

МИНОБРНАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт прикладной математики и компьютерных наук

УТВЕРЖДАЮ

Директор института прикладной  
математики и компьютерных наук

 А.В. Замятин  
« 18 » \_\_\_\_\_ 2022 г.

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

**Лидерство и руководство командной работой**


Направление подготовки

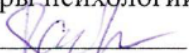
**09.04.03 Прикладная информатика**

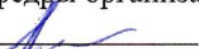
Направленность (профиль) подготовки :

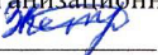
**Цифровизация государственного и муниципального управления**


ОС составили:

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

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

Профессор кафедры организационной психологии ФП,  
д-р пед. наук  И.Ю. Малкова

Доцент кафедры организационной психологии ФП,  
д-р психол. наук  В.Н. Петрова

Доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом ИЭиМ, доцент  
кафедры организационной психологии ФП,  
канд. психол. наук  С.А. Литвина

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

Протокол от 12.05.2022 г. № 4

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 разрабатываются в соответствии с рабочей программой (РП) дисциплины и включает в себя набор оценочных материалов для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

### 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	
			Зачтено	Не зачтено
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.	В результате освоения дисциплины обучающийся сможет: ОР-3.1.1 - уметь применять коммуникативные компетенции в ситуации командного взаимодействия (ОР-3.1.1 - уметь применять технологию группового принятия решений для разработки стратегии командной работы (ОР-3.1.3) - уметь формулировать краткосрочные, среднесрочные и отдалённые цели собственной деятельности и деятельности команды. Устанавливать иерархию целей; ОР-3.1.4 - планировать и организовывать собственную деятельность и деятельность команды для достижения поставленных целей	Формирует стратегию командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации Демонстрация высокого, среднего или порогового уровня умений применять коммуникативные компетенции в ситуации командного взаимодействия, применять технологию группового принятия решений для разработки стратегии командной работы, формулировать краткосрочные, среднесрочные и отдалённые цели собственной деятельности и деятельности команды, устанавливать иерархию целей, планировать и организовывать собственную деятельность и деятельность команды для достижения поставленных целей	Не формирует стратегию командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации Отсутствие умений применять коммуникативные компетенции в ситуации командного взаимодействия, применять технологию группового принятия решений для разработки стратегии командной работы, формулировать краткосрочные, среднесрочные и отдалённые цели собственной деятельности и деятельности команды, устанавливать иерархию целей, планировать и организовывать собственную деятельность и деятельность команды для достижения поставленных целей

	<p>ИУК-3.2. Организует работу команды с учетом объективных условий (технология, внешние факторы, ограничения) и индивидуальных возможностей членов команды.</p>	<p>В результате освоения дисциплины обучающийся сможет:  ОР-3.2.1-уметь определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды;  ОР-3.2.2 –уметь организовывать работу команды с учетом индивидуальных особенностей членов команды;  ОР-3.2.3 - уметь применять методы групповой работы с учетом специфики деятельности команды</p>	<p>Организует работу команды с учетом объективных условий (технология, внешние факторы, ограничения) и индивидуальных возможностей членов команды  Демонстрация высокого, среднего или порогового уровня умений определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды, организовывать работу команды с учетом индивидуальных особенностей членов команды, применять методы групповой работы с учетом специфики деятельности команды</p>	<p>Не организует работу команды с учетом объективных условий (технология, внешние факторы, ограничения) и индивидуальных возможностей членов команды  Отсутствие умений определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды, организовывать работу команды с учетом индивидуальных особенностей членов команды, применять методы групповой работы с учетом специфики деятельности команды</p>
	<p>ИУК-3.3. Обеспечивает выполнение поставленных задач на основе мониторинга командной работы и своевременного реагирования на существенные отклонения.</p>	<p>В результате освоения дисциплины обучающийся сможет:  ОР-3.3.1 - уметь разбираться в процессах групповой динамики;  ОР-3.3.2- уметь осуществлять мониторинг командного взаимодействия, выявлять проблемы, препятствующие эффективной деятельности команды, оценивать и прогнозировать риски их появления,  ОР-3.3.3 уметь разрешать конфликты и регулировать противоречия в командной работе;  ОР-3.3.4 уметь аргументированно отстаивать собственное мнение в процессе командного взаимодействия</p>	<p>Обеспечивает выполнение поставленных задач на основе мониторинга командной работы и своевременного реагирования на существенные отклонения  Демонстрация высокого, среднего или порогового уровня умений разбираться в процессах групповой динамики, осуществлять мониторинг командного взаимодействия, выявлять проблемы, препятствующие эффективной деятельности команды, оценивать и прогнозировать риски их появления, разрешать конфликты и регулировать противоречия в командной работе, аргументированно отстаивать собственное мнение в процессе командного взаимодействия</p>	<p>Не обеспечивает выполнение поставленных задач на основе мониторинга командной работы и своевременного реагирования на существенные отклонения  Отсутствие умений разбираться в процессах групповой динамики, осуществлять мониторинг командного взаимодействия, выявлять проблемы, препятствующие эффективной деятельности команды, оценивать и прогнозировать риски их появления, разрешать конфликты и регулировать противоречия в командной работе, аргументированно отстаивать собственное мнение в процессе командного взаимодействия</p>

## 2. Этапы формирования компетенций и виды оценочных средств

№	Этапы формирования компетенций (разделы дисциплины)	Код и наименование результатов обучения	Вид оценочного средства (тесты, задания, кейсы, вопросы и др.)
1 этап.	Мотивационный тренинг	ОР-3.1, ОР-3.2., ОР-3.3. 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.	Тренинговые упражнения
1.2.	Самодиагностика лидерского потенциала	3.2.1. Определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды.	Тренинговые упражнения; кейс 1.1.
1.3.	Самодиагностика 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.	Тренинговые упражнения; кейс 1.1.
2 этап	МООК «Лидерство и руководство командной работой»	ОР-3.1, ОР-3.2., ОР-3.3. Обучающийся сможет:	
2.1.	Модуль 1. Феномен лидерства.	3.2.1. Определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды.	Тесты к лекциям модуля 1; задания 1.1 – 1.5; кейс 2.1.
2.2.	Модуль 2. Личностный потенциал.	3.2.1. Определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды. 3.1.3. Формулировать краткосрочные, среднесрочные и отдалённые цели собственной деятельности и деятельности команды. Устанавливать	Тесты к лекциям модуля 2; задания 2.1 – 2.5; обсуждение вопросов на форуме.

		<p>иерархию целей.</p> <p>3.1.4. Планировать и организовывать собственную деятельность и деятельность команды для достижения поставленных целей.</p>	
2.3.	<p><b>Модуль 3.</b> Коммуникативный потенциал.</p>	<p>3.1.1. Применять коммуникативные компетенции в ситуации командного взаимодействия.</p> <p>3.3.3. Разрешать конфликты и регулировать противоречия в командной работе.</p> <p>3.3.4. Аргументированно отстаивать собственное мнение в процессе командного взаимодействия.</p>	<p>Тесты к лекциям модуля 3; задания 3.1 – 3.5; кейсы 3.1 – 3.3.</p>
2.4.	<p><b>Модуль 4.</b> Командное лидерство.</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 прогнозировать риски их появления.</p> <p>3.3.3. Разрешать конфликты и регулировать противоречия в командной работе.</p> <p>3.3.4. Аргументированно отстаивать собственное мнение в процессе командного взаимодействия.</p>	<p>Тесты к лекциям модуля 4; задания 4.1 – 4.5; кейсы 4.1, 4.2.</p>
<b>3 этап</b>	<b>Рефлексивный тренинг</b>	<p>ОР-3.1, ОР-3.2., ОР-3.3. Обучающийся сможет:</p>	
3.1.	Самодиагностика и развитие лидерского потенциала.	<p>3.2.1. Определять для себя оптимальную модель лидерства в соответствии с личностным потенциалом и спецификой деятельности команды.</p>	Тренинговые упражнения
3.2.	Стили командного лидерства.	<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>3.3.1. 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>	Тренинговые упражнения



	<p align="center"><b>Проектное задание</b></p>	<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>3.2.3. Применять методы групповой работы с учетом специфики деятельности команды.</p> <p>3.3.3. Разрешать конфликты и регулировать противоречия в командной работе.</p> <p>3.3.4. Аргументированно отстаивать собственное мнение в процессе командного взаимодействия.</p>	<p align="center">Проект</p>

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

3.1. Типовые задания для проведения текущего контроля успеваемости по дисциплине

#### 1 этап. Мотивационный тренинг.

##### 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. \_\_\_\_\_

## 2 этап. МООК «Лидерство и руководство командной работой»

### МОДУЛЬ 1. Феномен лидерства.

#### Типовые тестовые задания к лекциям

#### Лекция 1. Сомнения в лидерстве, лидерах и демагогии лидерства.

*Выберите утверждение, не противоречащее тексту лекции:*

1. Если мне повезет, я стану лидером.
2. Я лидер, поэтому мне всегда везет.
3. Я лидер в том, в чем я лучший.
4. Цыплят по осени считают.

*(Ответ: 4.)*

#### Лекция 2. Важность чувства юмора.

*Выберите утверждение, не противоречащее тексту лекции:*

1. Лектор шутил.
2. Лектор иногда шутил.
3. Лектор хотел, чтобы мы шутили.

*(Ответ: 3.)*

#### Лекция 3. Аутентичность лидерства.

*Выберите утверждение, не противоречащее тексту лекции:*

1. Главное – победа, достижения, результаты, богатство. Чтобы хорошо жить, надо быть лидером.
2. Лидерство определяется началом, а не завершением.
3. Лидерство имеет смысл только на своем собственном пути.
4. Притворись лидером и станешь лидером. Веди себя как лидер.

*(Ответ: 3.)*

#### Лекция 4. Если вы стремитесь к лидерству, вы не лидер...

*Выберите утверждение, не противоречащее тексту лекции:*

1. Награды, премии, грамоты и значки делают меня лидером.
2. Надо обязательно показывать при каждом удобном случае, что я обладаю лидерскими качествами. Для этого надо проходить тренинги лидерства.
3. Если я не лидер, значит я – аутсайдер.
4. Скажи мне кто твой друг, и я скажу кто ты.

*(Ответ: 4.)*

#### Лекция 5. Лидерство в ситуации неопределенности.

*Выберите утверждение, не противоречащее тексту лекции:*

1. Неопределенность – это возможность взять власть в свои руки. «Кто был ни кем, тот станет всем!».



2. В неопределенности нет лидеров, все равны.
3. Выигрывает всегда сильнейший.
4. «Кто знает путь, тот и в Аду как дома».

(Ответ: 4.)

### **Задания к модулю 1.**

#### ***Задание 1.1. Победить лидера.***

Поскольку вы в данный момент являетесь слушателем, то есть тем, кого ведут, тем, кого учат, кого воспитывают и т.п. Вы – не лидер. Лидеры – Мы и те, кто этот курс продвигает. Мы первые, вы – вторые и последние. Станьте первыми. Сделайте так, чтобы мы следовали за вами. Победите нас – лидеров. Для этого найдите свой способ и свой смысл этой победы. Сделайте свое лидерство очевидным, а не только вам кажущимся. Для своей победы над лидерами можете выбрать ту плоскость, в которой чувствуете себя первыми. Лучше, если, конечно, это будет лидерство интеллектуальное.

#### ***Задание 1.2. Убить Дракона.***

А теперь победите того, кто, по вашему мнению, в прошлом задании победил лидера, то есть нас. Вы же пришли учиться у нас, а не у себе подобных, таких же, как вы. Название задания намекает на известную сказку, которая так же и называется. Познакомьтесь с ней, если забыли.

#### ***Задание 1.3. 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 1.4. 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 1.5.*** Неопределенность – диагноз, определенность – лечение. Повернитесь так, чтобы стать лидером. Вы не станете первым, если сравниваете себя с другими. По крайней мере, не станете первым надолго. Вы первый в тех аспектах, в которых сравниваете себя с самим собой, а не себя с другими. Найдите такой аспект.

### **Кейс к модулю 1.**

#### ***Кейс 2.1. Докажите теорему:***

«Степень медлительности прямо пропорциональна интенсивности памяти; степень спешки прямо пропорциональна силе забвения».

Это цитата из романа Милана Кундеры «Неспешность». Докажите это утверждение как теорему. Напомним, что теорема — это утверждение, которое было доказано на основе ранее установленных утверждений: других теорем и общепринятых утверждений, аксиом. Теорема является логическим следствием аксиом.

Как вы понимаете, вам надо найти аксиомы. Ваши аксиомы. Возможно, сформулированные не вами, но вами усвоенные. Так вы из слушателя, студента, учащегося и т.д., становитесь лидером своих аксиом и своих доказательств.

### **МОДУЛЬ 2. Личностный потенциал.**

## Типовые тестовые задания к лекциям

### Лекция 1. Темпоральные ориентации лидера.

Выберите верный вариант ответа:

Профессиональная траектория – это:

1. Сложный профессиональный путь человека от начала (выбора профессии) до конца (выход на пенсию).
2. Успешное быстрое движение вперед в профессиональной, общественной, служебной или научной деятельности.
3. Стиль жизни, пропорции между профессиональной деятельностью и свободным временем.

(Ответ: 1.)

### Лекция 2. Стратегии жизнеосуществления.

Выберите верный вариант ответа:

Синергетическая парадигма предполагает:

1. Рассмотрение жизнеосуществления как суммы усилий человека в направлении профессионального развития.
2. Рассмотрение жизнеосуществления человека как пространства бесконечных возможностей.
3. Рассмотрение любого момента в жизни человека как точки выбора (фуркации).

(Ответ: 3.)

### Лекция 3. Стили целеполагания.

Выберите верный вариант ответа:

Модель PESTEL - это:

1. Способ выявления скрытых резервов.
2. Способ анализа существующей ситуации.
3. Способ выявления сильных сторон.

(Ответ: 2.)

### Лекция 4. Техники целеполагания.

Исключите лишнее:

Ментальная карта - это:

1. Способ структурирования информации, отражающий ассоциативные связи между явлениями.
2. Способ визуализации, опредмечивания малоструктурированных образов.
3. Технология снятия рабочего стресса.

(Ответ: 3.)

### Лекция 5. Самоорганизация деятельности в VUCA-мире.

Выберите верный вариант ответа:

VUCA мир характеризуется:

1. Нестабильностью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью.
2. Разнообразием, противоречивостью, непредсказуемостью и безграничностью.
3. Взрывоопасностью, урбанистичностью, коллапсом и анархией.

(Ответ: 1.)

## Задания к модулю 2.

**Задание 2.1:** Подумайте и сформулируйте свою позицию в отношении темпоральных ориентаций. Что вам ближе: классика, модерн, постмодерн? В каких жизненных ситуациях у вас преобладают те или иные темпоральные ориентации? Как вы к этому относитесь? Насколько это вас устраивает?

Напишите эссе объемом минимум 200 знаков и разместите его в «чате» группы». Ознакомьтесь с ответами одноклассников и поместите в «чате» минимум два комментария по поводу ответов других студентов.

**Задание 2.2:** Проанализируйте собственное поведение за последний год. Как вам кажется, насколько часто ваши конкретные поступки можно было называть «жизнеосуществлением»? Какая именно стратегия жизнеосуществления вам ближе?

Заполните таблицу. Вы будете дополнительно работать с этой таблицей на тренинге.

I тип	II тип
<i>Поступки (действия) за последний год</i>	<i>Поступки (действия) за последний год</i>
III тип	IV тип
<i>Поступки (действия) за последний год</i>	<i>Поступки (действия) за последний год</i>

Напишите эссе объемом минимум 200 знаков и разместите его в «чате» группы». В эссе отразите свою позицию по поводу того, насколько вы считаете свою жизнь наполненной поступками и достижениями. Насколько эффективны применяемые вами стратегии жизнеосуществления. Ознакомьтесь с ответами одноклассников и поместите в «чате» минимум два комментария по поводу ответов других студентов.

**Задание 2.3.** Проанализируйте собственный опыт планирования и достижения жизненных целей. Вспомните хотя бы один яркий случай из собственной жизни, иллюстрирующий процесс успешного (или неуспешного) планирования и достижения жизненной цели. Какой стиль целеполагания вам ближе? Напишите эссе объемом не менее 200 знаков. Ознакомьтесь с ответами одноклассников и поместите в «чате» минимум два комментария по поводу ответов других студентов.

**Задание 2.4:** Выберите одну из описанных в материале лекции или в литературе техник целеполагания и постройте иерархию собственных целей. Ознакомьтесь с ответами одноклассников и поместите в «чате» минимум два комментария по поводу ответов других студентов.

**Задание 2.5:** Исходя из материала второго модуля, осуществите самодиагностику лидерского потенциала. Охарактеризуйте собственные ресурсы достижения уникальных индивидуальных жизненных целей, обозначьте вектор собственного развития. Напишите эссе объемом не менее 500 знаков. Задание предполагает обсуждение на тренинге.

## МОДУЛЬ 3. Коммуникативный потенциал.

### Типовые тестовые задания к лекциям.

**Лекция 1.** Подходы к определению коммуникации и ее форм.

Выберите верные варианты ответов:

1. Главная характеристика коммуникации это:

- а) Информационный обмен.
- б) Межличностное взаимодействие.

в) Выстраивание коммуникативных связей.

*(Ответ: а)*

2. Различают следующие виды коммуникативных сетей:

- а) Функциональные.
- б) Открытые.
- в) Замкнутые.
- г) Комбинированные.
- д) Искажающие.

*(Ответ: б, в, г)*

**Лекция 2.** Характеристики коммуникации и общения (потребность в общении, цели и функции, структура).

1. Установите соответствие:

Соотнесите базовые потребности человека в общении (список 1) и коммуникативное поведение, которое игнорирует эти потребности (список 2):

*Список 1: Потребности в общении:*

- 1. Потребность высказаться
- 2. Потребность в демократичности
- 3. Потребность в обратной связи
- 4. Потребность в равенстве
- 5. Потребность в защищённости
- 6. Потребность в признании компетентности

*Список 2: Поведение:*

- 1. Перебивание
- 2. Демонстрация превосходства
- 3. Назидательность
- 4. Авторитарность
- 5. Отрицательные и положительные оценки
- 6. Обвинения.

*(Ответ: 1-1; 2-4; 3-5; 4-2; 5-6; 6-3.)*

2. Допишите недостающие речевые приемы, которые не позволяют собеседнику удовлетворять базовые потребности в общении:

- 1. Предупреждение, предостережение, угроза.
- 2. Приказание, требование, распоряжение.
- 3. Осуждение, порицание.
- 4. Обзывание, высмеивание, необоснованные обобщения.
- 5. Увещевание.
- 6. Совет, подсказка.

- 7...
- 8. ...
- 9. ...
- 10. ...
- 11. ...

*(Ответ: Похвала с оценкой.  
Успокаивание отрицанием.  
Интерпретация, постановка  
диагноза.  
Увод от проблемы, смена темы.  
Отказ от обсуждения вопроса.)*

**Лекция 3.** Трудности и дефекты коммуникации.

*Выберите верный вариант ответа:*

Барьеры коммуникации связаны чаще всего ...?

- а) с неправильным слушанием партнера.
- б) с коммуникативной несовместимостью.
- в) с необщительностью.

*(Ответ: а.)*

**Лекция 4.** Типология коммуникации (виды, уровни и стили). Диалогическое общение. Субъект-субъектное общение. Ценностное общение.

*Определите уровень общения:*

«Для него собеседник является не партнером, а нужным или ненужным предметом. Поэтому в ход запускаются шаблоны восприятия. Субъект выражает свою симпатию тому, кто нравится, и не симпатизирует тому, кто не нравится. Конечно, если в ходе обмена информацией имела место конфронтация, то со слабым собеседником субъект заканчивает контакт ссорами и насмешками, а с сильным - извинениями и угрозами (угрозы делаются тогда, когда партнер отошел на опасное расстояние). В случае конгруенции субъект получил требуемое от собеседника и не скрывает своей скуки.»

- а) Конвенциональный уровень.
- б) Примитивный уровень.
- в) Манипулятивный уровень.
- г) Стандартизированный уровень.
- д) Игровой уровень.
- е) Деловой уровень.
- ж) Духовный уровень.

*(Ответ: б)*

**Лекция 5.** Направленность личности в общении.

*Выберите верные варианты ответа:*

Какое поведение характеризует манипулятивную направленность в общении:

1. Чтобы собеседник правильно понял меня...
- а) я должен говорить о том, что его волнует и интересует.
  - б) у него должна быть одинаковая со мной точка зрения.
  - в) главное, чтобы он хорошо разобрался в обсуждаемом вопросе.
  - г) я должен говорить то, что ему понятно и с чем он согласен.
  - д) я не всегда буду стараться достичь этого.

(Ответ: д)

2. То, что я чувствую и переживаю...
- а) зависит от переживаний собеседника.
  - б) не должно быть заметно собеседнику.
  - в) не должно мешать делу.
  - г) должно быть важно для собеседника, и он тоже должен переживать.
  - д) не должно беспокоить собеседника.

(Ответ: б)

### **Лекция 6. Транскомуникативный потенциал креативного лидера.**

*Выберите верный вариант ответа:*

1. Главная характеристика креативного лидера с высоким транскомуникативным потенциалом:

- а) быстрое генерирование идей для решения общей проблемной ситуации.
- б) активный контроль вовлеченности членов группы на решение проблемной ситуации.
- в) поддержка новых креативных возможностей пассивных членов группы.

(Ответ: в)

2. Какой тип ответственности является главным для креативного лидера с высоким транскомуникативным потенциалом:

- а) чувство личной ответственности за проблемную ситуацию.
- б) ответственность за крушение жизненной перспективы группы.
- в) чувство личной ответственности за отношение членов группы к проблемной ситуации.

(Ответ: б)

3. Отношение креативного лидера с высоким транскомуникативным потенциалом:

- а) принятие страдания;
- б) обнаружение в утрате новых возможностей жизни;
- в) переключение внимания на нерешённые проблемы.

(Ответ: б)

### **Задания к модулю 3.**

**Задание 3.1:** Основываясь на материале лекции, напишите эссе объемом не менее 500 слов, иллюстрирующее и аргументирующее вашу позицию относительно наиболее эффективного, с вашей точки зрения, подхода к определению коммуникации и ее форм.

**Задание 3.2:** Проанализируйте собственный коммуникативный опыт. Вспомните две ситуации коммуникации и общения, в которых вы когда-либо принимали участие: или вы пытались передать информацию другому человеку, или, наоборот, пытались получить

информацию от кого-то другого. При этом одна ситуация должна быть успешной – ситуация, в которой, как вам кажется, вам удалось добиться своей цели – передать то сообщение другому человеку, которое вы и хотели передать, донести свою мысль до другого человека. Другая ситуация должна быть неуспешной – ситуация, в которой вам не удалось достичь своей цели – не удалось передать другому человеку то, что вы хотели, не удалось донести свою мысль до другого человека.

**Задание 3.3.** Проанализируйте собственный коммуникативный опыт. Приведите три примера из собственной жизни, иллюстрирующие три разных коммуникативных барьера или дефекта.

**Задание 3.4:** Проанализируйте собственный коммуникативный опыт. Приведите по одному примеру из собственной жизни, иллюстрирующему разные виды, уровни и стили общения (например, диалогическое, субъект-субъектное и ценностное общение).

**Задание 3.5:** 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.

### Кейсы к модулю 3.

#### Кейс 3.1.

*Описание ситуации:*

*Руководитель – Ольга Николаевна*

*Сотрудник – Марина Николаевна*

**Р:** Марина Николаевна, я вчера просмотрела документ, который Вы оставили мне на проверку, и у меня данные по некоторым пунктам не совпадают с Вашими. Нужно будет все перепроверить сегодня к 12 часам.

**С:** *(возмущённо)* Я и так потратила на эту Ваше внеплановое задание почти 2 дня! Вы сами понимаете, что найти чужие ошибки легче, чем свои. Я, конечно, перепроверю всё по тем пунктам, по которым данные не совпадают, но остальное – нереально!

**Р:** Я Вас понимаю, объем слишком большой. Поэтому лучше работу делать сразу хорошо, на переделывание времени может и не быть.

**С:** Ольга Николаевна, сейчас я работаю за троих. Кроме этой работы у меня была и другая не менее срочная, конечно же, я торопилась. Мне нужен ещё один сотрудник, который актуализировал бы данные.

**Р:** Вы знаете, ситуация сложная, все остальные тоже заняты, и вы же не хотите подвести отдел и показать некомпетентность перед руководством?

**С:** *(без энтузиазма)* Хорошо.

*Задание 1: Обозначьте стратегию по К. Томасу, которую выбирает участник диалога в каждой реплике.*

1. Сотрудничество – соперничество – подчинение – соперничество – соперничество – сотрудничество.
2. Сотрудничество – соперничество – соперничество – соперничество – соперничество – подчинение.
3. Сотрудничество – соперничество – сотрудничество – сотрудничество – сотрудничество – сотрудничество.



4. Соперничество – соперничество – соперничество – соперничество -  
соперничество – подчинение.

(Ответ: 4)

*Задание 2: перепишите разговор в стратегии сотрудничества.*

### **Кейс 3.2.**

*Описание ситуации:*

«Вы опять не закрыли дверь! Честно говоря, я так испугалась, из-за того, что общие вещи в коридоре могли украсть. Я прошу, запирайте, пожалуйста, двери.»

*Задание 1: Определите, ошибки в Я-сообщении:*

- а) Оценочное описание ситуации.
- б) Ты-высказывание, нет выбора при сообщении о приемлемом варианте развития ситуации.
- в) Оценочное описание ситуации, нет выбора при сообщении о приемлемом варианте развития ситуации.

(Ответ: б)

*Задание 2: Исправьте ошибку в Я-сообщении. Обоснуйте свой ответ.*

### **Кейс 3.3.**

*Описание ситуации:*

«Я совершенно случайно узнала от коллеги, что мою статью печатать не будут, потому что вы сменили тему выпуска. Я злюсь, потому что никто мне об этом заранее не сообщил. И я расстроена из-за того, что денег мне не заплатят. Я прошу вас впредь сообщать мне о важных изменениях, связанных с выпуском, так как это напрямую влияет на качество моей работы. Я также хочу, чтобы вы заплатили мне за заказанную вами статью, если она удовлетворяет ваш запрос.»

*Задание 1: Определите, ошибки в Я-сообщении:*

- а) Нет безоценочного описания ситуации.
- б) Ты-высказывание, обвинение собеседника, приказ вместо сообщения о приемлемом варианте развития ситуации.
- в) Неточное название своего чувства/состояния в этой ситуации.

(Ответ: б)

*Задание 2: Исправьте ошибку в Я-сообщении. Обоснуйте свой ответ.*

## **МОДУЛЬ 4. Командное лидерство.**

### **Типовые тестовые задания к лекциям.**

#### **Лекция 1. Феномен командного лидерства.**

*Выберите верные суждения:*

Условиями эффективного командного (разделенного) лидерства являются:

- а) Отсутствие разногласий в команде.
- б) Расширение возможностей команды.

- в) Уменьшение влияния каждого члена команды.
- г) Расширение возможностей каждого члена команды осуществлять лидерские функции.

(Ответ: б, г.)

**Лекция 2.** Командное лидерство в стиле фасилитации: групповые методы поиска новых решений.

*Выберите верные суждения:*

Роль фасилитатора, при поиске решений в группе, состоит:

- а) В управлении групповой динамикой.
- б) В управлении неконструктивным поведением участников.
- в) В учете этапов совещания.
- г) В фокусировке на теме и цели.
- д) В сборе информации и мнений.
- е) В четком предъявлении своей позиции.
- ж) В фиксации результатов обсуждения.
- з) В оценке результатов обсуждения.
- и) В достижении консенсуса и принятии решений группой.

(Ответ: а, б, в, г, д, ж, и.)

**Лекция 3.** Командное лидерство в стиле модерации: технологии группового обсуждения проблем и принятия согласованных решений.

*Выберите верные ответы:*

Техники фасилитации классифицируются:

- а) По сложности.
- б) По типу обсуждаемых и решаемых задач.
- в) По типу групп (методы работы с малыми и большими группами).
- г) По типу процесса (структурированные и самоорганизующиеся).
- д) По типу ведущего.
- е) По времени подготовки процедуры.

(Ответ: б, в, г.)

**Лекция 4.** Командное лидерство в стиле медиации: посредничество как стратегия и технология разрешения конфликтов и урегулирования противоречий.

*Выберите верный ответ:*

Стратегия урегулирования противоречий, при которой лидер обеспечивает конструктивное диалогическое взаимодействие сторон и вносит собственный вклад в содержание обсуждения и решение вопроса – это:

- а) арбитраж.
- б) консультирование сторон.

- в) фасилитация.
- г) судейство.
- д) посредничество.
- е) подталкивание сторон к самостоятельному разрешению конфликта.

(Ответ: д)

### **Лекция 5. Коммуникативные техники эффективной обратной связи.**

*Выберите верные суждения:*

- а) Любая информация о некомпетентности сотрудника будет снижать его внутреннюю мотивацию.
- б) Отрицательная обратная связь в ситуации, когда человек сам выбрал деятельность, но допустил ошибки или потерпел неудачу, не снижает внутреннюю мотивацию, если дает ему информацию о том, в чем он не эффективен.
- в) Контролирующие факторы уменьшают внутреннюю мотивацию.
- г) Информационные факторы усиливают чувство самодетерминации и компетентности.
- д) Информационными стимулами являются те, которые воспринимаются, как принуждение думать, чувствовать или поступать определенным образом.

(Ответ: б, в, г:)

### **Задания к модулю 4.**

**Задание 4.1:** Проанализируйте, как в вашей работе над проектом можно реализовать ключевые условия для развития командного лидерства? Определите по три действия, которые вы можете сделать для создания разделенной цели, равновесия власти, разделения ответственности и создания возможностей друг для друга.

**Задание 4.2:** Определите актуальную проблему в организации/команде, обсуждение которой можно было бы организовать, применяя один из методов фасилитации. Обоснуйте свое решение. Напишите свой план действий, который позволит организовать такое обсуждение.

**Задание 4.3:** Определите вопрос для проведения модерации и напишите сценарий по проведению модерации (с сообщениями и вопросами модератора, техниками сбора и анализа данных), соблюдая фазы модерированного обсуждения: Создание обстановки – Постановка проблемы – Обработка темы – Ориентация на результат – Завершение.

**Задание 4.4:** Примените один из приемов достижения консенсуса в конфликтной ситуации в реальной практике обсуждения. Опишите процесс и проанализируйте результат. Что получилось? Что Вы сделаете иначе в следующий раз?

#### **Задание 4.5:**

1. Проанализируйте эти реплики с точки зрения эффективности обратной связи, определите используемые коммуникативные техники:

- «Не лучше ли было сказать правду сразу?»
- «Можно ли Вам кое-что посоветовать?»
- «Вы, наверное, думаете, что это сложно сделать?»
- «Вы, похоже, недовольны этой ситуацией? Вы не думаете, что настало время вмешаться?»
- «Я предлагаю, чтоб Вы сначала попросили об этом людей в вашей команде»

2. Приведите примеры контролирующей и информирующей обратной связи, которую Вы получали и давали.

#### **Кейсы к модулю 4.**

##### **Кейс 4.1.**

*Описание ситуации:*

Вы работаете в приемной руководителя крупной организации с большими финансовыми оборотами. Накануне «Нового года», после выдачи премиальных по итогам прошлого года, образовалась группа менеджеров среднего звена, которые не согласны с суммой премиальных и хотели бы попасть к руководителю, чтобы аргументировано обосновать свое несогласие с выплаченной суммой. Руководитель, предчувствуя возникновение напряжения, поручил Вам ни кого не пускать к нему в кабинет, не под каким предлогом.

*Задание:*

1. Охарактеризуйте коммуникативные установки героев.
2. Составьте коммуникативную модель ситуации.
3. Предложите вариант решения назревающего конфликта. Обоснуйте свой выбор.

##### **Кейс 4.2.**

*Задание:*

Прочитайте басню Ивана Андреевича Крылова «Лебедь, щука и рак»

Определите:

1. Определите, какой стиль командного лидерства наиболее эффективно использовать в данной ситуации: фасилитация, модерация, посредничество.
2. Обоснуйте Ваш выбор – укажите не менее 2 причин вашего выбора.
3. Определите, что нужно изменить (заменить) в ситуации, для того что бы использовать другие стили командного лидерства.

#### **3.2. Типовые задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

В качестве итогового задания, обеспечивающего проведение контроля сформированности компетенции УК-3, обучающимся предлагается проектное задание, выполнение которого предусматривает работу в командах.

Тему проекта команды определяют самостоятельно.

##### **Примерные темы проектов:**

- День рождения ТГУ.
- День открытых дверей ТГУ
- Привлечение абитуриентов на магистерскую программу.
- Посвящение в студенты.
- Вовлечение магистрантов в научно-исследовательскую деятельность.
- Вовлечение магистрантов в волонтерскую деятельность.
- Карьерный форум.
- «Ядро магистратуры».
- Общеуниверситетский учебный модуль.

– и.т.п.

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

- Формулировка (название) проекта.
- Участники команды-разработчика.
- Формулировка решаемой проблемы, описание ситуации.
- Краткое описание сути проекта, краткая характеристика принимаемых решений.
- Концепция ТЗ.
- Дорожная карта по внедрению решения (этапы, мероприятия, риски).

## **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:

- **кейс** «Самодиагностика лидерского потенциала»,
- **тесты** к темам видео лекций MOOK «Лидерство и руководство командной работой»,
- **задания** к темам видео лекций MOOK «Лидерство и руководство командной работой»,
- **кейсы** по каждому модулю MOOK «Лидерство и руководство командной работой»,

А также текущий контроль самостоятельной работы обучающихся осуществляется по итогам их активности на тренинговых занятиях, на основании заполнения преподавателем экспертных карт.

Выполнение обучающимися заданий и кейсов предполагает дальнейшую процедуру взаимного оценивания.

Все предлагаемые контрольные задания (тесты, задания, кейсы) оцениваются в рейтинговой системе по 10-бальной шкале.

### **Процедура оценивания тестовых заданий**

Рейтинговый балл за выполнение обучающимися тестов (по итогам изучения отдельных лекций MOOK) рассчитывается по 10-бальной шкале. Оценка за правильно выполненные задания теста вычисляется в процентном отношении к максимальному баллу.

### **Критерии оценивания заданий и кейсов**

#### **Критерии оценивания кейса «Самодиагностика лидерского потенциала» (Мотивационный тренинг).**

Проверка *pir-to-pir*.

Максимальная оценка за решение кейса, включая взаимное оценивание – 10 баллов

<b>Критерий «Содержание аналитической части»</b> (максимальная оценка – 6 баллов)	<b>Количество баллов</b>
Нижний уровень – количество переосмыслений	1 – 2 балла
Средний уровень – адекватность (правдоподобие) переосмыслений	3 – 4 балла.
Высший уровень – обнаружение нового скрытого смысла	5– 6 баллов
<b>Критерий «Взаимное оценивание»</b> (максимальная оценка – 4 балла)	<b>Количество баллов</b>
Формальная оценка	1 – 2 балла
Аргументированная оценка	3 – 4 балла

### **Критерии оценивания заданий и кейсов к модулю 1.**

Проверка *rig-to-rig*.

Максимальная оценка за выполнение каждого задания и каждого кейса, включая взаимное оценивание – 10 баллов.

<b>Критерии оценивания</b>		<b>Количество баллов</b>
1.	Убедительность	0 – 2 балла
2.	Остроумие	0 – 2 балла
3.	Адекватность	0 – 2 балла
4.	Полезность	0 – 2 балла
5.	Оценка других участников:	0 – 2 балла:
	– формальная	– 1 балл
	– аргументированная	– 2 балла

### **Критерии оценивания заданий и кейсов к модулям 2, 3, 4.**

Проверка *rig-to-rig*.

Максимальная оценка за решение каждого задания, включая взаимное оценивание – 10 баллов.

<b>Критерии оценивания</b>		<b>Количество баллов</b>
1.	Понимание проблемы, полнота раскрытия.	0 – 2 балла
2.	Личностный характер восприятия проблемы и ее осмысление	0 – 2 балла
3.	Обоснованность, аргументированность высказываемых положений и выводов автора.	0 – 2 балла
4.	Профессиональная терминология	0 – 2 балла
5.	Оценка других участников:	0 – 2 балла
	– формальная	– 1 балл
	– аргументированная	– 2 балла

4.2. Методические материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

### **Критерии оценивания проектного задания**

Максимальная оценка за проект – 10 баллов.

<b>Критерии оценивания</b>		<b>Количество баллов</b>
1.	Определение проблемы, ее актуальность	0 – 2 балла
2.	Оригинальность проекта	0 – 2 балла
3.	Реальность, выполнимость проекта	0 – 2 балла
4.	Командное взаимодействие при	0 – 4 балла

4.2. Методические материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине.

В процессе освоения дисциплины «Лидерство и руководство командной работой», по результатам выполнения обучающимися всех видов предлагаемых контрольных заданий (тестов, заданий, кейсов, проектного задания) 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 балл составил 6 – 10 баллов.