

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

для студентов по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «Лидерство и командная работа в органах государственного и
муниципального управления»

для студентов направления подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь, 2026 г.

Методические указания к самостоятельной работе разработаны для направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление.

В методических указаниях даны вопросы для подготовки к самостоятельной работе и список рекомендуемой литературы.

СОДЕРЖАНИЕ

Самостоятельное изучение темы 1 Основы командообразования

Самостоятельное изучение темы 2 Виды ролей в команде

Самостоятельное изучение темы 3 Особенности командообразования в разных странах

Самостоятельное изучение темы 4 Организация и координация эффективной работы в команде

Самостоятельное изучение темы 5 Планирование деятельности команды

Самостоятельное изучение темы 6 Коммуникации в команде

Самостоятельное изучение темы 7 Конфликты в команде

Самостоятельное изучение темы 8 Лидерство и власть

Самостоятельное изучение темы 9 Функция лидера в современном обществе

Вопросы для самоподготовки

Список рекомендуемой литературы

Самостоятельное изучение темы 1

Основы командообразования

Теоретическая часть

В современных условиях главным ресурсом эффективного хозяйствования является корпус специалистов. Резко возрастает роль личностей, осуществляющих процесс управления. От их квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать социально значимого результата зависят судьбы людей и перспективы развития фирмы, учреждения, экономического района.

Одним из наиболее востребованных личных качеств, наряду с профессионализмом, является способность специалиста действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена «работать на результат». Однако на практике психологический акцент нередко смещается с результатов деятельности на межличностную конкуренцию, что часто приводит к скрытой и явной конфронтации. А это, в свою очередь, ведет к деловому и экономическому спаду, формирует напряжение внутри коллектива, разрушительно воздействует на личность.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. В чем необходимость создания команды?
2. Раскройте содержание понятия «команда проекта».
3. Назовите основных членов команды проекта. В чем заключаются их функции

Самостоятельное изучение темы 2

Виды ролей в команде

Теоретическая часть

Один из основных барьеров на пути образования эффективной команды — отсутствие взаимопонимания между ее членами. Помимо обладания профессиональными навыками, необходимыми для выполнения задачи, члены команды несут на себе и другие обязанности — в зависимости от роли в составе команды, которая им поручена. Это весьма важно для обеспечения эффективной работы команды в целом. Существует несколько моделей построения команд по ролям.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Рассмотрите модель Белбина.
2. Рассмотрите модель Марджерисона и Мак-Канна

Самостоятельное изучение темы 3

Особенности командообразования в разных странах

Теоретическая часть

Говоря о команде, важно понимать ее специфику в нашей стране. Как известно, отличительная особенность русского человека — неосознанная потребность поставить во главу угла качество человеческих взаимоотношений. «Западные» (американские, европейские) команды ставят в качестве основы «закон» или «правила игры», с которыми согласны все члены коллектива. В «восточных» командах базу составляют традиция и глубоко переживаемый и осознаваемый всеми членами закон иерархии. Русский менталитет занимает промежуточное положение. Поэтому, как ни пытаются многие руководители установить четкие правила игры (должностные инструкции, модели взаимодействия), что-то нередко выходит из строя. Проблема заключается в том, что игра по правилам хоть и дает ощущение стабильности, для русского менталитета в определенный момент становится скучной, и возникает сначала неосознанная, а потом и осознанная потребность обойти или изменить эти правила.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Рассмотрите национальные особенности построения команды.
2. Назовите необходимые принципы формирования команды, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли.
3. Рассмотрите систему командообразования в Германии, Канаде, Японии.

4. Каким образом национальные особенности людей влияют на формирование и развитие команды?

Самостоятельное изучение темы 4 **Организация и координация эффективной работы в команде.**

Теоретическая часть

Создавая команду, организатор должен знать обо всех «плюсах» и «минусах» «эффекта команды». Важно помнить, что команда – самостоятельный сплоченный коллектив, который можно и «перекупить», предложив большие деньги и возможности... В этом случае сохранить команду могут только высокие нравственные качества членов команды, а также их личная преданность организаторам

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Какова роль морального фактора в процессе командообразования?
2. По каким критериям оценивается уровень эффективности команды

Самостоятельное изучение темы 5 **Планирование деятельности команды.**

Теоретическая часть

В современном мире способность действовать в команде является одним из наиболее востребованных личных качеств наряду с надежностью, готовностью помочь, чуткостью, широтой взглядов, терпением и самоуважением. Эти качества необходимы всем, кто хочет строить отношения с другими на основе взаимного уважения, коммуникации и сотрудничества. В экономике конкуренция является двигателем прогресса и гарантией существования бизнеса. В школе учащихся часто сравнивают между собой, проводят разнообразные конкурсы и состязания, предполагающие обязательное наличие победителей и проигравших.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Какие факторы определяют успех работы команды?
2. Какова оптимальная численность команды проекта?

Самостоятельное изучение темы 6 **Коммуникации в команде**

Теоретическая часть

Один из основных барьеров на пути образования эффективной команды — отсутствие взаимопонимания между ее членами. Помимо обладания профессиональными навыками, необходимыми для выполнения задачи, члены команды несут на себе и другие обязанности — в зависимости от роли в составе команды, которая им поручена. Это весьма важно для обеспечения эффективной работы команды в целом. Существует несколько моделей построения команд по ролям.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Рассмотрите модель Белбина.
2. Рассмотрите модель Марджерисона и Мак-Канна
3. Рассмотрите барьеры коммуникации

Самостоятельное изучение темы 7 **Конфликты в команде**

Теоретическая часть

Сутью работы в команде является совместный труд ради общей цели группы людей, члены которой уважают достоинства и с пониманием относятся к недостаткам друг друга и помимо выполнения собственно задачи заинтересованы также в том, чтобы их коллектив стал единой командой. Следовательно, совершенствование команды идет по трем направлениям — это прогресс команды как целого, выполнение задачи и развитие каждого члена команды. При этом каждый член команды играет одну или несколько ролей.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Назовите этапы создания ролей в команде
2. Определите на какой стадии возникают конфликты

Самостоятельное изучение темы 8

Лидерство и власть

Теоретическая часть

Процесс жизнедеятельности команды длительный и сложный процесс. Его оценка проводится методом наблюдения, анкетирования и собеседования. Одним из видов изучения жизнедеятельности команды является использование деловых игр и песочной терапии.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Виды власти. Природа власти
2. Харизма лидера.
3. Определение лидерских качеств.
4. Тип темперамента и лидерство.

Самостоятельное изучение темы 9

Функция лидера в современном обществе

Теоретическая часть

В современных условиях развития экономики одним из наиболее востребованных личных качеств является способность менеджера действовать в команде. Главным фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена достигать поставленную цель. Однако на практике это приводит к скрытой и явной конфронтации. А это, может повлечь за собой деловой и экономический спад.

Вопросы к самостоятельной работе:

1. Определите перспективы развития командного менеджмента в 21 веке.
2. Оцените возможность работы в транснациональных компаниях.
3. Выявите роль лидера команды.
4. Оцените качества, необходимые лидеру команды

Вопросы для самоподготовки

1. Понятие команды проекта.
2. Актуальность командной работы.
3. Состав команды проекта.
4. В чем заключается необходимость создания команды?
5. Достоинства и недостатки командной работы.
6. Подбор членов команды проекта.
7. Численность команды проекта.
8. Какие факторы определяют успех работы команды?
9. Какова оптимальная численность команды проекта?
10. Социально-психологические факторы создания эффективной управленческой команды.
11. Определите основные критерии формирования команды проекта?
12. Командные принципы работы.
13. Стадии жизненного цикла команды проекта.
14. Формирование эффективной команды как фактора конкурентоспособности организации
15. Каким образом национальные особенности людей влияют на формирование и развитие команды?
16. Эффективность командного труда.
17. Пути повышения эффективности труда команды.

18. Организация коллективной работы.
19. Отечественный и зарубежный опыт в области командообразования.
20. Мотивация команды

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины:

Текущий контроль осуществляется на семинарских занятиях на основе оценки активности работы обучающихся, результатов тестирования, выполнения самостоятельных (внеаудиторных) работ, качества подготовленных докладов, презентаций. Итоговой формой контроля по дисциплине является зачет.

Самостоятельная работа предполагает написание реферата.

Реферат выполняется в письменной форме (объем 10-15 листов) по следующим темам:

1. Актуальность командной работы
2. Достоинства и недостатки командной работы
3. Эффективность командного труда
4. Пути повышения эффективности труда команды
5. Формирование эффективной команды как фактора конкурентоспособности организации
6. Организация коллективной работы
7. Командные принципы работы
8. Система командной деятельности в организации и управление командами
9. Социально-психологические факторы создания эффективной управленческой команды
10. Отечественный и зарубежный опыт в области командообразования.

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

1. Корниенко, В.И. Командообразование: учебник для вузов / В.И. Корниенко. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 291 с.
2. Селезнева, Е.В. Лидерство: учебник и практикум для вузов / Е.В. Селезнева. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 379 с.
3. Спивак, В.А. Лидерство. Практикум: учебник для вузов / В.А. Спивак. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 361 с.
4. Командная работа и эффективные коммуникации: учебное пособие / С.Н. Калюгина, Е.Н. Бабина, Д.Б. Карамышева, Н.А. Ларионова, О.А. Мухорьянова, П.В. Шмыгалева. – Ставрополь: СЕКВОЙЯ, 2023. – 225 с.

Дополнительная литература:

1. Ильина, Е.В. Лидерство: учебное пособие / Е.В. Ильина, А.Н. Афанасьева, А.И. Романова. – М.: Ай Пи Ар Медиа, 2022. – 124 с.
2. Савинова, С.Ю. Лидерство в бизнесе: учебник и практикум для вузов / С.Ю. Савинова, Е.Н. Васильева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 280 с.
3. Надточий, Ю.Б. Командообразование. Практикум: учебное пособие / Ю.Б. Надточий. – М.: Дашков и К, 2022. – 108 с.
4. Психология лидерства: учебник для бакалавриата и магистратуры: [для студентов вузов, обучающихся по эконом. напр. и специальностям] / В.А. Ильин. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 312 с.
5. Психология лидерства: лидерство в социальных организациях: учебник для вузов / под общей редакцией А.С. Чернышева. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 159 с.
6. Ситникова, В.Л. Психология и педагогика командообразования: учебное пособие / В.Л. Ситникова, А.В. Комарова, Т.В. Слотина. – Санкт-Петербург: Лань, 2022. – 284 с.

7. Тренинг командообразования и групповой работы: учебник / Е.В. Камнева, Ж.В. Коробанова, Д.З. Музашвили [и др.]; под ред. Е.В. Камневой. - Москва: Прометей, 2021. - 216 с.
8. Чегринцова, С.В. Лидерство и командообразование в организации: учебное пособие / С.В. Чегринцова. – Тверь: Тверской государственный университет, 2020. – 115 с.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям по дисциплине «Лидерство и командная работа в
органах государственного и муниципального управления»
для студентов направления подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь, 2026 г.

Методические указания разработаны для направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление.

Методические указания содержат общие методологические подходы, которые способствуют развитию профессиональных навыков в области командообразования и служат для систематизации, расширения, закрепления теоретических знаний в области управления командой с учетом этических и социально-психологических аспектов.

СОДЕРЖАНИЕ

Практическое занятие 1. Основы командообразования

Практическое занятие 2. Виды ролей в команде

Практическое занятие 3. Особенности командообразования в разных странах

Практическое занятие 4. Организация и координация эффективной работы в команде

Практическое занятие 5. Планирование деятельности команды

Практическое занятие 6. Коммуникации в команде

Практическое занятие 7. Конфликты в команде

Практическое занятие 8. Лидерство и власть

Практическое занятие 9. Функция лидера в современном обществе

Список рекомендуемой литературы

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Основы командообразования

Теоретическая часть

Основы командообразования (тимбилдинга) представляют собой процесс создания и развития эффективной группы людей, объединенных общей целью и разделяющих ответственность за результат.

Вот основные принципы командообразования:

- Четкие и общие цели: все члены команды понимают конечный результат и работают над решением общей задачи.
- Коллективная работа и ответственность: команда отвечает за результат сообща, а не индивидуально.
- Распределение ролей: использование сильных сторон каждого участника, при котором каждый знает свои обязанности.
- Открытая коммуникация: свободный обмен информацией, идеями и обратной связью без страха.
- Доверие и уважение: создание психологически безопасной атмосферы, где поддерживается взаимная поддержка.
- Мотивация: наличие системы поощрений, ориентированной как на индивидуальные достижения, так и на успех команды.
- Лидерство и самоуправление: наличие лидера, направляющего команду, при этом команда способна к самоорганизации.
- Адаптивность и развитие: способность команды меняться при новых условиях и повышать квалификацию.

Реализация этих принципов часто осуществляется через специальные мероприятия — тимбилдинги.

Существует четыре классических подхода к командообразованию:

- Целеполагающий: упор на обсуждение и уточнение общих целей.
- Межличностный: улучшение психологического климата и доверия.
- Ролевой: определение функциональных ролей каждого участника (кто за что отвечает).
- Проблемно-ориентированный: сплочение через совместное решение конкретных рабочих задач.

Практические задания

Задание 1. Объясните, почему защитники идеи конкуренции оперируют четырьмя «мифами»:

Миф 1. Конкуренция — неизбежный спутник жизни, она свойственна природе человека.

Миф 2. Конкуренция будит в людях лучшие качества и раскрывает их скрытые возможности. Мы не могли бы чего-либо достичь, не будь конкуренции.

Миф 3. Конкуренция доставляет удовольствие. Наиболее зрелищные игры и шоу всегда построены на этом принципе.

Миф 4. Конкуренция усиливает характер и придает уверенность в своих силах.

Вопросы к практическому занятию:

1. В чем необходимость создания команды?
2. Раскройте содержание понятия «команда проекта».
3. Назовите основных членов команды проекта. В чем заключаются их функции?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Виды ролей в команде

Теоретическая часть

В эффективной команде роли распределяются для баланса между идеями, действиями и взаимодействием. Существует несколько классификаций командных ролей, самой популярной из которых является модель Рэймонда Белбина. Он выделяет 9 ролей, разделенных на три ключевые категории по вектору их влияния на рабочий процесс: фокус на действие (реализатор, мотиватор, завершитель), фокус на людей (координатор, душа команды, разведчик) и фокус на интеллектуальный результат (генератор идей, аналитик, специалист).

Основные командные роли по Белбину:

1. Интеллектуальные роли (думают):

Участники, которые генерируют идеи и проводят критический анализ:

- Генератор идей (Plant): креативный, изобретательный, предлагает нестандартные решения сложных проблем.

- Аналитик-стратег (Monitor Evaluator): взвешивает все варианты, объективно оценивает риски, предотвращая ошибки.

- Специалист (Specialist): Обладает профессиональными знаниями, которые критически важны для проекта, эксперт в своей области.

2. Социальные роли (объединяют):

Они отвечают за атмосферу внутри коллектива и внешние связи:

- Координатор (Coordinator): Организует работу, ставит цели, распределяет задания, делегирует и вовлекать нужных людей в процесс.

- Исследователь ресурсов (Resource Investigator): налаживает контакты вне команды, ищет новые возможности вовне.

- Душа команды (Team worker): сглаживает конфликты, поддерживает коллег и работает над сплоченностью команды.

3. Роли действия (реализуют):

Эти участники фокусируются на выполнении задач и соблюдении сроков:

- Мотиватор/Формирователь (Shaper): энергичный лидер, движет команду вперед, стимулирует активность и преодолевает препятствия.

- Реализатор/Исполнитель (Implementer): дисциплинированный и надежный сотрудник, который превращает идеи в конкретные планы и действия.

- Педант/Завершитель (Completer Finisher): Контролирует работу на наличие ошибок и обеспечивает соблюдение стандартов качества и сроков, доводит дело до конца.

Почему важно распределять роли?

1. Баланс: в команде не должно быть слишком много «генераторов» без «исполнителей».

2. Эффективность: каждый занимается тем, что у него лучше получается.

3. Снижение конфликтов: четкое понимание ответственности уменьшает конкуренцию.

Один человек может совмещать до трех ролей.

Практические задания

Задание 1. Выполните упражнение «Развиваем харизматические качества».

Людям, которых можно охарактеризовать как харизматических, обычно приписывают следующие аспекты поведения:

1. Они властны, уверены в себе и довольно динамичны в своем поведении.

Это впечатление формируется за счет воздействия на вербальном и невербальном уровнях. Они используют привлекающие и очаровывающие людей интонации, излучают спокойствие и уверенность в своих действиях. Общаюсь с людьми, они обращаются к ним прямо, глядя собеседникам в глаза и принимая позы, указывающие на их уверенность в собственных силах. Они говорят четко и ясно, не заикаясь и не используя излишние междометия и так называемые «слова-паразиты».

2. Они ставят перед собой глобальные, всеобъемлющие цели.

Они знают, каким образом должно выглядеть будущее и какими нетрадиционными способами его можно достичь. Они также могут убедить в правильности своей точки зрения окружающих. Это представление о будущем они выражают в простых указаниях по поводу того, в каком направлении они хотели бы двигаться и каким именно образом они собираются сделать это.

Они могут уверить окружающих в выгодности данных действий. Они ищут новые, свежие подходы к разрешению различных проблем. Их методы достижения цели непривычны, но приемлемы в данной конкретной ситуации.

Главное то, что они не только обладают представлением о будущем, но и способны внедрять это представление в умы других людей.

3. Они открыто заявляют о том, каких высоких достижений они ожидают от окружающих, и о том, что они полностью уверены, что окружающие успешно справятся с поставленными задачами именно таким образом.

Они демонстрируют свою уверенность в работниках путем постановки перед ними грандиозных индивидуальных и групповых целей. Они просто-таки внушают окружающим абсолютную веру в то, что те справятся с заданиями наилучшим образом.

4. Они заботятся о нуждах окружающих их людей.

Харизматические лидеры знают каждого своего подчиненного. Они понимают личные нужды каждого и способны с каждым установить контакт. Они достигают этого, заставляя окружающих высказывать свои точки зрения, прислушиваясь к индивидуальным проблемам и заботам каждого сотрудника и не стесняясь задавать вопросы для того, чтобы лучше разобраться в ситуации.

Процедура упражнения

Имея представление о том, что конкретно делают харизматические лидеры, участники упражнения могут потренировать свои качества, способствующие формированию харизмы.

1. Все участники делятся по парам.

2. Один из участников получает задание ознакомить студента-новичка с основными традициями и правилами своего факультета (колледжа). Его напарник и будет этим новичком. На выполнение задания дается 10-15 минут. В течение всего упражнения первый участник старается проявить свои харизматические способности.

3. Участники, находящиеся в паре, меняются ролями и выполняют несколько иную задачу (например, один из участников рассказывает второму — студенту-новичку о том, каким образом на факультете принято сдавать экзамены).

4. По окончании выполнения упражнения каждая пара должна обсудить результаты, оценить возможности друг друга и подумать, каким образом можно исправить свои недостатки.

Вопросы к практическому занятию:

1. Какова оптимальная численность команды проекта?

2. Каким образом национальные особенности людей влияют на формирование и развитие команды?

3. Определите основные критерии формирования команды проекта?

4. В чем сущность отдельных стадий жизненного цикла команды проекта?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Особенности командообразования в разных странах

Теоретическая часть

Особенности командообразования зависят от культурных ценностей: в США акцент на индивидуальный успех и инициативу, в Германии — на пунктуальность, структуру и четкие дедлайны, в Азии — на коллективизм и иерархию. В Латинской Америке и Индии популярно

«событийное время» и гибкий подход к графикам, в то время как в западных культурах строго соблюдается пунктуальность.

Ключевые культурные различия:

– США: Высокая конкуренция, поощрение инициативы, индивидуальная ответственность, быстрые решения.

– Германия/Австрия: Четкие структуры, правила, пунктуальность, разделение личной и рабочей жизни.

– Азия (Китай, Япония): Коллективизм, иерархия, уважение к старшим, непрямая коммуникация, долгосрочные отношения.

– Латинская Америка/Индия: Гибкое планирование, эмоциональность, важность неформальных отношений (социализация).

– Скандинавия: Равенство (низкая дистанция власти), консенсус, горизонтальная структура.

– Россия: Командообразование сильно зависит от личности руководителя; характерно принятие решений «сверху вниз». Важна неформальная составляющая и личное доверие между сотрудниками.

Таблица 1 - Сравнительная таблица ключевых факторов

Параметр	США / Германия	Япония	Россия
Основа доверия	Результат и задачи	Групповая гармония	Личные отношения
Стиль общения	Прямой, явный	Контекстный, вежливый	Эмоциональный
Решения	Быстрые, лидерские	Медленные, общие	Директивные (сверху)

Основные принципы, такие как постановка целей и общение, остаются важными везде, но инструменты (например, тимбилдинг) адаптируются под местные особенности.

Практические задания

Задание 1. Составление классификации типологии команд. Игра «Имена».

Множество мягких игрушек.

1. Группа встает в круг.

2. Объявите, что приглашаете группу к участию в ритуале, который совершают при приветствии жители тропических островов.

3. Игру начинаете Вы. Поднимите выбранный для игры предмет (игрушку или носки) над головой и громко назовите свое имя. Затем передайте предмет своему соседу справа. Он также должен представиться и передать предмет своему соседу, и так далее: каждый, кто получает игрушку, называет свое имя и передает ее своему соседу справа. Когда игровой предмет, пройдя полный круг, снова окажется у Вас в руках, игра начинается по второму кругу, но в противоположном направлении. Снова громко произнесите свое имя и передайте предмет соседу слева. После завершения этого круга группа переходит к следующей, более динамичной части тренинга.

4. Теперь предмет может передаваться во всех направлениях. Начните первым: установив визуальный контакт с одним из участников, громко назовите его по имени и бросьте ему игрушку. Поймавший продолжает игру, также называя по имени другого участника и передавая предмет ему. Не останавливайте игру до тех пор, пока предмет не побывает в руках каждого участника хотя бы по два раза. Если группа велика по объему, обязательно убедитесь в том, что никого не забыли.

5. Теперь Вы приглашаете группу к следующей фазе упражнения. Попросите каждого члена группы сказать несколько слов благодарности тому, кто передает ему игрушку, обращаясь при этом к нему по имени. Например: «Большое спасибо, Мария». Но при этом может произойти так, что участнику передает игрушку человек, чье имя он еще не запомнил. В

этом случае игрок говорит: «Большое спасибо...» и ждет, что «неизвестный» ему представится. Через некоторое время темп игры можно ускорить.

6. На этом этапе можно ввести в действие вторую и третью игрушки (в зависимости от величины группы) и продолжить процедуру знакомства. Обратите внимание на то, чтобы правила игры соблюдались. Единственное отличие от предыдущего этапа состоит в том, что все участники должны быть еще внимательнее, поскольку в помещении станет шумно. Игроки должны по-прежнему передавать друг другу предметы и благодарить того, кто передал им игрушку. На этом этапе создается атмосфера живого экзотического ритуала, который помогает группе сделать первые шаги на пути к становлению ее как команды.

7. Остановите игру через 2 минуты и попросите любого желающего назвать имена всех членов группы. В группе из восемнадцати человек почти всегда находятся трое или четверо, у которых это не вызывает сложностей. По желанию группы можно усложнить правила: предложите участникам поменяться местами и спросите, может ли кто-нибудь теперь назвать все имена.

8. После этого Вы можете пригласить группу на «коктейль». Возьмите в левую руку воображаемый стакан, а правую протяните соседу для рукопожатия и скажите следующее: «Паулина, я очень рад, что ты здесь». Затем перейдите к следующему участнику. Пригласите группу принять участие в этой воображаемой вечеринке, приветствуя других гостей рукопожатием или объятиями. Через несколько минут между участниками должна завязаться самостоятельная беседа, которая будет свидетельствовать о том, что группу удалось расшевелить.

Вопросы к практическому занятию:

1. Какие факторы определяют успех запоминания имен большой команды?
2. Рассмотрите культурные традиции разных стран. Определите в каких странах есть больше склонности к командообразованию.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Организация и координация эффективной работы в команде

Теоретическая часть

Эффективная работа в команде достигается через четкое определение общих целей, распределение ролей, регулярную коммуникацию и использование единых инструментов (task-менеджеры, мессенджеры). Ключевые факторы: атмосфера доверия, оперативный мониторинг прогресса, конструктивная обратная связь и справедливое разрешение конфликтов.

Основные этапы организации и координации:

- Постановка целей: определение ясных, достижимых целей и задач, которые понятны каждому члену команды.
- Распределение ролей: четкое закрепление зон ответственности, учитывающее сильные и слабые стороны участников.
- Планирование: составление детальных планов работ с промежуточными этапами.
- Коммуникация: налаживание регулярного обмена информацией, проведение планерок для синхронизации действий.
- Контроль и мониторинг: постоянное отслеживание прогресса, использование систем Wrike, Битрикс24 и других для управления проектами.
- Мотивация и культура: поощрение результатов, создание поддерживающей атмосферы и проведение обучения.

Ключевые навыки для координации:

- Умение слушать: активное слушание помогает предотвратить конфликты.
- Обратная связь: конструктивная критика без перехода на личности.
- Адаптивность: учет индивидуальных особенностей сотрудников.

Регулярный анализ результатов и обратная связь позволяют своевременно корректировать процессы.

Практические задания

Задание 1. Выполните тест «ЛИДЕР»

Тесты на лидерство применяются для выявления лидерских качеств и степени их выраженности. Испытуемым, имеющим довольно низкие оценки тестирования, целесообразно подумать над своими индивидуальными качествами, определить пути развития лидерских способностей и использовать соответствующие упражнения и тренинги. Даже если вы не стремитесь стать руководителем, систематическая работа по развитию лидерских способностей не будет напрасной, так как повысит ваше влияние на окружающих.

Инструкция

Вам предлагается 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его.

Опросник

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 в обществе, пользуются большим уважением, чем вы?
 - а) да;
 - б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по общественному 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 руководить играми ваших маленьких друзей?
 - а) да;
 - б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?
 - 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 творение небольшого числа выдающихся личностей»?
 - а) да;
 - б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советнике, который бы мог направлять вашу профессиональную активность?
 - а) да;
 - б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?
 - а) да;
 - б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?
 - а) да;
 - б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?

- а) да;
- б) нет.

12. Считаете ли вы обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление среди сверстников?

- а) да;
- б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

- а) да;
- б) нет.

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают не согласны с вашим мнением?

- а) да;
- б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?

- а) да;
- б) нет.

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:

- а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
- б) вы умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?

- а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;
- б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем вы предпочитаете работать, сотрудничать?

- а) с людьми покорными;
- б) с людьми строптивыми;

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий, споров?

- а) да;
- б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца или матери?

- а) да;
- б) нет.

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону (уговорить) тех, кто раньше с вами был не согласен?

- а) да;
- б) нет.

22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:

- а) вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;
- б) вы просто полагаетесь на решение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:

- а) быть первым в деревне;
- б) быть вторым в городе.

24. Считаете ли вы себя человеком, сильно влияющим на других людей?

- а) да;
- б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт в определенном вопросе заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы в данном деле?
- а) да;
 - б) нет.
26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:
- а) самый компетентный;
 - б) у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понимать, входить в положение людей?
- а) да;
 - б) нет.
28. Соблюдаете ли вы дисциплину?
- а) да;
 - б) нет.
29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?
- а) тот, который все решает сам;
 - б) тот, который постоянно советуется.
30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?
- а) коллегиальный тип;
 - б) авторитарный тип.
31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами зло употребляют?
- а) да;
 - б) нет.
32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?
- а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
 - б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.
33. На собрании или совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?
- а) будете молчать;
 - б) будете отстаивать свою точку зрения.
34. Хотя бы иногда называли ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?
- а) да;
 - б) нет.
35. Если на вас возлагается очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?
- а) да;
 - б) нет.
36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?
- а) работать под руководством хорошего руководителя;
 - б) работать независимо.
37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?
- а) это верно;
 - б) это неверно.
38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?
- а) да;
 - б) нет.
39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?
- а) да;

б) нет.

40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?

а) трудности обескураживают, подавляют вас;

б) трудности заставляют вас действовать активнее.

41. Часто ли вы делаете резкие упреки своим знакомым, когда они их заслуживают?

а) да;

б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?

а) да;

б) нет.

43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?

а) ввожу изменения немедленно;

б) осуществляю медленные, эволюционные изменения.

44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника?

а) да;

б) нет.

45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да;

б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?

а) да;

б) нет.

47. Кем (из предложенных профессий) вам в ранней юности хотелось стать?

а) известным художником, композитором, поэтом, космонавтом и т.д.;

б) руководителем коллектива (уважаемым, солидным человеком).

48. Какую музыку вам приятней слушать?

а) торжественную, могучую;

б) тихую, лирическую.

49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?

а) да;

б) нет.

50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем у вас?

а) да;

б) нет.

Подведите итоги

Подсчитайте количество набранных баллов, используя ключ. Найдите сумму баллов и оцените свой результат.

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы												
	Номер вопроса												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	1	1	—	1	1	—	1	—	—	1	1	1	—
б	—	—	1	—	—	1	—	1	1	—	—	—	1

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы												
	Номер вопроса												
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
а	—	1	—	—	—	—	1	1	1	1	1	—	1
б	1	—	1	1	1	1						1	—

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы												
	Номер вопроса												
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
а	—	1	—	—	1	1	1	1	—	—	1	—	1
б	1	—	1	1	—	—	—	—	1	1	—	1	—

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы										
	Номер вопроса										
	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
а	—	1	1	1	1	—	1	—	1	—	—
б	1	—	—	—	—	1	—	1	—	1	1

Степень выраженности лидерства:

До 25 баллов — лидерство выражено слабо.

26—35 баллов — средняя выраженность лидерства.

36—40 баллов — лидерство выражено в сильной степени.

Свыше 40 баллов — склонность к диктату.

Ситуация «Шанхайцы»

Это упражнение подходит для использования в группе, участники которой еще не знакомы друг с другом. Оно помогает группе определить эффективность команды, решив общую проблему и ощутить, что у нее есть определенная цель. При этом участники могут познакомиться без смущения, рассказать о себе и запомнить друг друга по именам.

Возможно, участникам покажется интересной история о том, как это упражнение получило свое название. В XIX веке капитаны кораблей пополняли свою команду матросами при помощи разных уловок, в том числе и путем обмана. Последним особенно славился шанхайский порт, поэтому матросов, которых завербовали против их воли, стали называть «шанхайцами». Проверьте, есть ли в Вашей группе люди, которые пришли сюда не добровольно, а под чьим-то давлением. Для них символика этого упражнения будет особенно важной.

Процедура упражнения.

Вам потребуется веревка такой длины, чтобы можно было несколько раз обмотать всех участников, плотно прижавшихся друг к другу. Обычно это несколько метров.

1. Сначала попросите группу принять нужную позу. Для этого все встают в шеренгу и берут друг друга за руки, затем первый начинает закручиваться вокруг своей оси и тянет за собой остальных, пока не получится «спираль», которую Вы плотно обматываете веревкой. Лучше всего это сделать на уровне бедер, чтобы звенья «спирали» почувствовали, что весьма крепко друг к другу привязаны.

2. Теперь объясните группе задание: в этом положении участники должны пройти некоторое расстояние. По пути каждый должен представиться и рассказать о себе что-нибудь необычное.

3. Постарайтесь сделать так, чтобы, выполняя Ваше задание, участники были застрахованы от опасностей. На их пути не должно быть лестниц, дверей, острых углов. Поясните группе, какой именно путь ей предстоит. Когда цель будет достигнута, развяжите веревку.

Вопросы к практическому занятию:

1. Объясните, что характеризует эффективную команду.
2. Обоснуйте свою точку зрения на вопрос о наиболее подходящем стиле управления.
3. Перечислите факторы, повышающие эффективность работы команды.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Планирование деятельности команды

Теоретическая часть

Планирование деятельности команды – это систематический процесс определения целей, распределения ресурсов и установления последовательности действий для достижения нужного результата. Он включает постановку SMART-целей, декомпозицию задач, распределение ролей, выбор инструментов коммуникации и регулярный мониторинг. Ключевые этапы: определение целей, оценка ресурсов, составление плана, его выполнение, контроль и корректировка. Эффективность достигается через прозрачность, разделение ответственности и использование Agile-подходов (Scrum/Kanban).

Основные этапы и принципы планирования:

- Постановка целей (SMART): цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени.
- Декомпозиция: разбивка крупных целей на мелкие задачи и подзадачи для удобства мониторинга.
- Распределение ролей и ответственности: четкое определение того, кто и за что отвечает, с учетом квалификации сотрудников.
- Оценка загрузки: использование графиков загруженности для предотвращения перегрузки сотрудников и выравнивания рабочих процессов.
- Инструменты: использование единых систем (например, Trello, Jira, Microsoft To Do, Todoist) для работы.
- Управление рисками: прогнозирование возможных проблем и разработка планов по их предотвращению.
- Обратная связь: регулярные встречи (созвоны, стендапы) для корректировки планов и обсуждения результатов.

Методы повышения эффективности:

- Принцип 1-3-5: Планирование на день: 1 важная задача, 3 средних, 5 мелких.
- Гибкие методики (Agile): Использование Scrum или Kanban для адаптации к изменениям.
- Развитие команды: Инвестиции в обучение сотрудников.

Таблица 1 - Инструменты для командного планирования

Категория	Примеры сервисов
Таск-менеджеры	Trello, Todoist, TickTick
Управление проектами	Asana, Wrike, ClickUp
Корпоративные системы	ЛидерТаск, Microsoft To Do, Google Tasks

Распространенные ошибки:

- Постановка нереалистичных целей.
- Размытый фокус (слишком много целей).
- Отсутствие контроля промежуточных результатов.

Практические задания

Задание 1. Игра в слова

Это упражнение особенно подходит для больших групп, насчитывающих более двадцати человек. В игровой форме участники осваивают навыки работы в команде, задействуют свою творческую энергию, проявляют свою компетентность.

Материалы

Вам потребуется стопка карточек — столько, чтобы каждый участник получил по одной и плюс еще несколько дополнительных. Вы легко можете изготовить такие карточки

самостоятельно, если отпечатаете на компьютере буквы алфавита и наклеите их, например, на картонную основу. Буквы должны быть прописными, высотой не менее трех сантиметров, чтобы их можно было легко прочесть со сравнительно большого расстояния. Кроме того, сделайте еще четыре карты, на которых нарисуйте звездочки, — это будут ваши джокеры, то есть карточки, способные заменить любую букву. Сделайте также дополнительные карточки для гласных и для особенно часто встречающихся букв. Все эти приготовления с лихвой себя окупят, ведь эти карточки пригодятся Вам и для других игр.

1. Перемешайте карточки и раздайте игрокам по одной. Если Вы проводите игру в маленькой группе, то после каждого круга игры перемешивайте карточки и раздавайте заново. Таким образом, игра будет интересной даже в маленьких группах.

2. Когда каждый игрок получит по карточке, объясните правила: Вы даете сигнал к старту, и у каждого есть минута, чтобы найти трех других игроков, чьи карточки вместе с его собственной образуют какое-нибудь любое слово из четырех букв (слова ведущим не задаются). Обязательно напомните игрокам, что джокер — звездочка — заменяет любую букву.

3. Как только все четверо игроков нашли друг друга, они должны выстроиться в ряд и поднять над головой свои карточки, так чтобы можно было прочесть получившееся слово.

4. По истечении минуты Вы говорите «Стоп!». В этот момент все стоят там, где застал их Ваш сигнал (если Вы работаете с очень большой или слишком темпераментной группой, тогда лучше подавать сигнал при помощи гонга, свистка или чего-то подобного).

5. Дайте тем участникам, которые сумели составить слово, две минуты для того, чтобы представиться и рассказать о том, как они оказались в подгруппе.

6. Тем участникам, которые не составили слов, тоже предложите объединиться в подгруппу и познакомиться.

7. Когда все участники, таким образом, оказались в группах, подойдите к каждой и посмотрите на продукты их творчества. Прокомментируйте это с юмором.

Вопросы к практическому занятию:

1. В чем различие между «компетенцией» и «компетентностью»?
2. Перечислите современные подходы к поиску и оценке персонала.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Коммуникации в команде

Теоретическая часть

Эффективная коммуникация в команде — это обмен информацией, основанный на ясности целей, открытости и взаимном уважении, что снижает риски ошибок и повышает продуктивность. Она включает регулярные встречи, использование единых мессенджеров, фиксацию решений и открытую обратную связь. Культура прозрачности, где важен каждый голос, превращает общение в главный управленческий инструмент.

Ключевые принципы эффективной коммуникации:

– Ясность целей: все члены команды понимают общую задачу и то, как их работа влияет на результат, что помогает двигаться в одном направлении.

– Открытость и диалог: поощряется прямое общение, выражение идей и опасений без страха критики, что создает атмосферу доверия

– Фиксация решений: четкое понимание того, кто, что, кому и когда сообщил, чтобы избежать потери информации (особенно в чатах).

– Регулярность: систематические созвоны и встречи (ежедневные или еженедельные) для обмена статусами.

– Единое пространство: использование одного мессенджера/инструмента, чтобы не терять важные рабочие данные.

Как наладить общение в команде:

1. Создайте культуру обратной связи: регулярно проводите встречи, где сотрудники могут безопасно делиться мыслями.
2. Разграничьте роли: используйте методы, например, матрицу RACI, чтобы каждый знал зону ответственности.
3. Внедрите правила (этикет): установите границы — не беспокоить в нерабочее время, использовать четкие формулировки, фиксировать итоги.
4. Развивайте навыки: проводите тренинги, чтобы сотрудники учились конструктивно спорить и формулировать запросы.
5. Поддерживайте неформальное общение: общие обеды или виртуальные встречи помогают укрепить связи.

Хорошо налаженная коммуникация повышает вовлеченность, снижает стресс из-за нехватки информации, помогает быстрее справляться с кризисами и способствует инновациям, когда сотрудники делятся идеями.

Практические задания

Задание 1. Рассмотрите следующую ситуацию и ответьте на ниже поставленные вопросы.

Жанна Христовдар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христовдар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христовдара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христовдара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один – торговое, а другой – политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о

мотивации людей то, что главное – деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы к практическому занятию:

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?
4. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
6. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчиненными?
7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчиненными?
8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?
9. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
10. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Тест «КОММУНИКАБЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ?»

(разработчик теста В. Д. Ряховский)

Тест оценивает степень общительности. Инструкция. Ответьте на следующие вопросы, используя три варианта ответов: «да», «нет» или «иногда».

Опросник

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колен?
2. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?
3. Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании или тому подобном мероприятии?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?
7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть 100 рублей, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не станете вступать с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, в библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения купить (получить) что-либо или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?
12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных

ситуаций?

13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет вы не приемлете? Так ли это?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Подведите итоги

Подсчитайте общее количество баллов, которое вы набрали, используя ключ. Варианты ответов оцениваются: «да» — 2 балла, «иногда» — 1 балл, «нет» — 0. Оцените свой результат.

30 - 32 балла. Вы явно не коммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25 - 29 баллов. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством. В вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19 - 24 балла. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14 - 10 баллов. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время вы не любите шумных кампаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

9 - 13 баллов. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что нередко вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите быть в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете заставить себя не отступать.

4 - 8 баллов. Вы, должно быть, «фубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами!

3 и менее баллов. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям — и на работе, и дома, и вообще повсюду трудно с вами. Да, вам надо поработать над собой и своим характером.

Прежде всего воспитывайте в себе терпение и сдержанность, уважительнее относитесь к людям; наконец, подумайте и о своем здоровье — такой стиль жизни не проходит бесследно.

Вопросы к практическому занятию:

1. Высоко и низкоконтекстуальные культуры.
2. Вербальные и невербальные коммуникации и их особенности в различных странах.
3. Основные формы межкультурной коммуникации
4. Условия эффективной межкультурной коммуникации.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Конфликты в команде

Теоретическая часть

Конфликты в команде — это столкновение интересов, целей или взглядов, возникающее из-за разности темпераментов, неясных ролей, борьбы за ресурсы или плохой коммуникации. Они могут быть конструктивными (стимулируют развитие и креативность) или деструктивными (разрушают рабочие отношения и снижают производительность). Управление конфликтами требует от руководителя роли посредника, а не судьи, чтобы превратить разногласия в источник роста.

Основные причины конфликтов в команде

- Неясность ролей и задач: нечеткое разделение обязанностей, хаос в подмене сотрудников.
- Различия в личностях и ценностях: столкновение разных темпераментов и стилей общения.
- Неравномерная нагрузка: один сотрудник работает за троих, пока другой бездельничает.
- Борьба за ресурсы: недостаток бюджета, времени или оборудования.
- Плохая коммуникация: искажение информации, недопонимание, отсутствие обратной связи.
- Выгорание: высокое напряжение, ведущее к срывам по пустякам.

Типы конфликтов

1. Межличностные: между двумя сотрудниками, часто на фоне неприязни или конкуренции.
2. Групповые: столкновение интересов разных отделов или рабочих групп.
3. Системные: проблемы, вызванные несовершенством процессов или политики компании.

Конструктивный vs Деструктивный конфликт

- Конструктивный: открытое обсуждение, уважение, поиск компромисса/консенсуса, ориентация на решение проблемы.
- Деструктивный: переход на личности, агрессия, скрытый саботаж, нежелание слушать оппонента, падение эффективности.

Методы разрешения конфликтов

1. Признание проблемы: руководитель не должен игнорировать спор.
2. Фасилитация: нейтральный сотрудник (например, HR) помогает сторонам самостоятельно найти решение.
3. Посредничество (медиация): привлечение третьей стороны для решения, если стороны не могут договориться сами.
4. Разделение: перераспределение обязанностей или смена рабочей среды.
5. Обучение: развитие у сотрудников навыков эмоционального интеллекта и коммуникации.

Польза конструктивных конфликтов заключается в прояснении позиций, выявлении слабых мест в процессах и стимуляции инноваций.

Практические задания

Задание. Определите способы регулирования конфликта по методике К. Томаса.

Тест призван выявить склонность сотрудника к использованию пяти основных стилей конфликтного поведения и степень выраженности этой склонности.

Инструкция. Выберите из 30 приведенных ниже суждений то, которое более типично для вашего поведения в конфликтной ситуации.

Опросник

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
Б. Я стараюсь добиться своего.
7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.
8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.
Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
13. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти лучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Подведите итоги. Определите по ключу количество ответов, которое соответствует каждому из пяти типов поведения в конфликтной ситуации. Каждый ответ оценивается в 1 балл. По количеству набранных баллов можно судить о предпочитаемом типе (типах) разрешения конфликта.

Краткая характеристика типов разрешения конфликта

Человек, использующий стиль конкуренции, активен и предпочитает идти к разрешению конфликта собственным путем. Он не заинтересован в сотрудничестве с другими и достигает цели, используя свои волевые качества. Он старается в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая их принимать нужное ему решение проблемы.

Стиль избегания означает, что индивид не отстаивает свои права, ни с кем не сотрудничает для выработки решения или уклоняется от решения конфликта. Для этого используются уход от проблем (выход из комнаты, смена темы и т.п.), игнорирование ее, перекладывание ответственности за решение на другого, отсрочка решения и т.п.

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	

6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Приспособление — это действия совместно с другим человеком без попытки отстаивать собственные интересы. В отличие от уклонения, при этом стиле имеет место участие в ситуации и согласие делать то, чего хочет другой. Это стиль уступок, согласия и принесения в жертву собственных интересов.

Тот, кто следует стилю сотрудничества, активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свои интересы, но старается при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительных затрат времени, чем другие, так как сначала выдвигаются нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем идет их обсуждение. Это хороший способ удовлетворения интересов обеих сторон, который требует понимания причин конфликта и совместного поиска новых альтернатив его решения. Среди других стилей сотрудничество — самый трудный, но наиболее эффективный стиль в сложных и важных конфликтных ситуациях.

При использовании стиля компромисса обе стороны немного уступают в своих интересах, чтобы удовлетворить их в остальном, часто главном. Это делается путем торга и обмена, уступок. В отличие от сотрудничества, компромисс достигается на более поверхностном уровне — один уступает в чем-то, другой тоже, в результате появляется возможность прийти к общему решению. При компромиссе отсутствует поиск скрытых интересов, рассматривается только то, что каждый говорит о своих желаниях. При этом причины конфликта не затрагиваются. Идет не поиск их устранения, а нахождение решения, удовлетворяющего сиюминутные интересы обеих сторон.

Оптимальной стратегией поведения в конфликте считается такая, когда применяются все пять тактик поведения, и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов. Если ваш результат отличен от оптимального, то одни тактики выражены слабо — имеют значения ниже 5 баллов, другие — сильно — выше 7 баллов (общая сумма баллов равна 30).

Для оптимизации своего поведения в конфликте рекомендуется привести значения всех пяти тактик в интервал от 5 до 7 баллов, т.е. реже прибегать к тактике, имеющей завышенные значения, и чаще использовать тактики, имеющие заниженные значения по результатам тестирования.

Специалисты утверждают, что необходимо применение всех пяти тактик — противоборства, сотрудничества, компромисса, избегания и уступки — в зависимости от конкретных условий конфликтной ситуации. Согласно ряду исследований, в целом в практике современного американского менеджмента преобладают стили компромисса и уклонения от конфликта.

Упражнение

Укажите, пожалуйста, какие тактики следует применять в следующих ситуациях:

- истинные интересы скрываются, но доводы одинаково убедительны;
- одинаково значимы цели и важны подходы обеих сторон;
- принятие решения должно быть быстрым, и вы убеждены в своей правоте;
- конфликтная ситуация разрешится сама собой через определенное время;
- решение проблемы важнее для партнера, чем для вас.

Задание 2. Тест «Как вы действуете в условиях конфликта?»

Инструкция. Приведенные ниже пословицы и афоризмы можно рассматривать как краткие описания различных стратегий, используемых людьми для разрешения конфликтов. Внимательно прочитайте все утверждения и по пятибалльной шкале определите, в какой степени каждое из них типично для вашего поведения в условиях конфликта.

I	II	III	IV	V
совсем нетипично	редко	иногда	часто	весьма типично
1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов

Опросник

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спат.
4. Рука руку моет (Почеши мне спину, а я тебе почешу).
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первый замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь — не поедешь.
9. С паршивой овцы — хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот сможет драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своих добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.
17. Сражение выигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты — мне, я — тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит — ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосет, а упрямое — ни одной.
24. Кто дарит — друзей наживает.

25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
 26. Лучший способ решать конфликты — избегать их.
 27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
 28. Кротость торжествует над гневом.
 29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
 30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
 31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
 32. В этом мире есть только две породы людей: победители и побежденные.
 33. Если в тебя швырнули камень, бросай в ответ кусок ваты.
 34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
 35. Копай и копай без усталости — и докопаешься до истины.
- Подведите итоги
Используя ключ, оцените свое поведение в конфликте.

Типология поведенческих стратегий									
I		II		III		IV		V	
Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25	
Итого:		Итого:		Итого:		Итого:		Итого:	

У каждого человека есть две жизненные заботы: достижение личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные) и сохранение хороших взаимоотношений с другими людьми (что также может переживаться как важное или маловажное условие). Соотношение этих двух главных забот и составляет основу типологии поведенческих стратегий.

Тип I. «Черепашка» (избегание) — стратегия ухода под панцирь, т.е. отказа как от достижений личных целей, так и от участия во взаимоотношениях с окружающими.

Тип II. «Акула» (конкуренция) — силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения — нет. Таким людям не важно, любят ли их, они считают, что конфликты решаются выигрышем одной из сторон и проигрышем второй.

Тип III. «Медвежонок» (приспособление) — стратегия сдерживания острых углов: взаимоотношения важны, цели — нет. Такие люди хотят, чтобы их принимали и любили, ради чего жертвуют целями.

Тип IV. «Лиса» — стратегия компромисса: умеренное отношение и к целям, и к взаимоотношениям. Такие люди готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

Тип V. «Сова» — стратегия открытой и честной конфронтации и сотрудничества. Представители этого типа ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

Наибольшее количество баллов указывает на приверженность к той или иной стратегии. Если в каких-либо колонках одинаковое количество баллов, то используются две стратегии.

Вопросы к практическому занятию:

1. Определите сущность конфликта.
2. Как в ситуациях конфликта ведут себя люди с разным типом темперамента.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Лидерство и власть

Теоретическая часть

Власть и лидерство — взаимосвязанные, но не тождественные понятия управления. Власть — это возможность влиять на поведение, основанная на позиции или ресурсах, тогда как лидерство — это способность вдохновлять и вести за собой, опираясь на авторитет. Эффективное управление требует сочетания формальной власти и неформального лидерского авторитета.

Ключевые аспекты взаимосвязи:

- Власть: базируется на легитимности (законе/традиции), способности награждать/наказывать, экспертных знаниях или контроле информации.
- Лидерство: строится на личностных качествах (харизме), доверии и разделяемых целях.
- Различия: руководитель (власть) имеет подчинённых, лидер — последователей.
- Типы лидерства (по Веберу): традиционное, харизматическое, легальное (рационально-правовое).

Основные различия

- Источник: власть часто основана на должности и формальном статусе, тогда как лидерство опирается на личный авторитет и признание последователей.
- Метод воздействия: власть использует механизмы принуждения или вознаграждения, а лидерство — вдохновение, мотивацию и личный пример.
- Цель: власть направлена на поддержание контроля и стабильности, лидерство — на изменения и достижение амбициозных целей.

Формы власти и лидерства

1. Формальная власть: назначается «сверху» (директор, начальник). Она эффективна для выполнения операционных задач.
 2. Неформальное лидерство: возникает стихийно внутри группы. Лидером становится тот, чьи качества (харизма, экспертность) наиболее полезны коллективу в данный момент.
 3. Идеальное сочетание: когда руководитель обладает и формальной властью, и лидерскими качествами, что позволяет не просто давать указания, но и вести команду за собой.
- Современная тенденция смещается от авторитарного контроля к гибкому лидерству, основанному на сотрудничестве и поддержке.

Практические задания

Задание 1. Деловая игра «Кораблекрушение».

Игра используется для более глубокого усвоения вопроса об эффективности индивидуальной и групповой деятельности применительно к комплексным, многосоставным решениям.

Цели:

1. Сравнить результаты решений, принимаемых индивидуально и группой.
2. Определить уровень развития группы, перед которой ставится задача.
3. Выработать некоторые навыки группового взаимодействия при принятии решений.

Размер группы: от шести до двенадцати участников, несколько групп могут выполнять упражнение одновременно.

Необходимое время: около одного часа.

Материалы для участников упражнения:

1. Карандаши.

2. Листы для индивидуальной работы.
3. Листы для групповой работы — один для каждой группы.
4. Листы с ответами и обоснованием решений.
5. Контрольные листы для подсчета баллов.

Как рассадить участников: они должны сидеть за квадратным или круглым столом. В случае прямоугольного стола люди, сидящие на концах, занимают контролирующие позиции.

Организация игры:

1. Каждому участнику дается лист индивидуальной работы и 15 минут на выполнение упражнения.

2. Каждой группе дается один лист групповой работы. Причем

а) участникам не разрешается менять что-либо в листах индивидуальной работы в результате группового решения;

б) каждый член группы должен записать результаты группового решения, принятого методом консенсуса, в свой лист;

в) участникам дается 30 минут на заполнение листа групповой работы.

3. Каждому участнику раздается контрольный лист для подсчета баллов. На эту операцию отводится от 7 до 10 минут. Участники

а) подсчитывают индивидуальные баллы;

б) передают свои листы с вычисленными баллами человеку, ведущему групповой протокол, для подсчета среднего индивидуального балла. Причем

в) этот же человек подсчитывает групповой балл.

4. Группа сравнивает средний индивидуальный балл с групповым и обсуждает смысл упражнения. На этот шаг отводится от 7 до 10 минут.

5. Результаты выписываются на плакате или доске по образцу, приведенному ниже, и ведущий направляет дискуссию на обсуждение вопроса о значении и путях нахождения в ходе переговоров консенсуса, способного обеспечить при принятии решения учет наиболее убедительной аргументации со стороны любых членов группы.

Образцы материалов

Лист для индивидуальной работы участника упражнения «Полет на Луну»

Инструкция: вы — член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате механических затруднений вашему кораблю пришлось прилуниться в 200 милях (примерно 370 км) от места назначения. Во время посадки многое оборудование на борту пострадало и, поскольку ваша жизнь зависит от того, попадете вы или нет на корабль, который вас ждет, необходимо выбрать принципиально важные вещи для похода на 200 миль. Ниже приведены 15 предметов, которые не были повреждены после посадки. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать их в порядке важности для того, чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи. (1 — приписывается наиболее значимому предмету, 2 — второму по степени важности и т.д., до 15 для наименее важного предмета). У вас есть 15 минут для этого этапа упражнения.

Лист для групповой работы участников упражнения «Полет на Луну»

Инструкция: это упражнение на групповое принятие решений. Ваша группа должна принять решение методом консенсуса. Это означает, что со степенью предполагаемой важности каждого из 15 предметов, необходимых для выживания, должны согласиться все члены группы перед тем, как это станет частью группового решения. Консенсуса достичь нелегко. Следовательно, не любой вариант ранжирования вызовет всеобщее одобрение. Постарайтесь, работая как единая группа, определять и принимать каждый номер лишь при условии, что все члены группы хотя бы частично с ним согласны. Ниже приводится некоторое руководство по достижению консенсуса.

1. Избегайте споров, в которых стараетесь доказать правоту собственных суждений. Подходите к задаче с позиций логики.

2. Избегайте изменения своего мнения только для того, чтобы прийти к соглашению и не

допустить конфликта. Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться, хотя бы отчасти. Избегайте таких конфликтов методом разрешения спорных вопросов, как-то: голосование, усреднение или торг при принятии коллективного решения.

3. Принимайте разницу в мнениях как нечто полезное, а не как помеху для принятия решения.

Лист инструкций для подсчета баллов в упражнении «Полет на Луну»

Человек, ведущий групповой протокол, отвечает за правильный подсчет баллов, контролирует этот процесс. Участники должны:

1. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными ответами.

2. Просуммировать все разницы в индивидуальном задании.

3. Вычислить средний балл, для чего сложить все индивидуальные баллы и разделить на число человек в группе.

4. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между групповыми ответами и правильными ответами.

5. Просуммировать все разницы в групповом задании.

6. Сравнить индивидуальный и групповой счет и попытаться объяснить, почему некоторые из наиболее правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах (если это имело место).

7. Выявить трех победителей в индивидуальном соревновании.

Оцените результаты по рейтингу:

0—20 баллов — отлично;

21—30 баллов — хорошо;

31—40 баллов — посредственно;

41—50 баллов — удовлетворительно;

51 и более баллов — плохо.

Задание 2. Пройдите тест «Этика поведения»

Важным показателем уровня развития персонала является усвоение ценностей и норм деловой этики, формирование нравственного капитала в целом. Данный тест призван выявить установки на соблюдение служебной этики.

Инструкция. Определите для себя, как часто вы совершаете, совершали или будете совершать в будущем указанные поступки. Перед каждым из приведенных ниже 15 утверждений поставьте букву, соответствующую вашему ответу:

«Ч» («часто»), «В» («время от времени»), «Р» («редко»), «Н» («никогда»).

Опросник.

Если имеется возможность и это мне ничем не грозит, то

- 1) я опаздываю на работу, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить деньги за весь рабочий день;
- 2) я ухожу с работы пораньше, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить деньги за весь рабочий день;
- 3) я делаю длительные перерывы при выполнении работы, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить за весь рабочий день;
- 4) я звоню и сообщаю, что я болен (хотя это неправда), чтобы получить лишний выходной;
- 5) я использую рабочий телефон для ведения личных междугородних переговоров;
- 6) я занимаюсь своими личными делами во время работы;
- 7) я использую ксерокс в офисе в своих личных целях;
- 8) я пересылаю свою почту вместе с почтой компании, в которой я работаю;
- 9) я уношу домой часть продукции, производимой компанией;
- 10) я раздаю ее своим друзьям или позволяю им пользоваться этой продукцией без спросу;
- 11) я заставляю компанию платить за еду, которую я в действительности не ел, или за поездки, которые я в действительности не делал, или покрывать мои прочие затраты,

- которых, по правде говоря, и не было;
- 12) я использую служебную машину в своих личных целях;
 - 13) я приглашаю своего друга куда-нибудь пообедать и записываю это на счет компании;
 - 14) я приглашаю своего друга в какую-либо поездку и записываю это на счет компании;
 - 15) я принимаю подарки от поставщиков или клиентов за оказанные им мною услуги.
- Подсчитайте количество баллов, используя ключ.

Н	Р	В	Ч
1	2	3	4

У вас должно получиться от 15 до 60 баллов в сумме. Поскольку все утверждения и высказывания были неэтичными, чем меньше очков вы набрали, тем более этично ваше поведение на работе.

В странах Запада трудовая этика по сравнению с Россией имеет глубокие отличия, и ее показатели в тесте существенно выше.

Уровень трудовой этики в современной России применительно к молодежи таков:
 до 30 баллов — высокий уровень;
 30—38 баллов — средний уровень;
 свыше 30 баллов — низкий уровень.

Вопросы к практическому занятию:

1. Определите понятие нормы в современном обществе.
2. Сравните с историей по ситуациям, предложенным преподавателем.
3. Что такое требования, нормы и принципы морали и какова сфера их значимости?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Функция лидера в современном обществе

Теоретическая часть

Функция лидера в современном обществе сместилась от жесткого управления к вдохновению, развитию команды, управлению изменениями и формированию ценностей. Лидеры выступают визионерами, определяя стратегические цели, обеспечивая гибкость в условиях кризисов, развивая таланты и объединяя людей ради общей цели.

Основные функции современного лидера:

- Мотивация и вдохновение: создание команды, поддержание сотрудников, помощь в раскрытии их потенциала.
- Стратегическое видение: определение долгосрочных целей, миссии и направления развития.
- Управление изменениями (трансформация): адаптация команды к новым условиям, преодоление сопротивления переменам.
- Развитие команды: наставничество, коучинг, делегирование полномочий и обучение.
- Интеграция: объединение группы, сплочение вокруг общей цели, создание позитивной рабочей культуры.
- Принятие решений: способность брать на себя ответственность в кризисных ситуациях.

Современный лидер — это не просто руководитель, а образец для подражания, ориентированный на эмоциональный интеллект, эмпатию и позитивный вклад в экосистему.

Практические задания

Задание 1. Пройдите тест «Командовать или подчиняться?»

Тест призван помочь выявить степень выраженности лидерских качеств.

Инструкция. Выберите окончание, приемлемое для вас одно из трех для каждого из 10 суждений.

1. Дружба для вас —
 - а) сотрудничество;
 - б) поддержка;
 - в) альтруизм.
2. Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать
 - а) талантом;
 - б) решимостью;
 - в) подготовкой.
3. На вечеринке вы чаще чувствуете себя
 - а) «петушком»;
 - б) «курицей»;
 - в) «цыпленком».
4. Если бы вы были геометрической фигурой, то в виде
 - а) цилиндра;
 - б) сферы;
 - в) куба.
5. Когда вам нравится мужчина (женщина), вы
 - а) делаете первый шаг;
 - б) ждете, пока он (она) сделает первый шаг;
 - в) делаете мелкие шажки навстречу.
6. Вы, сталкиваясь с неожиданностью (не только сидя за рулем)
 - а) тормозите;
 - б) прибавляете скорость;
 - в) теряетесь.
7. Если вам приходится говорить на публике, то обычно вы чувствует, что:
 - а) вас слушают;
 - б) вас критикуют, вам возражают;
 - в) вы смущаетесь.
8. В экспедицию лучше брать товарищей
 - а) крепких;
 - б) умных;
 - в) опытных.
9. Скажем правду, Золушка была
 - а) несчастная девочка;
 - б) хитрюга-карьеристка;
 - в) брюзга.
10. Как бы вы определили свою жизнь:
 - а) партия в шахматы;
 - б) матч бокса;
 - в) игра в покер.

Подведите итоги

Используя ключ, подсчитайте баллы. Найдите их сумму и оцените свой результат.

Варианты ответов	Оценка ответов, баллы									
	Номер суждения									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
в	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

Если вы набрали не больше 16 баллов, то в обществе вы — простой рядовой. Вы слишком уважаете других и отождествляете себя со слабостями ближайших, а поэтому сегодня не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь поглощать и переваривать чужие трудности. Может быть, за вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же откровенность требует признать, что вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, оставайтесь несколько в стороне от событий, в сущности это не так уж и плохо — так спокойней.

Если вы набрали от 17 до 23 баллов, то в обществе вы — младший офицер. Это довольно неловкое положение: между молотом и наковальней. Вы и на работе с трудом принимаете решения, так ведь? Вы — немножко руководитель, немножко — командующий, а немножко — войско. Вам трудно добиваться признания, ваши аргументы — слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте. Вам следует развивать свои лидерские качества. Это позволит повысить влияние на других и приобрести большую уверенность в себе.

Если вы набрали больше 24 баллов, то в обществе вы — генерал. С детских лет вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом ваше влияние на других людей крепнет и особенно проявляется в трудные минуты. Если вы честолобивы и не боитесь работы, этот дар может поднять вас очень высоко. Если же нет — довольствуйтесь тем, что вас считают прекрасным другом (или подругой), советчиком и вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках (в обществе знакомых).

Тест «ВЕДУЩИЙ ИЛИ ВЕДОМЫЙ?»

Каждый из нас подвержен влиянию других людей и, в свою очередь, сам влияет на них с той или иной целью. Руководители, политики, педагоги, врачи, журналисты делают это в силу специфики своей профессии. Если вы хотите знать, обладаете ли вы способностью влиять на окружающих, испытайте себя с помощью теста, разработанного польскими психологами.

Инструкция

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы, используя варианты «да» или «нет».

Опросник

1. Как по-вашему, подошла бы вам профессия актера или политика?
2. Раздражают ли вас люди, которые стремятся одеваться и вести себя экстравагантно?
3. Можете ли вы разговаривать с другим человеком о ваших интимных проблемах?
4. Сразу ли вы реагируете на малейшие проявления неверной трактовки ваших слов и поступков?
5. Чувствуете ли вы дискомфорт, когда другие добились успеха в той сфере, где вы сами хотели его добиться?
6. Любите ли вы заниматься каким-нибудь трудным делом, чтобы показать, что вы способны на это?
7. Могли бы вы посвятить всего себя достижению чего-нибудь выдающегося?
8. Устраивает ли вас один и тот же круг друзей?
9. Предпочитаете ли вы вести жизнь размеренную, расписанную по часам?
10. Любите ли вы менять мебель в квартире?
11. Нравится ли вам делать что-нибудь всякий раз по-новому?
12. Любите ли вы осаживать того, кто, по-вашему, слишком самоуверен?
13. Нравится ли вам демонстрировать в своей компании, что ваш начальник или лицо, почитаемое за авторитет, оказывается неправым?

Подведите итоги. Подсчитайте сумму баллов, используя ключ. Вы получаете 5 баллов за ответ «да» на вопросы: 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13 и за ответ «нет» на вопросы: 2, 8, 9. Оцените свой результат.

Если вы набрали от 65 до 50 баллов, то вы — человек, обладающий хорошими задатками, чтобы эффективно влиять на окружающих, изменять их мнения, советовать им, управлять ими. Во взаимоотношениях с людьми вы чувствуете себя вполне уверенно. Вы

убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться в стороне и думать только о себе. Вы чувствуете в себе потребность что-то делать для окружающих, руководить ими, указывать им на ошибки, учить их, чтобы пробуждать в них интерес к внешнему миру. Тех, кто не разделяет ваши принципы, вы способны убеждать без особых церемоний. Вы это умеете. Однако вам надо следить за тем, чтобы ваше отношение к людям не принимало крайних проявлений. Иначе вы превратитесь в фанатика или тирана.

Если вы набрали от 49 до 35 баллов, то вы обладаете некоторым влиянием на других, способность влияния выражена умеренно.

Если вы набрали от 34 до 0 баллов, то, увы, вы бываете малоубедительны даже тогда, когда абсолютно правы. Вы считаете, что ваша (и окружающих) жизнь должна быть построена на принципах дисциплины, здравого смысла и хороших привычек, а ее течение должно быть хорошо прогнозируемым. Вы не любите ничего делать через силу. Иногда вы бываете чрезмерно не уверены в себе и из-за этого не можете достичь намеченного, в результате оказываетесь несправедливо обделенным.

Тест «ЧТО ВАМИ ДВИЖЕТ?»

Тест помогает определить ведущие потребности личности. Его методологической основой служит теория мотивации Д. МакКлелланда, а также ряд ее более современных интерпретаций. Знание своих основных потребностей — исходный момент самомотивации, личностного менеджмента. Кроме того, зная ведущие потребности сотрудников и используя соответствующие стимулы, руководитель может повысить трудовую мотивацию сотрудников.

Инструкция

Вам предлагается 15 высказываний. Выразите свое согласие («полностью согласен» — «ПС») или несогласие («не согласен» — «НС») с каждым из них путем выбора соответствующего количества баллов.

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

Подведите итоги

Для того чтобы определить ваши доминирующие потребности, заполните таблицу. Вам необходимо поставить то количество баллов, которое соответствует вашему ответу на каждый вопрос.

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

Оцените свой результат

В сумме в каждой колонке должно получиться от 5 до 25 баллов. Та колонка, в которой сумма баллов будет наиболее высокой, и определит вашу доминирующую потребность.

Тест «МОТИВАЦИЯ К УСПЕХУ» (тест на оценку силы мотивации к достижению цели, к успеху предложен Т. Элерсом)

Приведенный тест используется в комплексе с приведенными ниже тестами «Какая у вас мотивация к успеху?» и «Мотивация к избеганию неудач».

Инструкция

Вам предлагается 41 утверждение. Каждое из них подтвердите ответом «да» в случае согласия или «нет», если вы его не разделяете.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу полностью выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честлюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, то для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Подведите итоги

Используя ключ, подсчитайте количество баллов. Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 и за ответ «нет» на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются.

Подсчитайте сумму набранных баллов. Оцените свой результат.

1—10 баллов. Низкая мотивация к успеху.

12—15 баллов. Средний уровень мотивации.

17—20 баллов. Умеренно высокий уровень мотивации.

Свыше 21 балла. Слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Соотнесите свои показатели с результатами двух следующих тестов «Мотивация к избеганию неудач» и «Готовность к риску».

* Исследования показали, что люди, умеренно и сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху — достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху.

К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска. Те, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху — достижению цели.

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

1. Корниенко, В.И. Командообразование: учебник для вузов / В.И. Корниенко. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 291 с.
2. Селезнева, Е.В. Лидерство: учебник и практикум для вузов / Е.В. Селезнева. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 379 с.
3. Спивак, В.А. Лидерство. Практикум: учебник для вузов / В.А. Спивак. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 361 с.
4. Командная работа и эффективные коммуникации: учебное пособие / С.Н. Калюгина, Е.Н. Бабина, Д.Б. Карамышева, Н.А. Ларионова, О.А. Мухорьянова, П.В. Шмыгалева. – Ставрополь: СЕКВОЙЯ, 2023. – 225 с.

Дополнительная литература:

1. Ильина, Е.В. Лидерство: учебное пособие / Е.В. Ильина, А.Н. Афанасьева, А.И. Романова. – М.: Ай Пи Ар Медиа, 2022. – 124 с.
2. Савинова, С.Ю. Лидерство в бизнесе: учебник и практикум для вузов / С.Ю. Савинова, Е.Н. Васильева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 280 с.
3. Надточий, Ю.Б. Командообразование. Практикум: учебное пособие / Ю.Б. Надточий. – М.: Дашков и К, 2022. – 108 с.
4. Психология лидерства: учебник для бакалавриата и магистратуры: [для студентов вузов, обучающихся по эконом. напр. и специальностям] / В.А. Ильин. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 312 с.
5. Психология лидерства: лидерство в социальных организациях: учебник для вузов / под общей редакцией А.С. Чернышева. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 159 с.
6. Ситникова, В.Л. Психология и педагогика командообразования: учебное пособие / В.Л. Ситникова, А.В. Комарова, Т.В. Слотина. – Санкт-Петербург: Лань, 2022. – 284 с.
7. Тренинг командообразования и групповой работы: учебник / Е.В. Камнева, Ж.В. Коробанова, Д.З. Музашвили [и др.]; под ред. Е.В. Камневой. – Москва: Прометей, 2021. – 216 с.
8. Чегринцова, С.В. Лидерство и командообразование в организации: учебное пособие / С.В. Чегринцова. – Тверь: Тверской государственный университет, 2020. – 115 с.