

---

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)**

**ТЕОРИЯ ЛИДЕРСТВА**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

**к практическим занятиям и организации  
самостоятельной работы студентов направления подготовки  
38.03.03 Управление персоналом**

**Томск 2016**

## Содержание

1. Цели и задачи практических занятий и самостоятельной работы студентов.....	3
2. Содержание тем дисциплины .....	4
3. Темы практических занятий .....	6
4. Список основной и дополнительной литературы. ....	7
5. Задания и вопросы на практические занятия.....	8
6. Задания для самостоятельной работы студента .....	11
Приложение А. Пример тестового задания для самоконтроля по теме «Сущность теории организации» .....	12
Приложение Б. Пример задания на контрольную работу по теме «Организационные структуры».....	27

## **1. Цели и задачи практических занятий и самостоятельной работы студентов**

Теория лидерства является одной из базовых дисциплин для подготовки управленцев. Цель дисциплины: усвоение сущности и методов научного подхода к теоретическому и практическому решению проблем лидерства в организациях на всех уровнях управления.

### **Основные задачи дисциплины:**

Пропагандировать лидерское поведение менеджеров как наиболее адекватное гуманистическому направлению в управлении персоналом и наиболее эффективную форму влияния на поведение работников.

- Способствовать формированию у менеджеров системного лидерского мышления
- Способствовать менеджменту в выборе наиболее адекватных моделей и концепций лидерства при решении конкретных задач менеджмента. Знание и оценка степени применимости классических теорий лидерства в конкретных ситуациях
- Помогать менеджерам в самопознании и познании собственного эмоционального интеллекта как основы успешного лидерства и понимания других людей
- Способствовать менеджерам в развитии своего трудового потенциала и эмоционального интеллекта, индивидуального и группового потенциала подчиненных ему работников
- Способствовать организации группового решения умственных задач и достижению креативного результата
- Способствовать менеджменту в формировании высокопродуктивной команды и поддержании ее продуктивности
- Способствовать менеджеру в налаживании эффективных коммуникаций в группе, этичном поведении и использовании моральных критериев при принятии решений

- Способствовать менеджерам в диагностике и исправлении девиантного поведения работников и групп и урегулировании конфликтов
- Выступать в роли лидера возглавляемого им подразделения.

**Цель практических занятий и самостоятельной работы студентов** – приобретение практических навыков и освоение дополнительной информации изучаемой дисциплины.

Задачи практических занятий и самостоятельной работы:

- выполнение практических заданий, решение ситуационных задач, обсуждение главных вопросов темы с целью закрепления лекционного материала;

- закрепление полученных знаний на основе выполнения контрольных работ и тестовых заданий.

## **2. Содержание тем дисциплины**

### **Тема 1. Основы лидерства.**

Сущность и природа лидерства. Понятия стиля руководства и лидерства. Лидерство и власть. Лидерство и влияние. Факторы формирования лидерства. Законное лидерство.

Лидерство, основанное на страхе. Лидерство, основанное на убеждении. Лидерство, основанное на знании. Критерии эффективного лидерства. Великие лидеры в истории человечества.

### **Тема 2. Личностные теории лидерства.**

Теории личностных качеств лидерства. Теория лидерства Р. Стогдилла. Группы лидерских качеств по У. Беннису. Эмоциональное лидерство. Харизматическое лидерство.

Характерные черты лидера: физические характеристики, умственные способности, особенности характера, социальные характеристики,

характеристики, связанные с участием в процессе труда. «Голубая фишка» в навыках лидера

### **Тема 3. Поведенческое и ситуационное лидерство.**

Теория лидерства Д. МакГрегора. Теория Z У.Оучи. Модель лидерства Р.Лайкерта.

Теория лидерства, разработанная в университете штата Огайо. Исследования Мичиганского университета. Теория ситуационного лидерства Блейка-Мутона. Теория лидерства Херси-Бланшара. Модель лидерства Фидлера. Модель лидерского поведения Таннембаумана-Шмидта. Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла. Модель лидерства на основе принятия решений Врума-Йеттона-Яго. Субституты и нейтрализаторы лидерства.

### **Тема 4. Лидер и команда.**

Лидерство при работе с командой. Функции команды в организации. Характеристики высокоэффективной команды. Модель PERFORM в организации. Командные роли по Белбину. Факторы командного лидерства. Лидер успешной команды

### **Тема 5. Функциональное(ролевое)лидерство.**

Результативность в лидерстве (Р-функция). Администрирование в лидерстве (А-функция). Предпринимательство в лидерстве (Е-функция). Интеграция в лидерстве (I-функция). Влияние стиля лидерства на результативность и эффективность организации.

### **Тема 6. Несовместимость РАЕI функций в стиле лидерства.**

Конфликт РАЕI функций в стиле лидерства. Причины несовместимости функций в стиле лидерства. Влияние сочетания функций в лидерстве на

организацию: функциональная, систематизированная, проактивная и органичная организации.

### **Тема 7. Стили эффективного лидерства**

Характеристика стилей эффективного лидерства: производитель (Paei), администратор (pAei), генератор Идей (paEi), предприниматель (PaEi), интегратор (paeI). Идеальное лидерство. Взаимодополняющая команда лидеров

### **Тема 8. Архетипы неэффективного лидерства**

Герой-одиночка. Бюрократ. Поджигатель. Горячий сторонник. Надсмотрщик. Милостивый государь. Заботливый бюрократ. Тренер малой лиги. Основоположник. Изобретатель-одиночка. Демагог. Лжелидер. Зануда. Харизматичный гуру.

### **Тема 9. Реализация стилей лидерства в организации**

Поведение носителей стилей. Качество коммуникации носителей стилей. Навыки принятия решения носителей стилей. Процесс внедрения решений носителей стилей. Процесс формирования команды носителей стилей. Процесс управление персоналом носителями стилей. Процесс управления изменениями носителями стилей.

## **3. Темы практических занятий**

1. Сравнительный анализ концепций лидерства, их преимуществ и ограничений
2. Самопознание и определение собственного эмоционального интеллекта. Выявление склонностей к лидерству, определение предпочтительного типа лидерства
3. Методы диагностики текущего состояния команды по ее ключевым

- параметрам. Методы сплочения команды. Этика лидера и возглавляемой им команды
4. Методы диагностики качеств и причин поведения других людей
  5. Методы диагностики девиаций и конфликтов в коллективе и их урегулирования
  6. Практическое занятие «Правильные и неправильные формы поведения»
  7. Практическое занятие «Качества идеального лидера»
  8. Практическое занятие «Профессиональное умение слушать»
  9. Практическое занятие «Власть и лидерство»

#### **4. Список основной и дополнительной литературы.**

##### **4.1 Основная литература:**

1. Управленческое лидерство [Электронный ресурс] : методическое пособие для ГПО / М. Р. Абдрашитова [и др.] ; Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники (Томск). - Электрон. текстовые дан. - Томск : [б. и.], 2012. - on-line, 85 с <http://edu.tusur.ru/training/publications/2898>
2. Организационное поведение [Текст] : учебное пособие для вузов / В. Н. Глумаков. - 2-е изд. - М. : Вузовский учебник, 2013. - 352 с. - Библиогр.: с. 349-350. - ISBN 978-5-9558-0086-8 Экземпляры всего: 1
3. Управленческая психология [Текст] : учебник / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб ; рец. Л. Б. Шнейдер. - М. : ИД Форум: ИНФРА - М, 2014. - 352 с. - (Профессиональное образование). - Библиогр.: с. 345-351. - ISBN 978-5-8199-0158-8. - ISBN 978-5-16-002228-4 Экземпляры всего: 3
4. Управление персоналом [Текст] : учебник / Т. Ю. Базаров. - 13-е изд., перераб. и доп. - М. : Академия, 2015. - 320 с. : рис., табл. - (Профессиональное образование). - Библиогр.: с. 309-313. - ISBN 978-5-4468-1337-7 Экземпляры всего: 1

## **4.2 Дополнительная литература:**

1. Педагогическое обеспечение работы с молодежью. Юногика [Текст] : учебное пособие для вузов / М. И. Рожков. - М. : ВЛАДОС, 2008. - 264 с. - (Учебное пособие для вузов). - ISBN 978-5-691-01457-4 Экземпляры всего: 3

2. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп [Текст] : научно-популярное издание / Э. Берн ; пер. А. Грузберг. - М. : ЭКСМО, 2008. - 288 с. : ил. - (Психология общения). - Пер. с англ. - ISBN 978-5-699-31606-9 Экземпляры всего: 1

3. Менеджмент [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2012. - 613 с. - ISBN 978-5-392-03277-8 Экземпляры всего: 10

## **5. Задания и вопросы на практические занятия**

### **Занятие 1. Сравнительный анализ концепций лидерства, их преимуществ и ограничений**

1. Охарактеризуйте традиционные концепции лидерства. Кто является их приверженцем и исследователем?

2. Охарактеризуйте ситуационные концепции лидерства. Кто является их приверженцем и исследователем?

3. Охарактеризуйте новые теории лидерства. Кто является их приверженцем и исследователем?

4. Сравните знакомые вам концепции лидерства, выделите в каждой ее недостатки и достоинства

### **Занятие 2. Самопознание и определение собственного эмоционального интеллекта. Выявление склонностей к лидерству, определение предпочтительного типа лидерства**

1. В чем заключается самопознание?

2. Что такое эмоциональный интеллект? Как его развить?
3. Непродуктивное поведение и способы его избежать.
4. Что такое самомотивация? Основные ее приемы?
5. Эмоциональный коучинг.
6. Какие типы лидерства Вам известны?
7. Способы определения склонности к лидерству.

**Занятие 3. Методы диагностики текущего состояния команды по ее ключевым параметрам. Методы сплочения команды. Этика лидера и возглавляемой им команды**

1. Какие ключевые параметры команды Вы знаете? Способы их оценки и анализа.
2. Охарактеризуйте Наблюдение, как технологию определения сплоченности команды
3. Охарактеризуйте Игры на сплочение, как технологию определения сплоченности команды
4. Охарактеризуйте Социометрию, как технологию определения сплоченности команды
5. Опишите особенности взаимодействия с лидером команды
6. Опишите особенности взаимодействия с низкостатусными членами группы
7. Что такое этика лидера? Охарактеризуйте основные правила этики лидера.

**Занятие 4. Методы диагностики качеств и причин поведения других людей**

Методики диагностики лидерских, коммуникационных и организационных качеств личности приведены в Приложении А

**Занятие 5. Методы диагностики девиаций и конфликтов в**

## **коллективе и их урегулирования**

1. Какие типы индивидуальных и групповых девиаций Вы знаете?
2. Какими способами можно выявить и устранить девиации в поведении?
3. Дайте определение конфликтам, приведите их типологию
4. Какие методы диагностики и урегулирования конфликтов Вы знаете?

## **Занятие 6. Практическое занятие «Правильные и неправильные формы поведения»**

1. Что такое мораль? Моральное поведение?
2. Что такое нравственность? Нравственное поведение?
3. Охарактеризуйте Правильную форму поведения
4. Охарактеризуйте Неправильную форму поведения

## **Занятие 7. Практическое занятие «Качества идеального лидера»**

1. Какими, по Вашему мнению, качествами физиологической группы должен обладать идеальный лидер?
2. Какими, по Вашему мнению, качествами психологической группы должен обладать идеальный лидер?
3. Какими, по Вашему мнению, качествами интеллектуальной группы должен обладать идеальный лидер?
4. Какими, по Вашему мнению, качествами деловой и личностной групп должен обладать идеальный лидер?

## **Занятие 8. Практическое занятие «Профессиональное умение слушать»**

Проведение игры "Коммуникация вслепую"

Участникам игры завязывают глаза и раздают на руки несколько предметов различной формы и содержания, но относящиеся к одной группе (гласные буквы алфавита, содержание школьного ранца и т.п.). Задача игры

состоит в том, чтобы группа, собрав друг с друга знания, определила каких деталей недостает. Игроки вовлекаются в сложный переговорный процесс.

**Темы/цели, которые отрабатываются в игре:**

**Коммуникация:** передача информации, обратная связь, умение слушать и слышать, использование уточнений, парафразов.

**Командообразование:** прояснение цели и путей её достижения, взаимодействие, выявление узких мест, принятие ответственности, лидерство.

**Самоорганизация:** концентрация, фокусирование, понимание сути работы.

**Занятие 9. Практическое занятие «Власть и лидерство»**

1. Что такое Власть?
2. Чем Власть отличается от Лидерства?
3. Охарактеризуйте лидерство, основанное на власти.
4. Опишите достоинства и недостатки лидерства, основанного на власти.

**6. Задания для самостоятельной работы студента**

<b>№ п/п</b>	<b>Тематика самостоятельной работы (детализация)</b>	<b>Трудоемкость (час.)</b>	<b>Контроль выполнения</b>
1	Проработка теоретического материала	6	опрос
2	Изучение тем, вынесенных на самостоятельное изучение: - целеполагание в структуре лидерства - ресурсный потенциал лидерства - влияние и манипуляции в лидерстве - имидж лидера	6	опрос
3	Подготовка к практическим занятиям	6	Опрос, контрольная работа
4	Подготовка к экзамену	36	Оценка на экзамене

## **Приложение А Методики диагностики лидерских, коммуникационных и организационных качеств личности**

### **Методика «Лидер»**

Эта методика предназначена для того, чтобы оценить способность человека быть лидером.

В данной методике испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по его ответам на эти вопросы делается вывод о том, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. Из двух предложенных вариантов ответа на каждый вопрос необходимо выбрать и отметить только один.

#### **Текст опросника**

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих? а) да, б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы? а) да, б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо? а) да, б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?  
а) да, б) нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то? а) да, б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком? а) да, б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?  
а) да, б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советнике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?  
а) да, б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми? а) да, б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?  
а) да, б) нет.
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию? а) да, б) нет.
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление? а) да, б) нет.
13. Считаете ли вы себя мечтателем? а) да, б) нет.
14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?  
а) да, б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов? а) да, б) нет.
16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:  
а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;  
б) возьмете на себя ответственность, и сами доведете дело до конца.
17. Какое из этих двух мнений вам ближе:  
а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;  
б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.
18. С кем вы предпочитаете работать?  
а) с покорными людьми,  
б) с независимыми и самостоятельными людьми.
19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий? а) да, б) нет.
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца? а) да, б) нет.
21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен? а) да, б) нет.
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?  
а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;  
б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она? а) да, б) нет.
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?  
а) да, б) нет.
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать? а) да, б) нет.
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?  
а) самый компетентный человек;  
б) тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?  
а) да, б) нет.
28. Уважаете ли вы дисциплину? а) да, б) нет.
29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?  
а) тот, который все решает сам;  
б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.
30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?  
а) коллегиальный, б) авторитарный.
31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?  
а) да, б) нет.
32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?

- а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;
- б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.
33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?
- а) промолчу, б) буду отстаивать свое мнение.
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь? а) да, б) нет.
35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело? а) да, б) нет.
36. Что бы вы предпочли?
- а) работать под руководством хорошего человека;
- б) работать самостоятельно, без руководителя.
37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?
- а) согласен, б) не согласен.
38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а, не исходя из собственной потребности? а) да, б) нет.
39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими? а) да, б) нет.
40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?
- а) у меня опускаются руки;
- б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.
41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают? а) да, б) нет.
42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки? а) да, б) нет.
43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?
- а) введу нужные изменения немедленно;
- б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.
44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливую собеседника, если это необходимо? а) да, б) нет.
45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»? а) да, б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?
- а) да, б) нет.
47. Кем вы предпочли бы стать?
- а) художником, поэтом, композитором, ученым;
- б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.
48. Какую музыку вам приятнее слушать?
- а) могучую и торжественную,
- б) тихую и лирическую.
49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми? а) да, б) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша? а) да, б) нет.

### Оценка результатов и выводы

В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым.

**Ключ:** 1а, 2а, 3б,4а, 5а, 6б,7а, 8б,9б,10а, 11а, 12а, 13б,14б,15а, 16б,17а, 18б,19б,20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б,26а, 27б,28а, 29б,30б, 31а, 32а, 33б,34а, 35б,36б,37а, 38б,39а, 40б,41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а,47б,48а, 49б,50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл, в другом случае — 0 баллов.

Если сумма баллов оказалась **до 25 баллов**, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах **от 26 до 35**, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась равной **от 36 до 40**, то лидерские качества выражены сильно.

И, наконец, если сумма баллов **больше, чем 40**, то данный человек, как лидер, склонен к диктату.

### Методика «Эффективность лидерства»

Данный опросник оценивает не лидерские качества человека, а его возможную практическую деятельность в роли лидера с точки зрения ее потенциальной эффективности. В нем также на вопросы необходимо отвечать однозначно: «да» или «нет».

#### Текст опросника

1. Стремитесь ли вы к использованию в своей работе новейших достижений?  
а) да, б) нет.
2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми? а) да, б) нет.
3. Какой язык в общении с коллегами вы предпочитаете?  
а) краткий, ясный, точный;  
б) эмоциональный, образный, с намеками и подтекстом.
4. Разъясняете ли вы другим причины и основания принимаемых вами решений? а) да, б) нет.
5. Доверяют ли вам люди, которые постоянно или временно находятся в вашем подчинении? а) да, б) нет.
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей совместного дела в обсуждение связанных с ним вопросов, если на вас возложена обязанность ими руководить? а) да, б) нет.
7. Поощряете ли вы у подчиненных вам людей проявление самостоятельности, независимости в работе и инициативы? а) да, б) нет.
8. Помните ли вы имена тех людей, с которыми общаетесь? а) да, б) нет.
9. Предоставляете ли вы свободу действий своим подчиненным в достижении тех целей, которые ставите перед ними? а) да, б) нет.
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания вашими подчиненными?

а) да, б) нет.

11. Помогаете ли вы своим подчиненным, если они в этом нуждаются?

а) да, б) нет.

12. Выражаете ли вы благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу? а) да, б) нет.

13. Стремитесь ли вы искать в людях лучшие их качества и ориентироваться на них в совместной работе? а) да, б) нет.

14. Знаете ли вы о том, как наилучшим образом использовать положительные качества, имеющиеся у ваших подчиненных, в работе?

а) да, б) нет.

15. Знаете ли вы интересы и потребности ваших подчиненных? а) да, б) нет.

16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем? а) да, б) нет.

17. Благодарите ли вы сотрудников за работу в присутствии других?

а) да, б) нет.

18. Делаете ли вы замечания своим подчиненным? Если да, то в какой обстановке?

а) наедине, б) в присутствии других.

19. Отмечаете ли вы хорошую работу своих подчиненных, докладывая об итогах вышестоящему руководителю? а) да, б) нет.

20. Доверяете ли вы своим подчиненным? а) да, б) нет.

21. Стремитесь ли вы доводить до подчиненных всю основную информацию, получаемую от вышестоящих руководителей и организаций?

а) да, б) нет.

22. Раскрываете ли вы значение работы, выполняемой каждым из ваших подчиненных, для общего дела? а) да, б) нет.

23. Оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работы?

а) да, б) нет.

24. Есть ли у вас план повышения своей квалификации? а) да, б) нет.

25. Имеется ли у ваших подчиненных план повышения их квалификации (или индивидуальные планы подобного рода)? а) да, б) нет.

26. Регулярно ли вы читаете специальную литературу? а) да, б) нет.

27. Имеете ли вы библиотеку новейшей литературы по вашей специальности?

а) да, б) нет.

28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья, сохранении и повышении работоспособности? а) да, б) нет.

29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу? а) да, б) нет.

30. Проводите ли вы лично обучение своих подчиненных с целью улучшения качества и повышения эффективности их работы?

а) да, б) нет.

31. Знаете ли вы о том, на какие качества работника необходимо ориентироваться при его приеме на работу? а) да, б) нет.

32. С желанием ли вы занимаетесь разбором жалоб и удовлетворением персональных просьб, исходящих от подчиненных? а) да, б) нет.

33. Сохраняете ли вы психологическую дистанцию в общении с подчиненными? а) да, б) нет.
34. Относите ли вы к своим подчиненным со вниманием и уважением? а) да, б) нет.
35. Уверены ли вы в себе? а) да, б) нет.
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны? а) да, б) нет.
37. Часто ли вы проявляете творчество в работе? а) да, б) нет.
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах и т.п.? а) да, б) нет.
39. Достаточно ли гибко вы себя ведете при принятии решений и в общении с людьми? а) да, б) нет.
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства, если потребуется? а) да, б) нет.

### Ключ

За каждый утвердительный ответ на предложенные вопросы («да») испытуемый получает 1 балл, а за каждый отрицательный («нет») — 0 баллов.

Если испытуемый получит **от 30 до 40 баллов**, то стиль его руководства (с учетом высказанного выше замечания) считается высокоэффективным.

Если сумма баллов оказалась в пределах **от 11 до 29**, то стиль руководства рассматривается как среднеэффективный.

Если общая сумма баллов оказалась **10 и меньше**, то стиль руководства данного человека рассматривается как малоэффективный и ему не рекомендуется быть руководителем детского коллектива или группы.

### Методика «КОС»

Авторы данной методики — В. В. Синявский и В. А. Федорошин. В основе разработки — известные проективные методики анкетного типа. Опросник позволяет выявить устойчивые показатели коммуникативных и организаторских склонностей. Анкетная часть методики «КОС» предлагает испытуемому вопросы, ответы на которые могут быть только положительными или отрицательными, то есть «да» или «нет». Ответы испытуемого строятся на основе самоанализа опыта своего поведения в той или иной ситуации.

### ВОПРОСЫ

1. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненное Вам кем-то из Ваших товарищей?
4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?

5. Есть ли у Вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?
6. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за какими-либо другими занятиями, чем с людьми?
8. Если возникли какие-либо помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от них?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?
10. Любите ли Вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли Вы включаетесь в новую для Вас компанию?
12. Часто ли Вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
13. Легко ли Вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли Вы добиваться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?
15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обязанностей, обязательств?
17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли Вас окружающие люди и хочется ли Вам побыть одному?
20. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?
21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удастся закончить начатое дело?
23. Испытываете ли Вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?
27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых Вам людей?
28. Верно ли, что Вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
29. Полагаете ли Вы, что Вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую Вам компанию?

30. Принимаете ли Вы участие в общественной работе в школе?
31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых не большим количеством людей?
32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято Вашими товарищами?
33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую Вам компанию?
34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у Вас много друзей?
38. Часто ли Вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?
39. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

#### **Обработка.**

Ответы на вопросы испытуемый заносит в специальный «Лист ответов», в котором фиксируются также анкетные данные испытуемого и результаты его работы. Для количественной обработки данных консультант использует «Дешифраторы», в которых поставлены «идеальные ответы», в максимальной степени отражающие коммуникативные и организаторские склонности. Обработка материалов испытания крайне проста и проводится следующим образом. С помощью дешифраторов, которые накладываются поочередно на «Лист ответов», подсчитывается количество совпадающих с дешифратором ответов по каждому разделу методики. Оценочный коэффициент (К) коммуникативных и организаторских склонностей выражается отношением количества совпадающих ответов по каждому разделу к максимально возможному числу совпадений (20). При этом удобно использовать простую формулу:

$$K = n/20,$$

где К — величина оценочного коэффициента;

n — количество совпадающих с дешифратором ответов.

Показатели, полученные по этой методике, могут варьировать от 0 до 1.

Показатели, близкие к 1, свидетельствуют о высоком уровне проявления коммуникативных и организаторских склонностей, близкие же к 0 — о низком уровне.

Оценочный коэффициент (К) — это первичная количественная характеристика материалов испытания. Для качественной стандартизации результатов испытания используются шкалы оценок, в которых тому или иному диапазону количественных показателей «К» соответствует определенная оценка.

Испытуемые, получившие оценку «1» (= 1), характеризуются крайне низким уровнем проявления склонностей к коммуникативно-организаторской деятельности.

У испытуемых, получивших оценку «2» (= 2), развитие коммуникативных и организаторских склонностей находится на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства, испытывают трудности в установлении контактов с людьми и в выступлении перед аудиторией, плохо ориентируются перед аудиторией, плохо ориентируются в незнакомой ситуации, не отстаивают свое мнение, тяжело переживают обиды. Проявление инициативы в общественной деятельности крайне занижено, во многих делах они предпочитают избегать принятия самостоятельных решений.

Для испытуемых, получивших оценку «3» (= 3), характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Обладают в целом средними показателями, они стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомых, отстаивают свое мнение, планируют свою работу. Однако «потенциал» этих склонностей не отличается высокой устойчивостью. Эта группа испытуемых нуждается в дальнейшей серьезной и планомерной воспитательной работе с ними по формированию и развитию их коммуникативных и организаторских способностей.

Испытуемые, получившие оценку «4» (= 4), отнесены к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким, друзьям, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации. Все это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

И, наконец, та группа испытуемых, которая получила оценку «5» (= 5), обладает очень высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они испытывают потребность в коммуникативной и организаторской деятельности и активно стремятся к ней. Для них характерны быстрая ориентация в трудных ситуациях, непринужденность поведения в новом коллективе. Испытуемые этой группы инициативны, предпочитают в важном деле или создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивать свое мнение и добиваются, чтобы оно было принято товарищами. Они могут внести оживление в незнакомую компанию, любят организовывать различные игры, мероприятия, настойчивы в деятельности, которая их привлекает. Они сами ищут такие дела, которые бы удовлетворяли их потребность в коммуникативной и организаторской деятельности.

При интерпретации полученных данных следует помнить, что методика констатирует лишь наличный уровень развития коммуникативных и организаторских склонностей в данный период развития личности. Если при обследовании учащегося обнаруживается не очень высокий уровень развития коммуникативных и организаторских склонностей, то это вовсе не означает, что они останутся неизменными в процессе дальнейшего развития личности. При наличии положительной мотивации, целеустремленности и надлежащих условий деятельности данные склонности могут развиваться.

### **Тест «Диагностика лидерских способностей» (Е.Жариков, Е.Крушельницкий)**

Представленная методика позволяет оценить способность человека быть лидером.

Инструкция к тесту: Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «да» или «нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями. Если сомневаетесь, все-таки сделайте отметку на «+» или «-» («а» или «б») в пользу того альтернативного ответа, к которому вы больше всего склоняетесь.

#### **Тестовый материал:**

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
  - a. да;
  - b. нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
  - a. да;
  - b. нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
  - a. да;
  - b. нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
  - a. да;
  - b. нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-либо?
  - a. да;
  - b. нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
  - a. да;
  - b. нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?

- a. да;  
b. нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?  
a. да;  
b. нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?  
a. да;  
b. нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?  
a. да;  
b. нет.
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?  
a. да;  
b. нет.
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?  
a. да;  
b. нет.
13. Считаете ли вы себя мечтателем?  
a. да;  
b. нет.
14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?  
a. да;  
b. нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией трудовых, спортивных и других команд и коллективов?  
a. да;  
b. нет.
16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:  
a. будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;  
b. возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.
17. Какое из двух мнений вам ближе?  
a. настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;  
b. настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.
18. С кем вы предпочитаете работать?  
a. с покорными людьми;  
b. с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?
- a. да;
  - b. нет.
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?
- a. да;
  - b. нет.
21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?
- a. да;
  - b. нет.
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как вы поступите?
- a. предоставите принятие решения наиболее компетентному из вас;
  - b. просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?
- a. да;
  - b. нет.
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
- a. да;
  - b. нет.
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?
- a. да;
  - b. нет.
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?
- a. самый компетентный человек;
  - b. тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?
- a. да;
  - b. нет.
28. Уважаете ли вы дисциплину?
- a. да;
  - b. нет.
29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?
- a. тот, который все решает сам;
  - b. тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.
30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?
- a. коллегиальный;
  - b. авторитарный.
31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?
- a. да;

б. нет.

32. Какой из следующих портретов больше напоминает вас?

а. человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

б. человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с вами не согласны?

а. промолчите;

б. будете отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

а. да;

б. нет.

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?

а. да;

б. нет.

36. Что бы вы предпочли?

а. работать под руководством хорошего человека;

б. работать самостоятельно, без руководителей.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов?»

а. согласен;

б. не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?

а. да;

б. нет.

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

а. да;

б. нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а. опускаете руки;

б. появляется сильное желание их преодолеть.

41. Упрекаете ли вы людей людям, если они этого заслуживают?

а. да;

б. нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?

а. да;

б. нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат реорганизовать ваше учреждение или организацию?

а. введу нужные изменения немедленно;

б. не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?
- а. да;
  - б. нет.
45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
- а. да;
  - б. нет.
46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?
- а. да;
  - б. нет.
47. Кем бы вы предпочли стать?
- а. художником, поэтом, композитором, ученым;
  - б. выдающимся руководителем, политическим деятелем.
48. Какую музыку вам приятнее слушать?
- а. могучую и торжественную;
  - б. тихую и лирическую.
49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?
- а. да;
  - б. нет.
50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?
- а. да;
  - б. нет.

#### **Ключ к тесту:**

Сумма баллов за ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б. За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в ином случае – 0 баллов.

#### **Интерпретация результатов теста**

Если сумма баллов оказалась менее 25, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

#### **Тест «Способны ли вы быть лидером»**

Каждый из вас стремиться к достижению наивысшего результата в избранной области, желает получить признание окружающих, занять

лидерскую позицию.

Ваши общие возможности стать лидером позволят выявить тест на лидерские качества.

1. Что для вас важнее в игре?

а) победа; б) развлечение.

2. Что вы предпочитаете в общем разговоре?

а) проявлять инициативу, предлагать что-либо; б) слушать и критиковать то, что предлагают другие.

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

а) да; б) нет.

4. Нравится ли вам, когда вас хвалят прилюдно?

а) да; б) нет.

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

а) да; б) нет.

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

а) да; б) нет.

7. Умеете ли вы скрывать своё настроение от окружающих?

а) да; б) нет.

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

а) да; б) нет.

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

а) да; б) нет.

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

а) да; б) нет.

Выводы. Если на все вопросы вы отмечаете пункт «а», то вы – действующий лидер. Ответы «б» свидетельствуют о наличии качеств, препятствующих лидерской позиции; их необходимо корректировать.

## Приложение Б. Пример задания на контрольную работу

1. Специфический вид отношений управления, в основе которых лежит признание особого статуса человека, не подкрепленного должностью, называется

- a) Руководство
- b) Лидерство
- c) Должностная иерархия
- d) Субординация

2. Временная организационная структура для решения конкретной задачи называется \_\_\_\_\_

3. Устойчивое и отчетливо выраженное стремление человека воздействовать на поведение других людей разнообразными способами, называется:

- a) Мотив власти
- b) Мотив аффилиации
- c) Мотив стремления к успеху
- d) Мотив избегания неудач

4. \_\_\_\_\_ стиль руководства оправдан только в исключительных ситуациях: кризис, чрезвычайные обстоятельства, очень низкий уровень развития группы.

5. Как относится группа к харизматичному лидеру?

- a) Приписывает ему все успехи и достижения
- b) Критикует его стиль поведения
- c) Отказывает в доверии
- d) Считает наиболее преданным интересам группы

6. Расположите этапы построения команды в правильной

последовательности:

- a) Адаптация
- b) Кооперация
- c) Группирование,
- d) Функционирование.
- e) Нормирование