьми (например, кораблекрушение). Ваши первые эмоции, мысли и действия? Смогли бы Вы взять инициативу в организации людей и почему? На что Вы будете опираться в своем выборе? Что мотивирует и что, наоборот, будет барьером к тем или иным действиям?

### ***Упражнение «Нарисуй свой герб»***

Задание: нарисовать свой герб, разделить его на 6 частей и в каждую часть записать то, что является наиболее важным в вашей жизни. Затем каждый показывает свой герб и называет жизненные приоритеты.

### ***Упражнение «Точки»***

Материалы: Бумага и карандаш каждому участнику.

Инструкция: Возьмите лист бумаги и поставьте на нем двадцать точек, разбросав их по всему листу... (2 минуты.)

Теперь обменяйтесь листами с сидящим рядом участником. Соедините точки линией так, чтобы возникло какое-нибудь изображение человека, животного или предмета. (5 минут.)

В конце игры дайте каждому участнику показать свой рисунок группе. Все остальные могут угадывать, что на нем нарисовано.

### ***Упражнение «Линия»***

Предание эмоциональных характеристик самой линии. Предварительно необходимо, чтобы сами учащиеся продумали, чем могут определяться характеристики линий – размером, толщиной, штриховкой, изгибом, положением – вертикальным, горизонтальным, наклоном в разные стороны – и какие эмоциональные ассоциации они вызывают. После этого дается задание на изображение «радостной», «доброй», «нежной», «неуверенной», «твердой», «наглой», «кокетливой», «равнодушной» и др. линий. Каждый участник выбирает себе линию, изображает ее, а все остальные потом отгадывают, что это за линия.

### ***Упражнение «Коллективная сказка»***

Придумать сказку. Первый говорит предложение. Второй говорит второе предложение сказки, не повторяя первое, т. е. рассказ сказки по предложениям, по очереди.

### ***Упражнение «Пять предложений»***

Из стопочки карточек с началами сказочных историй ведущий наугад вынимает одну и зачитывает ее содержание. Участники группы записывают текст начала сказки. Задачей игроков является: за 10 мин. сочинить продолжение этой сказочной истории, изложив все последующее только в 5 предложениях. Важное условие – сказка должна быть логичной, законченной, и ее конец должен быть счастливым. По завершении этой работы все сказки зачитываются. Подводится итог: определяется лучшая сказка.

### ***Упражнение «Творческие силы»***

«Каждый человек в той или иной степени обладает определенным запасом творческих сил. Творческая личность, безусловно, индивидуальна. Но в то же время у каждого есть какие-то общие черты. Сегодня мы займемся тем, что составим обобщенный портрет творческой личности. Для этого каждый из вас сначала должен записать не менее десяти признаков, характеризующих творческую личность. При этом вы можете вспоминать тех людей, которых вы считаете творческими. Не забудьте и про себя, ведь у вас также есть элементы творческого мышления к действительности. На эту работу вам отводится 7 минут. На втором этапе мы объединимся в большой круг и обсудим ваши предложения. Путем голосования наша группа должна составить обобщенный портрет творческой личности.

## **2 этап. МООК «Лидерство и командообразование»**

### **МОДУЛЬ 1. Введение в курс**

#### **Типовые тестовые задания к модулю**

1. Лидерство - это набор личностных качеств, позволяющих доминировать над другими. (Нет)
2. Лидерство - это результат стремлений и достижений. (Нет)
3. Лидерство - это привилегия, лидеру есть чем гордиться. (Нет)
4. Лидер всегда прав. (Нет)
5. Лидерство - актуальная научная проблема, требующая комплексных исследований. (Нет)
6. Лидер - это первый, а не лучший. (Да)
7. В разные эпохи, на различных территориях, в разных обстоятельствах лидерами становятся разные по своим качествам люди. (Да)
8. Общественная характеристика лидеров при их жизни и после их смерти может существенно отличаться. (Да)
9. Вопрос лидерства - это всегда вопрос власти. (Нет)
10. Вопрос лидерства - это всегда вопрос уникальности, исключительности. (Нет)
11. Вопрос лидерства - это всегда вопрос удачи, обстоятельств - как повезет. (Нет)
12. Лидер всегда одиночка. (Нет)
13. Лидерство - это ситуативная характеристика. Лидер всегда лидер для конкретной ситуации. (Да)
14. Изучать лидерство следует для достижения личного успеха. (Нет)
15. Изучать лидерство следует для избегания иллюзий. (Да)

## **МОДУЛЬ 2. Феномен ЛИДЕРСТВА**

### *Задания к занятию 2.1. Биология лидерства (потребность в лидерстве).*

#### **Когнитивное задание**

Вы хозяин сада. На плодовых растениях вы заметили садовых муравьев, разводящих, как известно, тлю, паразитирующую на молодых побегах и листьях. Вам предлагают стереотипные, многократно повторяющиеся и неэффективные, то есть не лидерские стратегии хозяйского решения:

- Не обращать внимания. Результат - значительная часть урожая погибнет, а со временем погибнут и сами растения.
- Травить муравьев с помощью ядов, продаваемых в магазинах. Результат - гибель муравьев приведет к размножению других вредителей (клещей, гусениц и др.)
- В ручную удалять поврежденные листья и опрыскивать растения безопасными для человека растворами (мыло, деготь и т.п.). Результат - популяция тли достигнет некоторого напряженного равновесия. Как только перестанете опрыскивать, зараженность будет увеличиваться.

Найдите лучшую стратегию, преодолевающую стереотипные и неэффективные варианты.

#### **Рефлексивное задание**

Объясните выбранную вами стратегию на материале ситуации в вашей семье. На место вредителей (тлей), независимых от вас сил (муравьи), растений, земли, плодов и пр. поставьте членов своей семьи (педагогов, начальников, соседей и ...). Опишите свое решение, позицию, стратегию.

### *Задания к занятию 2.2. Психология лидерства (деятельность лидера)*

#### **Когнитивное задание**

Вы ведете в туристический поход группу новичков. Вы должны обеспечить безопасное прохождение маршрута и за это время подготовить новичков к сдаче экзамена. На экзамене ваши студенты будут показывать свое умение разводить костер из сырых веток, ставить палатку в ветренную погоду, ориентироваться на местности в темное время суток и т.д. При этом во время экзамена им нельзя будет разговаривать между собой и с экзаменаторами.

Как вы организуете поход и обучение?

- Показывать и заставлять студентов повторять до тех пор пока не научатся. Опасность - без приказа и образца на экзамене они не смогут действовать.

- Ставить задачи как на экзамене, чтобы сразу сами искали решение. Опасность - ошибки будут сопровождаться потерей темпа и травмами, лишним расходом материалов и продуктов.

Сформулируйте свою стратегию обучения. Объясните ее основания.

### **Рефлексивное задание**

Вспомните, как учили вас. Хорошо ли вас учили? Используйте это задание для решения проблем или задач, которые имеют место с вашими детьми, подчиненными или даже родителями.

### ***Задания к занятию 2.3. Культура лидерства (убеждения лидера)***

#### **Когнитивное задание**

В компании работают люди со следующим функционалом:

охранники, регистраторы и учетчики, уборщики, ремонтники и настройщики оборудования, основные рабочие, управленцы. Вам надо сформулировать список обязанностей для каждой должности так, чтобы повесить его на стену для всеобщего обозрения и использования. Обязанности не должны совпадать, но должны сочетаться так, чтобы формировать ясный образ процесса работы.

#### **Рефлексивное задание**

Есть ли в вашем репертуаре деятельности такие работы, которые мешают вашим близким, раздражают их. Как можно решить эту проблему?

### **Типовые тестовые задания к модулю**

1. Лидер не делит людей на своих чужих (Нет)
2. Культура лидерства - это управление жизненной энергией (Нет)
3. В психологическом смысле лидер всегда старший (Нет)
4. Лидера все в некотором смысле боятся (Да)
5. Деньги - мера лидерского потенциала (Нет)
6. Лидер не думает о смерти, он живет текущей ситуацией (Нет)
7. Лидерству можно научиться у лидеров (Нет)
8. Настоящих лидеров мало (Нет)
9. Лидер всегда лидер, он не зависит от группы (Нет)
10. Лидером становится тот, кто распоряжается самым ценным в группе (Да)
11. Поговорка "И последние станут первыми" про то, что последние лучше первых (Нет)
12. Чтобы стать личностью, надо стремиться к лидерству (Нет)
13. Лидер - тот, кто лучший (Нет)
14. Лидер всегда уникален (Да)
15. "Веди себя как лидер и станешь лидером" - это хороший, точный, полезный императив (Нет)

### **Модуль 3. Миссия ЛИДЕРА или инициатива наказуема**

#### ***Задания к занятию 3.1. Личность лидера. Стань личностью и придется стать лидером***

##### **Когнитивное задание**

Прочитайте и истолкуйте Русскую народную сказку “Буря-богатырь Иван коровий сын”. Отмечайте те моменты, в которых вам не понятен смысл и формулируйте вопросы о том, что вам надо узнать, чтобы понять эту сказку. Кто может вам помочь узнать то, что нужно?

##### **Рефлексивное задание**

Опишите актуальную для вас ситуацию развития в виде сказки

#### ***Задания к занятию 3.2. Команда лидера. Пойми главное и придется стать лидером***

##### **Рефлексивные вопросы в ходе лекции с ответами на форуме:**

- Представьте себе, что общество изменилось и теперь фамилия вам дается не по происхождению, а по достоинству. Как бы звучала ваша фамилия? Напомним: достоинство, достояние – это то, что вы уже имеете, уже достигли, уже, по крайней мере, начали делать, даже если еще не достигли совершенства.
- Переведите принципы, представленные в лекции в метафорической форме, в термины своей жизненной ситуации. Какую природу вам надо ломать? Что значит ломать? Кто хозяева тех, кот в вашей команде? и т.д.
- Есть известная сказка Г.Х. Андерсена “Новое платье короля”. Почему свита короля не побоялась довести своего лидера до публичного позора?

#### ***Задание к занятию 3.3. Жизнь лидера.***

##### ***Начни жить “на полную” и придется стать лидером***

Прочитайте сказку Г.Х. Андерсена “Новое платье короля”. Перепишите ее в иронической форме, меняя имена персонажей. Вместо короля поставьте известного вам человека, профессию портных замените на какую-нибудь современную и т.д. Главное – проинтерпретируйте лидерство ребенка, который, не обладая никакими компетенциями или статусом, спас всех и сказал то, что не могли сказать все остальные.

##### **Типовые тестовые задания к модулю**

1. Лидер стремится отнять чужое, лидер - собственник, а собственность - это всегда кража (Ж. Прудон). Лидер для кого-то всегда преступник и вор. (Нет)
2. Лидером быть выгоднее, ему достается лучшее (Нет)
3. Главное в лидерстве - это свобода (Нет)
4. Лидер действует в интересах всей команды (группы) (Да)
5. Лидер следует природе индивидов, составляющих его группу (Нет)
6. Лидеры есть потому, что людьми управляет страх (Нет)
7. Лидерство - это компетенции (Нет)



8. Лидерами становятся не потому, что хотят, а потому, что не могут не стать (Да)
9. Если вы не чувствуете себя лидером, значит вы себя не знаете (Да)
10. Лучшая команда лидера - это команда лидеров (Да)
11. Лидер всегда стоит на “плечах гигантов” (Да)
12. В семье всегда один лидер (Нет)
13. Лидерская позиция: “Не суди и не судим будешь” (Нет)
14. Адаптация и развитие - это одно и то же (Нет)
15. Лидер - наиболее адаптивный из всех членов команды (Нет)

#### **Модуль 4. Прояснение лидерского потенциала**

##### ***Задания к занятию 4.1. Аутентичное лидерство***

###### **На выбор:**

**Вариант 1.** Предложите историю (притчу, анекдот и т.д.), из которой, на ваш взгляд, видна идея того, что аутентичность – основание лидерского потенциала. Объясните, в чем проявлена аутентичность выбранного героя.

**Вариант 2.** Предложите историю (притчу, анекдот и т.д.) про того, кого вы считаете лидером, но полагаете, что аутентичность ему не свойственна. Объясните, по каким критериям выбранный герой определен как лидер, и в чем заключается его неаутентичность.

##### ***Задания к занятию 4.2. Уникальность как источник аутентичного лидерства***

Ответьте на вопросы.

###### **На выбор:**

**Вариант 1.** Является ли Джонатан Ливингстон аутентичным лидером? В чем его уникальность? Как вы пришли к такому пониманию? Какие еще проявления лидерского потенциала продемонстрированы в данном произведении?

**Вариант 2.** Приведите свой литературный пример аутентичного лидера. Охарактеризуйте его уникальность.

##### ***Задания к занятию 4.3. В поисках уникальности***

###### **На выбор:**

**Вариант 1.** Ответьте на предложенный в лекции вопрос «Что составляет вашу личную внутреннюю истину, какова Ваша уникальность?»

**Вариант 2.** Ответьте на предложенный в лекции вопрос «Что составляет вашу личную внутреннюю истину, какова Ваша уникальность?»

Оцените, насколько свойственно Вам оценивать себя с позиции обозначенных ограничений:

– Представление об уникальности как о чем-то исключительном: масштабном, большом, высоком, далеком.

- Одностороннее, неполное восприятие уникальности
- Понимание уникальности как завершенного продукта
- Неготовность брать ответственность за новый выбор

С какими еще препятствиями вы сталкиваетесь, когда исследуете собственную уникальность?

Попробуйте, уточнить характеристики собственной уникальности с учетом преодоления выявленных ограничений.

#### ***Задания к занятию 4.4. Система принятия решений***

Попробуйте сравнить ситуации с точки зрения того, каким образом (в зависимости от каких факторов, условий, личностных характеристик) может быть сделан выбор в каждой из них:

- изначально существует осознаваемая потребность найти красивые розы и внимательно их изучить, чтобы потом запечатлеть на картине.
- любящий розы человек встречает их в момент, когда на улице начинается сильнейший град.

#### **Типовые тестовые задания к модулю**

Выберете один правильный ответ.

1. С практической точки зрения исследование биологии и психологии лидерства в единстве, как динамической системы, нам интересно, потому, что оно:

- а. открывает ещё одно измерение лидерства – аутентичность.**
- б. позволяет одновременно развивать и тело, и психику.
- в. дает возможность использовать достижения психологической науки в биологии.

2. В числе оснований аутентичного лидерства можно выделить:

- а. Уникальность, реализацию уникальности.**
- б. Развитие навыков.
- в. Создание уникальности.

3. С точки зрения системно-антропологической психологии, человека можно рассматривать, как:

а. Социально-биологическое существо, воплощающее собой высшую ступень в эволюции жизни и являющееся субъектом общественно-исторической деятельности и общения.

**б. Открытую самоорганизующуюся систему, развитие которой происходит за счет обмена с миром и другими системами.**

в. Общественное существо, обладающее разумом и сознанием, а также субъект общественно-исторической деятельности и культуры.

4. Уникальность имеет свойство:

- а. Изменяться в процессе воспитания.

**б. Сохранять присущую ей изначальность и при этом развиваться согласно тому, как меняется жизнь.**

в. Развиваться путем развития воли.

5. Феномен «уникальность» сложен:

**а. Своей абсолютностью, принадлежностью ко всем уровням и аспектам проявления Жизни.**

б. Тем, что его нужно развивать до определенных социальными нормами пределов.

в. Тем, что его нужно правильно продать.

б. Аутентичное лидерство предполагает:

**а. Своевременную и уместную реализацию уникальности в конкретной деятельности.**

б. Деятельность, основанную на ранее обнаруженных, не актуальных на данный момент времени, проявлениях уникальности.

в. Стремление обнаруживать новые смыслы, без полноценного проживания имеющихся.

7. Тот, кто изначально ограничен в возможности проявления собственной уникальности:

а. Не может быть лидером

б. Может быть лидером, если изменятся условия

**в. Способен быть лидером**

8. Представление об уникальности как о чем-то исключительном:

а. Помогает развивать лидерский потенциал.

б. Обеспечивает принятие собственной уникальности.

**в. Является одной из сложностей в принятии уникальности.**

9. Уникальность включает в себя:

**а. Как положительно, так и отрицательно оцениваемые характеристики.**

б. Только положительно оцениваемые характеристики.

в. Только качества личности, которые развили родители.

10. Сам факт наличия у человека задатков, уникальных качеств личности:

а. Делает его лидером.

**б. Является составляющей лидерского потенциала, направление реализации которого определяет сам человек.**

в. Исключает возможность самореализации.

11. Если собственная уникальность осознается, принимается, то становится очевидной:

**а. Необходимость ее реализации и принятия соответствующих решений.**

б. Необходимость получения одобрения со стороны авторитетных людей.

в. Необходимость ограничивать ее проявления.

12. Познание, прояснение собственной уникальности, т.е. составление ее образа, возможно:

- а. Только путем обобщения представлений окружающих людей о нас.
- б. Только за счет развития несвойственных нам качеств.

**в. При условии, что мы принимаем те задатки, способности и качества, которые в нас изначально заложены.**

13. Доверие к себе связано с:

- а. Доверием к Жизни.**
- б. Мнением других людей.
- в. Вероисповеданием.

14. Комплементарность можно определить как:

**а. Свойство системы, объединяющее такие ее характеристики как соответствие, дополнение, согласованность.**

- б. Умение делать комплименты.
- в. Условия, при которых человек испытывает отчужденность.

15. В организации отношений с миром можно выделить две базовых составляющих, на основании которых, в том числе, принимаются решения. Речь идет о:

- 1. Закрытости и самосохранении
- 2. Открытости и соответствии**
- 3. Соответствии и самоуверенности

## **Модуль 5. Воплощение лидерского (личностного) потенциала**

### ***Задание к занятию 5.1. Выбор как форма воплощения лидерского (личностного) потенциала***

**Прочитайте притчу:** Однажды искатели истины поднялись на высокую гору к мудрецу и спросили у него:

- Как нам стать мудрыми?

Мудрец находился в медитации. Через некоторое время он вышел из медитации и сказал:

- Чтобы стать мудрыми, нужно делать правильный выбор.
- А как нам понять, какой выбор правильный?
- Исходя из опыта...
- А как нам приобрести опыт?
- Делая неправильный выбор...

**Ответьте на вопрос: “Какова, основная идея данной притчи?”**

### ***Задания к занятию 5.2. Жизнетворчество***

**На выбор:**

1. Вариант: Ответьте на вопрос: «В чем заключается связь житнетворчества с воплощением лидерского потенциала?»

2. Вариант: Ответьте на вопрос: «В чем заключается связь житнетворчества с воплощением лидерского потенциала?»

Приведите общеизвестный пример человека, жизненной концепцией которого является жизнетворчество.

3. Вариант: Ответьте на вопрос: «В чем заключается связь жизнетворчества с воплощением лидерского потенциала?».

Нарисуйте к своему ответу иллюстрацию.

### Типовые тестовые задания к модулю

Выберете один правильный ответ.

1. Выбор представляет собой:

- а. Процесс оценки возможных вариантов развития событий.
- б. Совершение конкретных действий, реализацию решений**
- в. Сопоставление сравниваемых процессов и явлений

2. Быть ответственным означает:

- а. Брать на себя чужую ответственность
- б. Уклоняться от принятий решений
- в. Отвечать на происходящие в жизни процессы**

3. Согласованность – это:

- а. Качество, обеспечивающее гармоничность (стройное совпадение) и соразмерность действий.**
- б. Принятие позиции согласия с происходящими событиями.
- в. Принятие решений без учета мнения других людей.

4. Осознание собственных переживаний предполагает:

- а. Анализ поведения других людей.
- б. Поиск источника переживаний в окружающем мире.
- в. Проживание актуальных чувств, эмоций, ощущений и попытку понять, чем обусловлены эти переживания.**

5. Дополнение (как составляющая комплементарности) во взаимодействии с чем-то или кем-то предполагает:

- а. Обеспечение целостности.**
- б. Служение великой цели.
- в. Восполнение дефицитов собственной жизни.

6. Оценка качеств внешней действительности без вступления с ней во взаимодействие:

- а. Является неправильным выбором.
- б. Является правильным выбором.
- в. Является теорией, в отношении которой важно уметь определять, где она помогает сделать хороший выбор, а где начинает его замещать.**

7. Хороший выбор – это

**а. Своевременный и уместный выбор, свой собственный – изнутри.**

б. Выбор, который устраивает всех.

в. Выбор, исключающий необходимость получать опыт.

8. Конечный смысл любого явления можно познать только тогда, когда оно:

а. Началось.

**б. Завершилось**

в. Проанализировано

9. Жизнетворчество предполагает видение смысла в:

**а. Текущем моменте и разнообразии возможностей его проживания и дальнейшего раскрытия, развития, трансформации.**

б. Достижении целей.

в. Создании великих произведений искусства.

10. Принятие позиции творца предполагает:

а. Высокий уровень эрудиции

**б. Что в полной мере осознаются возможности жизни, и выбор делается уверенно и заинтересованно**

в. Развитие навыков

11. Жизнетворчество:

**а. Не предполагает обязательной самореализации в творческой сфере**

б. Предполагает обязательный выбор творческой профессии

в. Представляет собой отдельный вид искусства

12. Творческие занятия:

а. Препятствуют формированию жизнетворческой позиции

**б. Помогают пробудить источник творчества в человеке, напомнить о его собственной уникальности, и помочь получить опыт жизнетворчества**

в. С жизнетворчеством никак не связаны

## **Модуль 6. Практики лидерства**

### *Задания к занятию 6.1. Лидерство в образовании*

#### **1. Рефлексивные вопросы в ходе лекции с ответами на форуме:**

· Откуда берутся образы? Как они возникают? Можно ли образы совершенствовать?

· Поинтересуйтесь смыслом феномена “наказание”, “наставление”. Сформулируйте свое собственное, достаточное для вас определение наказания.

Ответы нужно оставить в комментариях ниже.

#### **2. Рефлексивный вопрос по итогам лекции с ответом на форуме:**

Представьте себе, что вы присматриваете за тремя детьми разного возраста. Какую сказку, притчу, миф вы можете им рассказать, чтобы научить их правильному поведению:

чтобы младшие слушались старших, старшие заботились о младших, чтобы вы были в курсе того, что происходит и могли заниматься своими делами?

### *Задания к занятию 6.2. Лидерство в поединке*

#### **Рефлексивный вопрос по итогам лекции с ответом на форуме:**

Сформулируйте свое собственное кредо ведения поединков. Формулировка может быть популярной или оригинальной, но важно, чтобы это была не просто красивая фраза, а действительно ваше кредо.

### *Задания к занятию 6.3. Лидерство в букве*

#### **Рефлексивный вопрос по итогам лекции с ответами в комментариях:**

Проведите инвентаризацию ваших личных “казней” за какой-то последний период, скажем, за неделю или за месяц. С кем вы решили не разговаривать? Не в смысле поссорились и теперь не здороваетесь, а так, что внешне все нормально, приличия соблюдаются, но вы не даете человеку своих слов и не берете его слова себе. То есть, вы решили, что с этим человеком у вас уже никогда ничего не будет начинаться. Лучше вам стало жить или хуже?

### *Задания к занятию 6.4. Лидерство в цифре*

#### **Рефлексивный вопрос по итогам лекции с ответом на форуме:**

Придумайте свою собственную математику, например, для своего стиля в одежде. Или своего способа поддерживать порядок в доме. Введите достаточное количество понятий с символьными обозначениями, операции и их обозначения, сформулируйте аксиомы, теоремы, модели и пр.

#### **Типовые тестовые задания к модулю**

1. Число, цифра, цифровые технологии - это начало нового мира. (Нет)
2. Лидер имеет преимущество не только в словах, но и в цифрах. И цифровое преимущество имеет более радикальный характер, чем преимущество в словах. (Да)
3. Лидер принадлежит своему слову. (Да)
4. Лидер - это тот, у кого есть своя собственная математика (Да).
5. В поединке три стороны: вы, противник и союзники. (Нет)
6. Аббревиатура - это не слово, это число. (Да)
7. В образовании лидер - тот, кто учит. (Нет)
8. Речь лидера всегда инициативна, даже если он говорит последним. (Да)
9. В речи интонации не имеют важного значения, важнее правильность. (Нет)
10. Лидерами не бывают лучшие, лидерами являются первые. (Да)
11. Ваше индивидуальное лидерство проявляется в том, от чего вы устаете меньше, чем от всего остального. (Да)
12. Понимание - это главный результат словесного поединка. (Нет)
13. Выбирайте слабых противников, станете лидером. (Нет)
14. Протестное поведение - это признак лидера. (Нет)
15. Учитесь больше, станете лидерами. (Нет)

#### **Задание на взаимное оценивание:**

В известном трактате Сунь-Цзы “Искусство войны” есть такой афоризм:  
“Беспорядок рождается из порядка, трусость рождается из храбрости, слабость рождается из силы. Порядок и беспорядок – это число; храбрость и трусость – это мощь; сила и слабость – это форма”. Проинтерпретируйте эту мысль на каком-то своем случае. Как это происходит на практике? Что это значит в какой-то определенной области?

## **Модуль 7. Технологии лидерства**

### ***Задания к занятию 7.1. Саморегуляция (Self skills)***

#### **Рефлексивные вопросы в ходе лекции с ответами на форуме:**

- Найдите людей долго и счастливо живущих вместе или долго и счастливо занимающихся своим делом. Посмотрите на мир их глазами.
- Почувствуйте психологическую разницу между разными способами и источниками приобретения: купить, выиграть, получить в подарок, взять в аренду и унаследовать. Подумайте, что вы наследуете? Что становится вашим именно посредством наследования, и чем это отличается, например, от подарка?

#### **Рефлексивный вопрос по итогам лекции с ответом в комментариях:**

Какие предметы, дела, явления в вашем окружении являются для вас семенами для выращивания, а не зерном для поедания (употребления)? Те предметы и явления, которые вы переживаете как семена – это и есть аспекты, направления вашего лидерства.

### ***Задания к занятию 7.2. Коммуникация (Soft skills)***

#### **Рефлексивные вопросы в ходе лекции с ответами в комментариях:**

- Продолжите ряд правил “не ...”, которые сделают вас компетентным в аспекте Soft skills

#### **Рефлексивный вопрос по итогам лекции с ответом в комментариях:**

Попробуйте в ситуациях взаимодействия с людьми говорить последним, но оказываться при этом первым. С кем это у вас получается, а с кем – нет? Почему?

### ***Задания к занятию 7.3. Совместность (Hard skills)***

#### **Рефлексивный вопрос по итогам лекции с ответами в комментариях:**

Упражнения для отработки навыка «выбора приоритетов».

#### ***Если:***

- вас захлестнуло слишком большое количество задач;
- каждая из задач одинаково важна (по вашему мнению);
- вы не укладываетесь в поставленные сроки;



- не можете отказать и берете на себя много работы;

### **1. Разбивайте проекты на задачи.**

Выберите из списка дел задачу и запишите два-три действия, которые нужно предпринять, чтобы она была выполнена. Предположим, вам сегодня надо подготовить презентацию. Предстоит сделать два шага: создать слайды и написать заметки для докладчика.

### **2. Разграничивайте текущие задачи по степени важности.**

Каждое утро записывайте две или три наиболее важные задачи, которые следует выполнить сегодня. И выполняйте их в первую очередь.

### **3. Выделите соответствующее время на выполнение работы.**

Добавив новую задачу в список дел, оцените время, которое займет ее выполнение, и запишите его здесь же. Постепенно вы научитесь точно определять нужное количество минут и распределять время так, чтобы хватало на все важные задачи.

#### **Типовые тестовые задания к модулю**

1. Самоопределение - это результат обучения (Нет)
2. Лидерские компетенции - это навыки (Нет)
3. Чтобы стать лидером в управлении, надо учиться управлению. (Нет)
4. Способы формирования компетенций саморегуляции (Self skills) всегда секретные, тайные. (Нет)
5. Коммерческую тайну представляют технологии формирования навыков (Hard skills). (Да)
6. Коммуникативные компетенции нельзя сформировать, если нет соответствующего таланта. (Нет)
7. Инструментальные навыки - это профессионализм, а лидерские компетенции - талант. (Да)
8. Self skills является самым главным преимуществом организации, но принадлежит не организации, а индивидам. (Да)
9. Лидерство требует не какого-то типа компетенций, а их согласования, системности. (Да)
10. Инструментальные навыки требуют совместности, а личностные компетенции самобытности. (Да)
11. Лидеры изучают предмет с конца, а аутсайдеры с начала. (Да)
12. Совместность - это когда люди смотрят друг на друга. (Нет)
13. В речи решающее значение имеет интонация. (Да)
14. Коммуникация - это область профессиональной деятельности. (Нет)
15. Несобранность - то, что делает лидерство невозможным. (Да)

## **Модуль 8. Креативное лидерство**

### ***Задания к занятию 8.1. Встреча с Неизвестным как источник раскрытия креативного лидерства***

- Вспомните ситуацию(и), когда Вы спонтанно чувствовали в себе потенциал транскоммуникативного лидера. Опишите Ваши переживания в связи с этим состоянием, возможные изменения, отношения группы к Вам, ответные чувства к

окружающим. Отследите пиковые переживания, которые удалось пережить; опишите те из них, что оказались для Вас новыми, неожиданными, рискованными? Как изменились Вы, участники процесса и сама ситуация? Позвольте себе совершить рефлексивно-нарративный самоанализ и выделить точки роста Вашего транскомуникативного потенциала лидерства.

- Проанализировав опыт прошлого, опишите что мешало или может помешать вам принимать креативные решения в роли лидера команды, организации? Приведите реальные примеры из прошлого и разместите их в форуме данного блока, ваш неудачный опыт послужит хорошим опытом для остальных слушателей, так же, как и для вас.

### ***Задания к занятию 8.2. Неофилия, неофобия и актуализация психодинамики творческого процесса личности***

Упражнения на отработку навыка “Новаторство”.

*Если:*

- вы не хотите менять существующее положение дел
- в смене привычного вы видите только риски
- когда предлагают что-то изменить, вы недоумеваете «чем сейчас плохо?»
- все проблемы вы решаете одним способом
- не представляете, как может выглядеть креативное решение проблемы

1. Поиск взаимосвязи между идеями, на первый взгляд, не связанными друг с другом. Момент творческого озарения случается, когда вы обнаруживаете связь между событиями или явлениями, которые, на первый взгляд, нельзя объединить. Ключевым словом, указывающим на наличие взаимосвязи, является союз «но». Каждый раз, когда вы или кто-то другой, описывая две противоположности, говорите «но», спросите себя: а что может объединять эти две вроде бы ничем не связанные вещи/идеи?

Запишите ответ.

2. Мозговой штурм как поиск творческого подхода.

Узнав о проблеме, спросите себя, как бы вы ее решили, если бы располагали всеми деньгами в мире. Запишите одну идею.

3. Не бойтесь экспериментировать.

Когда кто-то предлагает новую идею, спросите, как конкретно он думает ее реализовать. Запишите ответ. Возможно, услышав детали, вы решите попробовать идею в пилотном режиме.

### ***Задания к занятию 8.3. Коммуникативный мир личности в команде как стратегическая перспектива креативной самореализации личности лидера***

Вариант 1. Используйте для понимания креативного лидерства Русскую народную сказку “Колобок”

Вариант 2. используйте для понимания креативного лидерства стихотворение:

<https://stihi.ru/2016/03/21/10728>

Алексеев Геннадий Иванович.

## ВЛАСТЕЛИН

Я вышел на многолюдную площадь

и заорал в рупор:

мужчины и женщины

старики и старухи

а также дети обоих полов!

отныне

я ваш властелин!

народ оторопел

кто-то упал на колени

на площади стало тихо

и только девочка

лет восьми

вежливо спросила:

а как вас зовут?

и вот я властвую

над целой площадью

моя власть не имеет границ

и только мальчик

лет шести

меня не боится

и строит мне рожи

но вот меня свергли

недолго я властвовал

все надо мною хохочут

и только дети

мальчик и девочка

говорят: не печальтесь!

и суют мне ириски

3.06.79

## **Модуль 9. Командное взаимодействие**

### ***Задания к занятию 9.1. Феномен командного взаимодействия***

#### **Упражнения для отработки навыка «Делегирование ответственности»**

*Если:*

- *«хочешь, чтобы было сделано хорошо – сделай сам»*
- *вы сами возложили на себя непосильное количество проектов*
- *вы контролируете каждый шаг подчиненных*
- *вы поручаете членам команды работу, которой они не хотят заниматься*
- *члены вашей команды не справляются с задачами*

#### **1. Соответствие задания компетенции исполнителя.**

Наметив кандидата, проясните для себя, достаточно ли человек компетентен: выпишите два самых важных качества, необходимых для выполнения задачи (например, умение планировать и коммуникативные способности), и оцените по пятибалльной шкале, насколько сотрудник ими владеет.

#### **2. Соответствие задания мотивации исполнителя.**

Обрисовав потенциальному исполнителю суть задачи, обязательно задайте вопрос: «Будет ли вам интересно этим заниматься?» И запишите ответ. Если человеку неинтересно, найдите того, кому эта работа больше подходит.

#### **3. Объясните, ЧТО, а не КАК нужно делать.**

После того как вы расскажете подчиненному о задаче, которую хотите ему поручить, спросите: «Мне хотелось бы, чтобы вы сами выяснили, как это делать. У вас есть предположения о стратегии действий?». Обязательно запишите, что он ответит.

### ***Задания к занятию 9.2. Стратегии командного взаимодействия***

- Разработать “Видение”, “Миссию”, “Ценности” и “Цели” для вашей будущей/существующей компании..

**Литература и дополнительные материалы к уроку:**

- **10 рекомендаций, которые помогут вдохновлять и вести за собой**

Считается, что лидеру необходимы такие качества, как способность идти напролом, воля к победе, стремление любыми методами добиться успеха, трудоголизм, готовность брать на себя огромное количество задач.

Ян Мульфейт, автор книги «Вдохновляющий лидер», считает такой подход ошибочным и предлагает сделать акцент совсем на других аспектах — человечности, желании изменить мир к лучшему, заботе о подчиненных, развитии талантов, самопознании, создании благоприятной атмосферы в коллективе и управлении энергией. Вот 10 рекомендаций для тех, кто хочет вести за собой, вдохновляя:

### **1. Ставьте счастье на первое место**

От счастья сотрудников напрямую зависят итоговые результаты работы. Это факт. Взаимосвязь позитива и производительности была доказана не одним исследованием. Ощущение счастья повышает энергию, увеличивает продуктивность, делает нас креативнее и стимулирует к дальнейшим достижениям. А вот плохие условия работы, напряженная атмосфера, ожесточенная борьба за высокие показатели, давление и придирки начальства, напротив, ослабляют мотивацию и снижают производительность. Откажитесь от бешеной гонки за наживой и поставьте счастье на первое место. Это пойдет на пользу и вам, и вашей команде.

### **2. Развивайте таланты людей**

Лидеры часто сбиваются с пути, когда фокусируются на слабостях, а не на талантах. Многие руководители тратят ценное время, средства и силы на борьбу с промахами, вместо того чтобы раскрывать и использовать способности подчиненных. Результат — невовлеченная и неудовлетворенная команда. Вы должны уделять больше внимания сильным сторонам, а не ошибкам и недостаткам. Вращивайте таланты, проявляйте заботу, отмечайте успехи сотрудников, помогайте им раскрыть потенциал и создавайте эффективные команды.

### **3. Сформулируйте свою миссию**

Истинное вдохновение и счастье рождаются тогда, когда мы стремимся к высшему смыслу в своей работе на благо общества. А у вас есть видение, которым вы страстно увлечены? Может, вы хотите сделать что-то особенное, изменить нынешнее положение дел, создать то, чего до вас никто никогда не создавал?

Выдающиеся лидеры воодушевляют подчиненных, наполняют их работу и жизнь особым смыслом, вызывают у последователей позитивные эмоции, помогают команде найти свое «почему». Так что ставьте грандиозные, вдохновляющие цели... и вы сможете совершить невозможное!

#### **4. Мечтайте по-крупному**

Все лидеры-провидцы немного чокнутые. Их мечты опережают эпоху, в которой они живут. Не бойтесь стремиться к эксцентричному, шокирующему или думать о невозможном. Обычно именно чудаки меняют мир к лучшему. Они разрушают статус-кво и устраивают хорошенькую встряску. Делать все «по-другому» — единственный способ добиться революционных результатов и позитивных изменений.

#### **5. Празднуйте победы всем коллективом**

Создайте такую атмосферу, в которой нет места внутренней конкуренции. Каждый должен чувствовать себя причастным к общему успеху.

Найдите время на празднование знаковых достижений. Это окажет благотворное влияние на сплоченность команды и поможет сотрудникам ощутить свою значимость. Отмечая индивидуальные достижения, привлечете всю команду. И не делайте акцент исключительно на прибыли. Вознаграждайте за блестящее обслуживание клиентов, инновационные предложения, помощь коллегам и так далее. Покажите, что еще, кроме денег, имеет значение для вашей компании.

#### **6. Уделяйте время самопознанию**

Самопознание — это не самокопание, а реалистичная оценка составляющих вашего «я»: способностей, недостатков, достижений, ошибок, мотивации, предпочтений, жизненной позиции, влияния на окружающих, пробелов в знаниях. Трезво осознавая, кто вы есть, и какое влияние оказываете на других, вы станете более открытым, эмпатичным, начнете взаимодействовать с людьми, не поступаясь жизненными принципами. Самопознание предполагает не что иное, как раскрытие вашего потенциала.

#### **7. Перепоручайте задачи**

Определите круг задач, в выполнении которых вы сильны, и старайтесь избегать тех, в которых не блещете талантами. Возможно, вы потрясающий стратег, но плохо различаете

детали — и что тогда? Если хватит смелости, откажитесь от работы, требующей особого внимания к мелочам.

Если вы не отличаетесь способностями в бухгалтерском деле, в вашей команде обязательно найдется сведущий счетовод, который вам поможет. Если ничего не смыслите в дизайне, среди фрилансеров или штатных сотрудников наверняка есть масса творческих личностей, которые с удовольствием восполнят этот пробел.

## **8. Не изнуряйте себя**

Выгорание руководителей вредит их энтузиазму и распространяется, словно вирус, по всей компании. Заполняя свой день до отказа, вы тем самым не оставляете времени для отдыха и личной жизни. Втянувшись в гонку, вы перестаете замечать, какой ущерб эта самоотверженность наносит вашему самочувствию и качеству работы.

Начните заботиться о себе и найдите тот баланс в жизни, который поможет вам сохранять энергию. Отдыхайте, делайте перерывы в работе, проводите время с семьей и друзьями, не пренебрегайте сном, правильно питайтесь и учитесь новому, чтобы всегда быть на коне.

## **9. Управляйте энергией команды**

Если ваши сотрудники разрываются на части, берут на себя множество дел, трудятся без перерывов и регулярно перерабатывают, то не удивляйтесь их низкой производительности. Каждому нужно время на восстановление энергии. Оптимальный подход к управлению энергией — разбить масштабные дела на более мелкие задачи, чтобы в конце каждого напряженного «рывка» можно было отдохнуть, «подзарядить батарейки» и вернуться к работе со свежими силами.

## **10. Проявляйте человечность**

Все хотят работать на лидеров, которые, помимо всего прочего, являются хорошими людьми.

Выдающиеся лидеры понимают это и стремятся проявить себя с лучшей стороны. Они делают акцент на ответственности и этике. Им не свойственно ставить во главу угла расхожий принцип «Пахать на износ ради результата».

Человеческий капитал — основной источник конкурентного преимущества их бизнеса. Только доброта, душевная щедрость, нравственное величие и готовность внести свой вклад в процветание мира позволяют сделать счастливыми тех, кто рядом с нами, и вдохновить их на раскрытие своего потенциала.

### ***Задания к занятию 9.3. Этапы и уровни развития команды***

- Ознакомится с материалом о мед. клинике Гриффин и написать аналогичный план развития для собственной организации или команды, участником которой вы являетесь.

#### **Материал о мед. Клинике Гриффин:**

Когда заходишь в больницу Griffin Hospital в городе Дерби, возникает ощущение, что попал в один из шикарных магазинов, только в области

здравоохранения. Первое, что наводит на мысль о необычности данного медицинского учреждения, — это привратник, который протирает окна автомобилей и знает многих пациентов по имени. Стоит переступить через порог, как внимание сразу привлекает фортепианная музыка, красивая и мягкая, которая доносится от кабинетного рояля в нише сразу за парадной дверью. Следующее, что замечаешь, — аромат свежих цветов и деревьев. В последние годы Griffin снискала всемирную известность не только как первоклассная больница, но и как отличный работодатель: вот уже семь лет она входит в перечень самых желанных мест работы, который составляет журнал Fortune.

История больницы Griffin помнит многих героев, но двое выделяются особо, причем именно в качестве лидеров племени. Всё это благодаря выдающимся успехам, которых они добились, развивая культуру сообщества. Первый — президент и CEO компании Патрик Шармел. Трудно сказать, на кого он больше похож: то ли на бизнесмена в области высоких технологий, то ли на священника. Шармел начинал в Griffin как стажер, еще будучи студентом местного мединститута. Затем он продолжил свое образование в Йельском университете, где защитил магистерскую диссертацию в области общественного здравоохранения. Вернувшись в больницу, стал уже штатным сотрудником. «Некоторые люди все еще помнят меня девятнадцатилетним, — говорит он. — И какую бы должность они ни занимали, не преминут мне сказать, если я что-то напортачу».

Второй герой — вице-президент Билл Поуанда. Хотя у больницы Griffin есть множество каналов связи с общественностью, Поуанда как никто другой подходит на роль посла высоких ценностей компании во внешнем мире. Он появился на свет в этой больнице и за свою жизнь успел побывать даже в кресле сенатора Законодательного собрания штата и председателя совета местной торговой палаты.

Шармел в свое время проходил стажировку именно у Поуанды, и вот уже 28 лет они работают вместе. Сегодняшнее процветание больницы — полная противоположность тому состоянию, в котором она находилась в середине 1980-х годов и которое служащие характеризуют «хуже не бывает». В те времена это было самое отсталое медучреждение штата с самой устаревшей и изношенной материальной базой. Его рыночная доля, как и



удовлетворенность пациентов, постоянно падала. Начались серьезные трудности с комплектованием персонала медиков и других работников.

Менялся и сам город: фабрики пришли в упадок, и он постепенно начал превращаться в «спальный район», в который потянулись молодые, образованные люди с более высокими требованиями к здравоохранению. Совет директоров Griffin санкционировал проведение опроса среди местных жителей с целью выяснить, как они воспринимают это медучреждение. Респондентов просили только об одном: «Если есть больница, которую вы стараетесь обходить стороной, назовите ее». 32 процента ответивших собственноручно написали: Griffin. Казалось, больница обречена и у нее нет никаких ресурсов, чтобы остановить собственное скатывание в небытие.

Как вы не раз убедитесь, спасение не сошло с небес и Шармел и Поуанда не вытаскивали всех из беды в духе Супермена. Они постарались вдохновить племя сотрудников больницы, а заодно и волонтеров, членов совета директоров и лидеров местной общественности, с чьим мнением люди считаются, на то, чтобы коллективными усилиями осуществить переворот. В известном смысле Шармел даже не являлся предводителем. Он лишь слегка подталкивал племя на свершения и следовал за ним. Поэтому он скромно считает успех Griffin заслугой всей команды медучреждения. «Наш успех является, по сути, проявлением нашей культуры, — говорит он. — Оглядываясь назад, понимаешь, что мы ничего не смогли бы добиться без вовлечения в процесс всех сотрудников. Я думаю, именно этим и отличается наш подход».

Для начала необходимо было решить, следует ли Griffin остаться независимым учреждением или слиться с другой организацией здравоохранения. «У нас тут, — говорит Поуанда, бросая взгляд в окно, — народ отчаянно независимый и соревновательный. Люди привыкли получать всё, что им необходимо, здесь же. Всё, от покупок до церковных обрядов».

Пока административное руководство Griffin обдумывало возможные варианты, некоторые из его членов и сами прошли через собственный «идеальный шторм». Отец Шармела пережил операцию на открытом сердце. Другой вице-президент был госпитализирован после автомобильной аварии. Тесть Поуанды поступил в Griffin с неоперабельным раком желудка. Ему пришлось пролежать в отделении интенсивной терапии более тридцати дней. «Он терял кровь, а они подливали ему новую, — рассказывал нам Поуанда. — И на тридцать седьмой день хирург заявил: “Сегодня мы прекращаем переливать вам кровь”».

Супруга пациента набросилась на врача с криками: «Чтобы ноги твоей в этой комнате больше не было!» В конечном счете, семье и ее давнему домашнему доктору удалось убедить одного молодого хирурга попробовать наложить на язву швы. Операция оказалась успешной, и мужчина вернулся домой, где прожил еще 14 месяцев.

«Пережитое во многом изменило мою жизнь, — вспоминает Поуанда. — Я всей душой захотел создать более человечную, бережную к пациентам модель здравоохранения. Ради самих больных и их семей».

Griffin решила остаться независимой организацией и сделать так, чтобы пациенты ставили ее на первое место среди медучреждений.

Ее руководители действовали осторожно, шаг за шагом. Они фокусировали внимание и усилия персонала на различных проблемах поочередно, помогая сотрудникам самим находить нужные решения. Один из членов совета директоров постоянно твердил, что если больнице удастся обзавестись удовлетворенными пациентками в родильном отделении, то многие из них останутся ей верны еще долгие годы.

Но чего именно они хотят? «Давайте спросим у них», — предложил тот же член совета директоров.

«И мы решили провести маркетинговое исследование, — рассказывает Поуанда. — Такого до нас никто в отрасли не делал: мы были

пионерами». Griffin организовала опрос и фокус-группы, а Шармел и одна из сотрудниц обошли все родильные отделения в близлежащих больницах, выдавая себя за супружескую чету, ожидающую ребенка. «Мы составили длинный перечень всех пожеланий родителей, — вспоминает Поуанда. — В их числе отдельный вход в больницу (ведь будущие мамы не являются в прямом смысле слова больными, и им ни к чему попадать в среду больных людей); двуспальные кровати; джакузи (для облегчения болей на раннем этапе родов); семейные комнаты с кухнями; возможность посещения больницы круглосуточно, семь дней в неделю; свежие цветы; атмосфера, как в спа-салонах, и индивидуальный подход со стороны заботливого персонала.

С этим длинным перечнем на руках топ-менеджеры засели определять приоритеты: какие улучшения предложить в первую очередь.

И тут у Шармеля обнаружили задатки лидера племени. С нехарактерной для себя резкостью он прервал заседание: «Что мы делаем?! —

Возникла неловкая пауза, после чего он продолжил: — Мы знаем, чего они хотят. Так давайте дадим им все». Руководители Griffin согласились с ним. Начались проектные работы по перестройке родильного отделения, которое должно было установить новые стандарты медицинского обслуживания в северо-восточных штатах.

Сложнее всего было вовлечь в процесс весь персонал, настроить его на такое же сотрудничество, как руководители компании и члены совета директоров. Вместо того чтобы рассказать служащим о новом видении, Шармел, в то время ассистент президента компании, и другие топ-менеджеры провели серию однодневных выездных семинаров со служащими больницы, каждый раз приглашая примерно двенадцатую часть коллектива. С утра один из руководителей обрисовывал собравшимся «идеальный шторм», в который попало их учреждение, после чего просил ответить на вопрос: если бы вы были на месте пациентов, то что бы хотели получить от больницы? «И, о чудо! — рассказывал Поуанда. — Все описывали картину, в корне противоположную той, что можно было наблюдать в Griffin, да и в почти любой больнице страны. В этой картине присутствовали и свободный доступ, и возможность получать более исчерпывающую информацию о состоянии своего здоровья, и более заботливый персонал... А ведь они и были тем персоналом! Семинары действовали отрезвляюще на всех». Перечни пожеланий, которые составили члены двенадцати групп, почти полностью совпадали, и по больнице пошли разговоры.

У всех на устах были слова «качество», «служение», «уважение» и «достоинство». Сегодня эти принципы составляют ядро ценностей Griffin.

На одном из этапов разработки проекта нового здания Шармел предложил построить на территории склада макет основных помещений. Все члены персонала подавали на небольших клочках бумаги свои предложения, в результате чего архитекторы получили сотни конкретных рекомендаций. «И сегодня, бывает, кто-нибудь указывает на розетку в стене и говорит: “Она должна была находиться вон там, это по моему предложению ее перенесли сюда”», — добавляет Поуанда. Шармел стал главным операционным директором, и вскоре у него возник конфликт с СЕО, который полагал, что Griffin следует сосредоточиться на развитии принадлежащей ей страховой компании. Шармел не был согласен с передачей финансовых средств из фонда госпиталя на поддержку страховой компании. Он считал, что подобные действия будут препятствовать совершенствованию обслуживания пациентов и не позволят Griffin реализовать свою миссию. Противостояние между ними закончилось освобождением Шармела от должности.

Именно увольнение руководителя, столь единодушно поддерживаемого сотрудниками, послужило всем «сигналом» к началу революции.

Появилась подпольно изготовленная персоналом листовка, в которой сотрудников больницы призывали: «Наденем желтую ленту! Спасем и вернем Пэта [Шармела]». Спустя три месяца брожений, петиций, вотумов недоверия и собраний общественности совет директоров,

действуя по рекомендации консультантов компании и ревизионной

комиссии, рекомендовал СЕО и исполнительному вице-президенту

подать в отставку, а также попросил Шармела вернуться.

В тот день, когда Шармел снова вышел на работу в Griffin, теперь уже

в должности временно исполняющего обязанности СЕО, его приветствовали более четырехсот человек: сотрудники больницы, волонтеры, местные общественные деятели и журналисты. К его удивлению, фойе здания было полно народа и желтых шаров. Для Шармела это стало волнующим моментом единения «племени».

Уровень лояльности к Griffin и Шармелу буквально зашкаливал.

Он не упал даже после серии увольнений и жестких решений, последовавших за возвращением Пэта, в том числе о закрытии убыточной страховой компании. Не упал даже после легкой паники, наступившей в 2001 году из-за смерти пациента больницы (пятого в пределах страны) от сибирской язвы. В конечном счете, так много людей захотели посмотреть на чудо, свершившееся в Griffin, что сегодня учреждение уже берет плату с посетителей, желающих использовать «пациентоориентированную» модель Griffin в своей организации.

Но и это еще не все: команды из шести сотен больниц внесли плату, чтобы изнутри посмотреть, как работает Griffin. В 2005 году министр здравоохранения и социальных служб США включил Шармела в состав Национального консультативного совета по вопросам исследований и качества. На стенах офиса Пэта красуются обложки семи номеров Fortune — столько раз больница попадала в ежегодный рейтинг лучших работодателей, составляемый журналом. Однако Шармел твердо верит, что в этом успехе его заслуги нет — все это благодаря сотрудникам медучреждения, их гордости за свою

организацию и служению тем, о ком Griffin призвана заботиться. Офис Поуанды украшен фотографиями хозяина вместе с Биллом Клинтонем и Колином Пауэллом, а также с церемонии вручения ему премии «Человек года в тоге», присуждаемой Сенатом штата Коннектикут за выдающиеся заслуги в служении обществу. И Шармел, и Поуанда уверены, что благодарить надо их «племя», которое, по словам Поуанда, включает в себя не только большую «семью» работников Griffin, но также всю местную общественность. Когда мы поинтересовались, что именно Шармел считает своим величайшим достижением, он призадумался и лишь спустя несколько секунд ответил: «Видеть, как люди живут согласно нашим ценностям. Это мое вдохновение».

Что же отличало действия Шармела и Поуанды от действий большинства руководителей? **Во-первых**, они направили свои усилия прежде всего на выстраивание прочных взаимоотношений между членами племени Griffin — служащими, волонтерами и пациентами.

**Во-вторых**, вместо того чтобы просто сообщить людям, что им следует делать, они продумали программу обретения сотрудниками личного опыта на выездных семинарах, в ходе которых персонал размышлял над теми же самыми вопросами, над которыми билось руководство.

В итоге выработка успешной стратегии стала заботой каждого члена племени. В-третьих, лидеры постарались не мешать людям и дать им возможность внести свой вклад в достижение целей племени в свойственной им манере.

И, что самое важное (и трудно заметное), они разорвали путы, сдерживающие развитие племенной культуры Griffin, и стали подталкивать ее вперед, шаг за шагом, пока люди не взялись за решение проблем с рвением первооткрывателей, а не с равнодушием наемников.

Если коротко, то Шармел и Поуанда сформировали племя, а пока они это делали, люди признали в них своих лидеров. Чем более явно Шармел и Поуанда ставили племя на первое место, тем больше люди уважали их, доверяли им и верили в их усилия. По сути, это и есть осуществление лидерства в племени, и именно этому вы научитесь, освоив принципы, изложенные в настоящей книге.

Если сторонний человек заговорит с руководителями и персоналом Griffin о достижениях больницы, то их слова могут показаться ему проявлением ложной скромности. Однако Шармел и Поуанда непреклонны: успех — завоевание всего персонала. Сотрудники же больницы на всех уровнях убеждены: успех — заслуга этих двоих (и многих других). Кто прав? Ответ: и те и другие. Без лидеров, которые развивают племя, в нем преобладала бы культура посредственности. А без вдохновенного племени лидеры бессильны.

Сейчас, когда в Griffin приходят пациенты, к ним относятся не столько как к клиентам, сколько как к соплеменникам. Доктора заботливо выстраивают отношения между больными и медсестрами. Администрация объединяет людей и позволяет племени самому решать, что для него лучше. Сегодня, годы спустя, после того как отшумел «идеальный шторм», Griffin представляет собой больницу, в которой работают одни лидеры. В каждом племени доминирует определенный тип культуры, которую можно отнести к одному из пяти уровней некоей шкалы.

Если племена являются самыми мощными двигательными механизмами в компании, то культура — это их мотор.

Шармел и Поуанда получили в «наследство» несколько разных по составу племен, чьи «моторы» нуждались в ремонте. В этих племенах доминировала культура второго уровня. Лидеры вдохновили персонал и препроводили его на третий уровень. Затем они использовали другой набор точек воздействия, чтобы поднять коллектив на четвертый уровень. В свои лучшие дни (а у Griffin много таких дней) ее сотрудники действуют на пятом уровне.

У каждой культуры есть свой стиль речи, или «лейтмотив», который улавливается в любом разговоре членов племени, в их переписке, шутках и даже в простом обмене репликами в коридоре. Племенная культура Griffin проявляется каждый раз, когда привратник вспоминает имя очередного пациента и медсестры знакомят больных с докторами, как будто представляют им своих ближайших друзей.

## **Модуль 10. Ресурсы для лидеров**

### ***Задания к занятию 10.1. Размышляем***

#### **1. Рефлексивный вопрос для обсуждения в комментариях:**

На этом форуме предлагаем рекомендовать и обсуждать источники вдохновения, мастерства, деятельности и пр. Сегодня не так просто прорваться за заграждения “цензуры посредственности (массовости)” и узнать имя достойного автора.

### ***Задания к занятию 10.2. Практикуем***

Ознакомьтесь с методиками:

- Тест «Направленность личности в общении»
- Тест на определение типов мышления и уровня креативности ( по методу Дж. Брунера)
- Тест М. Куна - "Кто Я"
- Тест Э. Берна на определение Ребенка, Взрослого, Родителя
- Упражнение Д. Фейдимен, Р. Фрейджер «Биографический опросник»
- Упражнение Д. Фейдимен, Р. Фрейджер «Идентичность»
- Упражнение Том Йоуменс «Цветение розы»

#### **Задание к модулю:**

Предоставьте ссылку на интернет-ресурс, который вы считаете полезным для решения отдельных задач, связанных с лидерством и командообразованием. Сделайте краткое описание представленного ресурса, указав, какие конкретно задачи он помогает решать.

*Оцените 2 работы других слушателей курса. За оценивание одной работы – 1 балл.*

## **3 этап. Рефлексивный анализ**

## Типовые практические упражнения

### *Упражнение «Одноминутная речь»*

Упражнение помогает развитию коммуникативных навыков, ораторского мастерства, способности говорить спонтанно. Из группы выбираем добровольца и предлагаем следующее задание: «На протяжении 1 минуты (время засекаем) необходимо взаимодействовать с группой на тему (выбирает сам доброволец)». После упражнения задаем вопросы как самому выступающему, так и наблюдателям. Например:

- что особенно понравилось в выступлениях, привлекло внимание, «зацепило»?
- какие удачные приемы были использованы участником?
- было ли легко или тяжело говорить спонтанно?
- что делали спикеры, если у них «заканчивались мысли»?

### *Упражнение «Бункер»*

Упражнение направлено на отработку навыков эффективной коммуникации, умения отстаивать свои интересы, Кроме того, игра побуждает участников задуматься над своими ценностными ориентациями.

Участникам дается инструкция: «На Земле разразилась ядерная война. Однако вам повезло, и в момент бомбардировки вы оказались в специальном бомбоубежище — герметичном бункере. Взрыв произошел совсем недалеко от вас, сверху все разрушено, в живых там никого не осталось, и уровень радиации, таков, что человек гибнет в течение нескольких минут. Однако ваш бункер уцелел, и в нем есть запасы воздуха, пищи, воды и топлива, достаточные для того, чтобы прожить целый год. Есть надежда, что за это время уровень радиации на поверхности уменьшится настолько, что можно будет покинуть бункер и начать жить, как и раньше. Однако, что происходит в других частях Земли, вы не знаете. Вполне возможно, что погибло все человечество, а значит, именно вам, выйдя через год из бункера, предстоит основать новую цивилизацию».

После этого участникам дают перечень ролей тех, кто оказался в бункере, и предлагают распределить их (лучше, если участники сделают это самостоятельно, однако если в течение 2–3 минут это не удастся, придется прибегнуть к жеребьевке).

Возможный перечень ролей:

- Девочка-подросток, 14 лет, восьмиклассница. Хорошо учится, спортивная, красивая. Но обладает неустойчивой нервной системой, и история с атомной бомбардировкой привела ее в такой шок, что она только плачет и ничего толком не может сказать. Влюблена в оказавшегося в бункере мальчика (см. роль № 2).
- Мальчик-подросток, 16 лет, десятиклассник. В школе имел репутацию двоечника и балбеса, однако физически здоровый, сильный и ловкий, занимался легкой атлетикой. Влюблен в девочку, тоже оказавшуюся в бункере (см. роль № 1).
- Девушка, 19 лет, студентка театрального института. Обаятельная и привлекательная, но кроме игры на сцене делать ничего не умеет. Ждет ребенка, находится на пятом месяце беременности.
- Девушка, 21 год, студентка выпускного курса медицинского института. Однако училась она так себе, и не вполне понятно, готова ли она к тому, чтобы самостоятельно лечить людей. Увлекается шитьем.

- Мужчина, 22 года, студент института физической культуры. Совершенно здоров, физически очень крепкий. Имеет опыт службы в МЧС. Однако склонен к конфликтному поведению, из МЧС был уволен за драку на рабочем месте.
- Женщина, 24 года, психолог. Занималась исследованиями, готовилась защитить диссертацию. Имеет опыт работы школьным учителем. Свободно владеет английским языком.
- Мужчина, 30 лет, боевой офицер. Служил в стратегических ракетных войсках, знает, как вести себя, чтобы выжить после атомной бомбардировки. Злоупотребляет спиртным.
- Женщина, 34 года, учительница истории. Неплохо знает историю и культуру человечества, умеет воспитывать и учить детей. Однако своих детей у нее нет, и она вряд ли сможет их иметь из-за состояния здоровья.

Если ведущий желает видоизменить или расширить данный перечень, то следует помнить, что здесь не должно быть слабых, очевидно «проигрышных» ролей. Для каждой роли следует предусмотреть какое-то качество, ценное для ситуации, обозначенной в игре.

Когда роли распределены, дается вторая часть инструкции: «Но вдруг обнаружилось, что дела в вашем бункере не так уж хороши — вы почувствовали резкую нехватку кислорода, стало тяжело дышать. Оказывается, система обеспечения воздухом в бомбоубежище рассчитана на меньшее число людей, чем в нем оказались! Выберите тех, кому придется выйти из бункера на поверхность. Каждый из вас, естественно, хочет выжить сам и добровольно предлагать свою кандидатуру на выход из бункера не станет, а наоборот, попытается доказать, что именно он важен для будущей цивилизации и достоин выжить! Однако если убедить в этом группу не удастся, он будет вынужден покинуть бункер. У вас в запасе 20 минут для принятия решения, потом запасы кислорода окажутся исчерпанными».

Участникам дается время на обсуждение и принятие решения. После этого группа презентует свое решение и обоснование. После этого обсуждение произошедшего.

### ***Упражнение «Презентация товара»***

Упражнение направлено на анализ и отработку навыков самопрезентации. Из группы выбираем добровольца и предлагаем следующее задание: «Вам будет представлен товар (ведущий заранее готовит максимально странную и необычную вещь), которую необходимо продать Вашим коллегам». После упражнения задаем вопросы как самому выступающему, так и наблюдателям (была ли достигнута цель? что повлияло на ваш выбор?) После этого анализируем поведение выступающего (начиная от информации, которую представлял доброволец, заканчивая его позой, мимикой и т.п.), составляем список наиболее удачных приемов, обсуждаем. Далее выбираем еще добровольца и задаем такую же цель (с другим предметом), но уже пробуем применить те приемы, которые были обозначены как «удачные». Обсуждение, выводы.

### ***Задание «Совместный проект»***

Обучающимся предлагается разделить на группы по 5–7 человек.

Каждая группа представляет собой команду, работающую над совместным проектом, в основу которого должны быть положены индивидуальные проекты (выполненные в качестве одного из этапов аттестации). В течение 40 минут проектная группа должна

сформулировать название общего проекта, оформить его основную идею и порядок реализации таким образом, чтобы все включенные в него индивидуальные работы были органично связаны между собой.

Команды поочередно презентуют групповые проекты.

**3.2.** Типовые задания для проведения промежуточного контроля успеваемости по дисциплине.

В качестве итоговых заданий, обеспечивающих проведение контроля сформированности компетенции УК-3, обучающимся предлагается выполнить проектное задание и пройти итоговое тестирование в МООК «Лидерство и командообразование».

Тему проекта команды определяют самостоятельно.

#### **Примерные темы проектов:**

- Организация командной работы в научно-исследовательской деятельности (написание статьи с соавторами, создание проектной разработки в рамках своего научного исследования и т.п.)

- Организация командной работы в волонтерской деятельности (разработка и реализация социально-значимого мероприятия)

- Организация командной работы в творческой деятельности (организация и проведение мастер-классов, творческих мероприятий и т.д.)

- Прояснение и реализация личного лидерского потенциала (обучающийся самостоятельно определяет сферу – творческая, волонтерская, исследовательская и др. деятельность) с описанием элементов командного взаимодействия со стейкхолдерами.

– и.т.п.

#### **Примерная структура презентации проекта:**

- Формулировка (название) проекта.
- Участники команды-разработчика, стейкхолдеры.
- Формулировка решаемой проблемы, описание ситуации.
- Краткое описание сути проекта,
- Краткая характеристика принятых решений и проведенных мероприятий (включая материалы, подтверждающие реализацию – результаты исследований, публикации, сайты с информацией о проведенном мероприятии и т.д.)

#### **Примерный перечень вопросов итогового теста**

##### **МООК «Лидерство и командообразование»**

1. Аутентичность это:

**а. Соответствие деятельности внутренней подлинности, базовому ощущению правильного.**

б. Широкий всепринимающий, всепрощающий взгляд на мир.

в. Соответствие логина и пароля при регистрации в цифровых сервисах.

2. Лидерство - это:

а. Победа в соревновании

б. Преимущество в ресурсах

**в. Преимущество во времени**



3. Лидерство начинается:
  - а. С понимания своей цели
  - б. С понимания своей уникальности**
  - в. С устранения противников
  
4. Изучать лидерство надо для того, чтобы:
  - а. Ваши близкие вами гордились
  - б. Чтобы иметь больше свободного времени
  - в. Чтобы не проиграть свою жизнь**
  
5. Читать пособия по лидерству полезно потому, что из них вы узнаете:
  - а. Как надо поступать вам
  - б. Как у других получилось быть первыми**
  - в. Кем представители эли считают других людей
  
6. Уникальность - это:
  - а. Стремление постигнуть всё, объять необъятное, охватить все явления природы и духа.
  - б. Неповторимость, единственность, исключительность, включающая в себя и подобие и принадлежность к типу. Уникальность - это и есть тип.**
  - в. Приведение к единообразной системе или форме.
  
7. Биологические аспекты лидерства - это:
  - а. Характеристики темперамента, характера, индивидуальности**
  - б. Вопросы нормы и патологии
  - в. Характеристики активности, агрессивности, адаптивности
  
8. Психология лидерства - это:
  - а. Вопросы воспитания и социализации в детском и подростковом возрасте
  - б. Вопросы способности коммуницировать (договариваться)
  - в. Вопросы готовности и способности действовать в интересах всей группы**
  
9. Культура лидерства - это:
  - а. Начитанность, вежливость, дипломатичность в поведении
  - б. Понимание своих целей и желаний
  - в. Наличие смысла в жизни и готовности умереть на своем месте**
  
10. Лидеров много не бывает потому, что:
  - а. Их мало рождается, в основном все люди - рядовые, командиров мало
  - б. Лидеры уничтожают друг друга в конкурентной борьбе
  - в. Лидеры гибнут (в том числе в социальном, психологическом смысле) до того, как смогут раскрыть свой потенциал**
  
11. Быть лидером (с точки зрения имеющих в жизни ограничений) значит:
  - а. Добиваться общественного признания всеми возможными и невозможными способами.
  - б. Побеждать соперников.
  - в. Обладать преимуществом в освоении технологий и способов самоопределения (самоидентификации и самореализации).**
  
12. Лидерами становятся тогда, когда:
  - а. С детства воспитываются для лидерства
  - б. Не могут иначе, они такими рождаются**

в. Подворачивается удобный случай

13. Лидерство - это явление:

- а. **Этического порядка**
- б. Социальное
- в. Психологическое

14. Сегодня про лидерство известно:

- а. Очень мало
- б. Практически все
- в. **Многое, но лидерство по-прежнему остается таинственным явлением**

15. Пословицу “Короля играет свита” следует понимать так:

- а. В неудачах лидера виноваты подчиненные
- б. Плохие люди выбирают в лидеры плохих людей
- в. **Лидер действует в неочевидных, часто перспективных интересах всей группы**

16. Доверие к себе предполагает:

- а. **Осознание собственных переживаний; ориентацию на внутренние ощущения того, что актуально для самого себя в конкретный момент времени.**
- б. Убежденность в своей правоте.
- в. Невосприимчивость к чужому мнению.

17. Доверие к жизни означает:

- а. **Осознание себя как ее важной, имеющей свое место и предназначение составляющей, пребывающей в комплементарном взаимодействии с другими составляющими и жизнью в целом.**
- б. Способность противостоять давлению обстоятельств.
- в. Безоценочное принятие любой информации.

18. Дополнение (как составляющая комплементарности) во взаимодействии с жизнью предполагает:

- а. **Осознание себя как ее части.**
- б. Преодоление препятствий.
- в. Конкурирование с другими людьми.

19. В поединке главное:

- а. Быть сильнее, выше, быстрее противника
- б. **Владеть понимаем, как методом, способом принятия противника в свой мир**
- в. Избегать конфронтации

20. Лидер в образовании тот, кто:

- а. Учит
- б. Учится
- в. **Создает образы**

21. Главная функция речи:

- а. Общение
- б. **Обновление**
- в. Развитие

22. Цифровизация символизирует

- а. **Предел развития**

- б. Высоту технологий
- в. Удобство и комфорт

23. В ситуации изменений лидером становится:

- а. Тот, кто владеет мастерством
- б. Тот, кто владеет вниманием
- в. Тот, кто обладает комплексом всех типов компетенций**

24. Self skills - это:

- а. Жизнь по призванию**
- б. Способность владеть своими эмоциями
- в. Актерские навыки

25. Self skills - это:

- а. Умение договариваться (коммуницировать)**
- б. Когда “слова не расходятся с делом”
- в. Способность привлекать к себе внимание

26. Совместность - это:

- а. Когда люди смотрят друг на друга и слушают друг друга
- б. Когда люди понимают друг друга
- в. Когда люди смотрят на один предмет каждый со своей точки зрения**

27. Лидер изучает мастерство:

- а. Своим особенным уникальным способом
- б. С “верхнего предела”, с конца**
- в. С азов, с понятий, с терминов

28. Процесс проживания (и получения, и усваивания опыта) дает возможность:

- а. Всегда совершать выбор, который всех устраивает.
- б. Осознавать, что для конкретного человека истинно, а что, ложно.**
- в. Избегать ответственности за неправильный выбор.

29. Транскомуникация:

- а. это современный вид спиритизма, использующий для связи с миром духов технические устройства.
- б. переход за границы привычной коммуникации, «само собой разумеющегося».**
  - в. процесс распространения информации (знаний, духовных ценностей, моральных и правовых норм и т.п.) с помощью технических средств на численно большие, рассредоточенные аудитории.

30. Неофилия:

- а. любовь к новому.**
- б. патологическое состояние, приводящее к нарушению частоты, ритмичности и последовательности возбуждения и сокращения сердца.
- в. страх всего нового в своей жизни.

31. “Изучая биографии великих лидеров прошлого можно заметить одну объединяющую их всех идею о том, что самореализация лидера не представляется возможной без .....”, о чем идет речь:

- а. хорошей, сплоченной команды.
- б. благородного происхождения.
- в. пиковых транскомуникативных переживаний.**

32. Децентрация:

а. **способность преодолеть свой эгоцентризм, принять в расчет другие возможные точки зрения.**

б. трансформация энергии либидо в творческую.

в. распад, разложение, расчленение целого на составные части.

33. Креативный лидер:

а. **«лидер мнения», генератор впечатляющих идей, замыслов, проектов, изобретений.**

б. таким лидерам не свойственно прислушиваться к чьим-либо советам и мнениям. Все решения в организации или структуре принимает только один человек. Эта личность не занимается поощрением других к тому, чтобы участвовать в обсуждении вопросов, высказывать какие-либо мысли и пожелания.

в. свою деятельность разворачивает, используя слабости окружающих. Для ведомых людей становится движущей силой, которая помогает освободиться от подавленных эмоций. Умеет сводить на нет конфликты. Притягивает к себе людей, умело манипулируя их страхами, переживаниями.

34. «Творческое отношение к каждому моменту собственной жизни – когда смысл – сама жизнь, каждое ее мгновение и разнообразие возможностей его проживания и дальнейшего раскрытия, развития, трансформации; а также принятие позиции творца – когда в полной мере осознаются возможности жизни и выбор делается уверенно и заинтересованно, увлеченно» – речь идет о:

а. Уникальности.

б. Уверенности.

в. **Жизнетворчестве**

35. Распределенное лидерство:

а. **ситуация взаимовлияния, когда все члены команды полностью включены в процесс выполнения задачи и развития команды, каждый гибко применяет свое лидерское влияние в зависимости от ситуации и возможностей.**

б. возникает в социально-психологических группах, образующихся на основе человеческих симпатий. создает атмосферу психологического комфорта.

в. Часто связано с религиозными постулатами, каноническим восприятием вождя, его ролью и человеческими качествами. Чаще встречается в деспотических или монархических государствах

36. Дорожная карта:

а. уменьшенное обобщенное изображение поверхности Земли (или ее части) на плоскости.

б. путь следования объекта, учитывающий направление движения относительно географических ориентиров и координат, с указанием начальной, конечной и промежуточных точек, в случае их наличия.

в. **это графическое отображение генерального плана с обозначением основных этапов, ключевых целей и сроков, главный документ для реализации стратегии.**

37. Видение организации:

а. способность воспринимать и оценивать окружающее каким-либо образом

б. **это описание идеального состояния компании в будущем.**

в. образ, возникающий в сознании без внешнего раздражителя.

38. «Многие помнят слоган «Яндекс. Найдётся всё». Этот короткий и ёмкий смысл существования привел российский поисковик весной 2011 года ко второй почетной строке после Google на Нью-Йоркской фондовой бирже Nasdaq. Борются за первое место с

Google показалось для компании слишком простой задачей: Яндекс решил посмотреть на свои возможности шире и глубже.” - речь идёт о:

- а. о стратегии компании.
- б. о важности наличия сильного конкурента.
- в. **о миссии компании.**

39. В чём выражается преимущество племени над прочими командными формами взаимодействия?

- а. в племени каждый отвечает сам за себя.
- б. наличие вождя, отвечающего за каждого члена племени.
- в. **более эффективным, чем другие, племя делает его культура.**

40. Учитель появляется тогда, когда готов ученик, а ресурсы для самореализации, когда:

**а. Имеют место соответствие, готовность к самореализации; и проявляется соответствующая инициатива.**

- б. Присутствует непреодолимое желание получать ресурсы.
- в. Человек рожден под счастливой звездой.

41. Индивид становится сильным, когда:

- а. **Вступает в поединок с достойным противником достойными средствами**
- б. Находит для сложных вопросов простые ответы
- в. Доминирует, адаптируется к изменениям и эксплуатирует других

42. Индивид становится образованным и компетентным, когда:

- а. **Изучает не образовательные дисциплины, а феномены**
- б. Все время учится и все время ищет что-то новое
- в. Обучается на престижных программах

43. Индивид становится признанным лидером, когда:

- а. Что-то умеет лучше всех
- б. Инвестирует в современные технологии
- в. **Когда не может не быть лидером**

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания образовательных результатов обучения**

4.1. Методические материалы для оценки текущего контроля успеваемости по дисциплине.

##### **Порядок формирования оценки**

Формирование оценки осуществляется с использованием балльно-рейтинговой системы.

Текущий контроль, контроль самостоятельной работы обучающихся при освоении дисциплины «Лидерство и руководство командной работой» проводится по результатам выполнения следующих контрольных заданий:

- **прогресс изучения и выполнения заданий МООК «Лидерство и командообразование»**

Все предлагаемые задания оцениваются в рейтинговой системе по 10-бальной шкале.

Текущий контроль самостоятельной работы обучающихся также осуществляется по итогам их активности на практических занятиях, на основании заполнения преподавателем экспертных карт.

### **Критерии оценивания прогресса изучения материалов и выполнения заданий МООК «Лидерство и командообразование»**

Максимальная оценка – 10 баллов.

10 % прогресса изучения материалов и выполнения заданий курса – 1 балл.

Если количество единиц в прогрессе равно или больше 6, они округляются в большую сторону до целого и засчитываются в качестве балла.

Минимальный балл для получения оценки «аттестован» – 4.

4.2. Методические материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

### **Порядок формирования оценки**

Формирование оценки осуществляется с использованием балльно-рейтинговой системы.

Промежуточная аттестация обучающихся при освоении дисциплины «Лидерство и руководство командной работой» проводится по результатам выполнения следующих заданий:

- **активность на практических занятиях**
- **прогресс изучения и выполнения заданий МООК «Лидерство и командообразование»**
- **проектная работа**
- **итоговый тест МООК «Лидерство и руководство командной работой»**

Все предлагаемые задания оцениваются в рейтинговой системе по 10-бальной шкале.

Минимальный балл для получения оценки «зачтено» – 5.

### **Критерии оценивания активности на практических занятиях**

<b>Критерии оценивания</b>		<b>Количество баллов</b>
1.	Самоопределение (формулирование собственного лидерского потенциала, описание механизмов его развития, выбор проекта, направленного на развитие собственного лидерского потенциала)	0 – 3 балла

2.	Целеполагание (четкое формулирование цели и задач при решении практических заданий и осуществлении проектной деятельности)	0 – 2 балла
3.	Планирование (описание этапов и механизмов решения практических заданий и реализации проекта)	0 – 2 балла
4.	Вступление в межличностный контакт для решения практических заданий и осуществления проектной деятельности	0 – 2 балла
5.	Организация межличностного взаимодействия (выступление в роли организатора командного взаимодействия при решении практических заданий и в проектной деятельности)	0 – 2 балла

### **Критерии оценивания прогресса изучения и выполнения заданий МООК «Лидерство и командообразование»**

Максимальная оценка – 10 баллов.

10 % прогресса изучения материалов и выполнения заданий курса – 1 балл.

Если количество единиц в прогрессе равно или больше 6, они округляются в большую сторону до целого и засчитываются в качестве балла.

### **Критерии оценивания итогового теста**

Рейтинговый балл за выполнение обучающимися итогового теста (по итогам изучения МООК) рассчитывается по 10-бальной шкале.

Оценка за правильно выполненные задания теста вычисляется в процентном отношении к максимальному баллу.

### **Критерии оценивания проектного задания**

Максимальная оценка за проект – 10 баллов.

<b>Критерии оценивания</b>		<b>Количество баллов</b>
1.	Определение темы, ее актуальность	0 – 2 балла
2.	Оригинальность проекта	0 – 2 балла
3.	Наличие материалов, подтверждающих реализацию проекта	0 – 4 балла
4.	Командное взаимодействие при реализации проекта	0 – 2 балла

## **Порядок проведения промежуточной аттестации**

В процессе освоения дисциплины «Лидерство и руководство командной работой» по результатам выполнения всех видов оцениваемой учебной работы: активности на практических занятиях, изучения и выполнения заданий и прохождения итогового тестирования МООК «Лидерство и командообразование», а также выполнения и презентации проектной работы рассчитывается итоговый рейтинговый балл, как среднее арифметическое его составляющих.

При промежуточной аттестации оценка «зачтено» ставится в том случае, если обучающийся выполнил все виды предлагаемых заданий и его итоговый рейтинговый составил 5 – 10 баллов.