

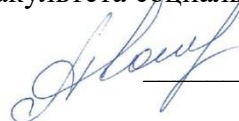
**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра социальной и политической психологии

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета социально-политических наук



Т.С. Аكوпова

«23» мая 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Технологии командообразования и формирования лидерского поведения»**

Направление подготовки (специальности)  
39.04.01 Социология

Направленность (профиль)  
«Социологическое сопровождение принятия решений органами власти и управления»

Форма обучения  
очная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
социальной и политической психологии  
от «12» апреля 2023 года, протокол № 8

Программа одобрена НМК  
факультета психологии  
протокол № 7 от «26» апреля 2023 года

Ярославль, 2023

### 1. Цели освоения дисциплины

Целями преподавания дисциплины «Технологии командообразования и формирования лидерского поведения» являются:

- получение слушателями представлений о командообразовании как специальном виде деятельности, который направлен на формирование особого способа взаимодействия людей в группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал в соответствии со стратегическими целями организации; создание проекта «Тренинг командообразования»
- расширение представлений о лидерстве как способах организации и управления малой группой, активизация лидерского потенциала как совокупности умений самоуправления и управления другими людьми; овладение техниками лидерского влияния и сплочения группы, развитие лидерских умений.

### 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы магистратуры

Дисциплина «Технологии командообразования и формирования лидерского поведения» относится к обязательной части Блока 1 образовательной программы.

В условиях конкуренции и роста требований к качеству работы управленческого персонала повышается значимость лидерства и лидерских умений менеджеров, руководителей, обеспечивающих умелое и эффективное управление рабочей группой или командой. Поэтому курс «Технологии командообразования и формирования лидерского поведения» дает возможность освоить набор знаний, умений и навыков, необходимых для эффективного выполнения лидерских функций и сформировать минимальный набор лидерских компетенций. Студент должен также овладеть навыками самостоятельной работы с учебной и научной литературой по изучаемой дисциплине, приемами диагностики основных проблем команд, методами диагностики командных ролей, экспертизы различных видов деятельности индивидов и групп (команд), освоить социально-психологические основы групповой и командной работы, феномены команды, типы команд, основы динамики группы и командообразования.

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы магистратуры

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих элементов компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Универсальные компетенции</b>		
УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	И-УК-3_1. Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели	<i>Знать:</i> содержание феномена команды; типы команд; стратегии командной работы; социально-психологические принципы отбора членов команды <i>Уметь:</i> осуществлять отбор членов команды для достижения поставленной цели; определяет задачи членов команды <i>Владеть навыком:</i> выработки стратегии командной работы

	И-УК-3_2 - Организует и корректирует работу команды, в том числе на основе коллегиальных решений	<p><i>Знать:</i> механизмы работы команды; сущность и признаки коллегиальных решений</p> <p><i>Уметь:</i> организовать работу команды принимать коллегиальные решения</p> <p><i>Владеть:</i> навыком групповой работы</p>
	И-УК-3_3 - Разрешает конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; создает рабочую атмосферу, позитивный эмоциональный климат в команде	<p><i>Знать:</i> понятия конфликтов и противоречий в деловом общении; технологии разрешения конфликтов в деловом общении; характеристики позитивного эмоционального климата в команде; признаки эффективного общения</p> <p><i>Уметь:</i> умеет применять технологии разрешения конфликтов в деловом общении</p> <p><i>Владеть:</i> навыками эффективного общения при построении делового взаимодействия</p>
	И-УК-3_4 - Организует обучение членов команды и обсуждение результатов работы, в том числе в рамках дискуссии с привлечением оппонентов	<p><i>Уметь:</i> обсуждать результаты работы</p> <p><i>Владеть:</i> навыками ведения дискуссии; навыками критического мышления</p>
	И-УК-3_5 - Делегирует полномочия членам команды и распределяет поручения, дает обратную связь по результатам, принимает ответственность за общий результат	<p><i>Уметь:</i> делегировать полномочия членам команды; распределять поручения между членами команды; соотносить полученные результаты и запланированные к достижению результаты</p> <p><i>Владеть:</i> навыками управления работой группы; навыками делового общения; критического мышления</p>

4. Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 акад. часа.

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
			Контактная работа						
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа	
1.	Психология команды. Технологии командообразования	2	3					3	Контрольная работа
2.	Основы тренинга командообразования. Методы диагностики групп и команд.	2	3	8		2		10	Проект «Тренинг командообразования» (презентация)
3.	Лидерство как социально-психологический феномен. Методы оказания влияния на подчиненных.	2	4	6		1		10	Психологический практикум лидера
4.	Творческая сессия 1. Презентация психологического портрета лидера	2		4		1		8	Проект презентации психологического портрета лидера
5.	Творческая сессия 2. Самоменеджмент лидерских потенциалов	2		2		1		3	Отчет о выполнении задания творческой сессии
6.	Промежуточная аттестация	2					0,3	2,7	Зачет
7.	Итого		10	20		5	0,3	36,7	

#### 4.1 Информация о реализации дисциплины в форме практической подготовки

##### Информация о разделах дисциплины и видах учебных занятий, реализуемых в форме практической подготовки

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Место проведения занятий в форме практической подготовки
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания		
1	Проект «Тренинг командообразования» (презентация)	2		8		2		10	ЯрГУ
2	Психологический практикум лидера	2		6		1		10	ЯрГУ
3	Проект презентации психологического портрета лидера	2		4		1		10	ЯрГУ
	<b>ИТОГО</b>			18		4		30	

##### Описание разделов дисциплины:

#### 1. Психология команды. Технологии командообразования.

Феномены команды, виды команд. Управленческие команды. Проектные команды. Ролевое распределение в команде. Типологический подход. Принцип гетерогенности. Формирование команд. Развитие команды, командообразование. Жизненный цикл команды. Процесс командообразования. Коммуникация в командной работе. Проблема раскола в командах и работа с ними.

Тренинг командной сыгровки. Формирование командного духа. Формирование общего видения в команде. Командообразование в деловых играх. Коммуникативные игры, стратегические игры. Командный коучинг (командообразование в режиме реального времени). Система командного менеджмента в организации. Команда перемен и управление организационными переменами. Управление сопротивлением изменениям. Групподинамический тренинг: веревочный курс

#### 2. Основы тренинга командообразования. Методы диагностики групп и команд.

Тренинг по командообразованию. Проектная работа по созданию тренинга. Методические приемы исследования групп и команд. Комплектование команд. Типологический подход (Кейрси). Подход Р.М. Белбина. Диагностика индивидуальных ролевых предпочтений в команде. Ролевые конфликты в рабочей группе / команде.

#### 3. Лидерство как социально-психологический феномен. Методы оказания влияния на подчиненных.

Основные теории лидерства. Роль лидерства в системе эффективной организации групповой работы. Каналы власти. Психология лидера. Преимущества лидера. Презентация лидерских качеств. Опасения лидерства. Плата за лидерство. Мотивация лидерского

поведения. Организационное лидерство. Лидерство и преодоление конфликтов. Управление конфликтами.

Управленческие, риторические, логические, ролевые, психологические методы влияния. Противодействие неуверенному поведению и манипуляциям. Общие характеристики бренда лидера-руководителя. Структура личного бренда. Миф как составляющая имиджа лидера. Структура имиджа лидера. Трансляция личного бренда

**4. Творческая сессия 1.** Презентация психологического портрета лидера, отражающие любые сферы его жизни.

**5. Творческая сессия 2.** Суперлидерство как самоменеджмент своих лидерских потенциалов.

## **5. Образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

При преподавании курса используются следующие образовательные технологии:

- интерактивная лекция (лекция в диалоговой форме, в формате проблемных вопросов и поиска ответов на них на основе изученного и изучаемого в настоящий момент материала);

- практическое занятие – занятие, посвященное освоению конкретных умений и навыков и закреплению полученных на лекции знаний по предложенному алгоритму. На практических занятиях используется метод анализа конкретных ситуаций, элементы социально-психологического тренинга, групповой дискуссии, деловой игры.

### ***Методика проведения практических (семинарских) занятий***

#### **Тема 1. Психология команды. Технологии командообразования**

Вопросы к семинару:

1. Феномены команды.
2. Виды команд. Управленческие команды. Проектные команды.
3. Ролевое распределение в команде. Типологический подход.
4. Принцип гетерогенности.
5. Формирование команд. Развитие команды, командообразование. Жизненный цикл команды.
6. Процесс командообразования. Коммуникация в командной работе.
7. Проблема раскола в командах и работа с ними.
8. Тренинг командной сыгровки. Формирование командного духа.
9. Формирование общего видения в команде.
10. Командообразование в деловых играх. Коммуникативные игры, стратегические игры.
11. Командный коучинг (командообразование в режиме реального времени).
12. Система командного менеджмента в организации. Команда перемен и управление организационными переменами. Управление сопротивлением изменениям.
13. Групподинамический тренинг: веревочный курс

*Вопрос «Жизненный цикл команды. Проблема раскола в командах и работа с ними» предполагает групповую дискуссию на основе прочитанной литературы, в которой обсуждаются следующие вопросы:*

1. Вспомните свой опыт работы в существующей длительный срок сплоченной группе. Какие центостремительные и центробежные силы вы могли бы в ней наблюдать?
2. Каковы факторы, провоцирующие раскол в команде?
3. Что может и чего не может гарантировать проведение командообразования в группе, находящейся на грани распада?
4. Какие групповые защитные механизмы можно наблюдать?

5. Какую пользу и опасность подобные механизмы несут рабочей группе/команде?

6. Каковы возможности и ограничения для управления командой извне?

Вопросы к семинару:

*Вопрос «Групподинамический тренинг: веревочный курс»* предполагает использование *психогимнастических упражнений как элементов тренинга*, демонстрирующий теоретические принципы, лежащие в основе данного вида тренинга. Обсуждаются упражнения-разминки, «низкие упражнения» (работа с нормами и правилами) и «высокие упражнения» (упражнения со страховкой) и правила их применения. По итогам семинара осуществляется *групповое обсуждение* следующих вопросов:

- Каковы сильные стороны методологии веревочного курса?
- В какой исходной ситуации наиболее адекватен этот тип тренинга?
- Как межгрупповая конкуренция отразится на выполнении «низких» упражнения?
- Как может влиять на групподинамическую ситуацию внутри команды опыт совместных успешных (неуспешных) действий?
- Необходимо ли, чтобы «высокие» упражнения обязательно выполняли все члены команды?
- Что из опыта, переживаемого в рамках веревочного курса, может быть легко перенесено в бизнес-ситуации, организационные ситуации? Как можно способствовать перенесению опыта?

В качестве демонстрационных заданий можно использовать следующие упражнения.

*Упражнение «ГЕОГРАФИЯ КОМАНДЫ»*

В этом упражнении члены команды имеют возможность ответить на вопрос, каким образом каждый из них вовлечен в команду.

Полученные ответы интерпретируются по-разному:

- 1) можно определить, в какой мере каждый включен в команду;
- 2) можно выяснить, какую роль каждый участник играет в команде, каким образом он вносит вклад в достижение общих целей.

Упражнение позволяет ответить на вопросы таким образом, что каждый имеет возможность не только продумать свою позицию, но еще и выяснить, что думают о его месте в команде другие. Такое прояснение позиций часто служит важной предпосылкой для дальнейшего развития команды.

*Инструкция:* Предлагаем вам упражнение, которое поможет составить более точное представление о вашей команде. У каждого из вас есть свой взгляд на то, какое место он занимает в команде: принадлежит ли к кругу центральных фигур, относится ли к «среднему классу» или находится на периферии. У каждого есть и представления о том, каким способом он вносит вклад в работу команды и какую функцию выполняет: является генератором идей, посредником, «совестью» группы и т.п.

Однако мы часто упускаем из виду позицию других участников: какое мнение сложилось у них о нашем месте и роли в команде? А ведь это существенно влияет на то, как они общаются и взаимодействуют с нами.

Это упражнение должно прояснить для всех ответ на вопрос, какое место в команде вы отводите друг другу.

Объединитесь по трое, чтобы вместе проанализировать ситуацию. Каждая тройка должна нарисовать совместную картину, которая бы изображала всех членов команды и ее руководство в виде какого-то образа. На этой картине группа должна быть представлена как нечто целое, а ее члены – как отдельные части этого целого, выполняющие определенную функцию. Например, можно изобразить команду в виде машины, оркестра, усадьбы, и.т.п. Каждый член команды должен быть обозначен своим цветом, но не

подписывайте, пожалуйста, имен. Вместо этого напишите на отдельном листке пояснительную записку, в которой объяснялось бы, кто на каком месте изображен.

*Порядок работы:* На выполнение этого задания отводится 60-90 минут, в зависимости от размеров команды. Затем на общем обсуждении ведущий предлагает тройкам по очереди выкладывать свои картины в середину круга. Сначала пусть все члены группы, кроме авторов, попробуют их объяснить, т.е. определить, кто на каком месте изображен, и расшифровать послание, которое несет в себе композиция картины. И только после этого сами авторы могут рассказать о том, какие соображения они положили в основу картины. После этого все картины будут таким образом представлены, члены команды могут высказать свои реакции и впечатления. Прежде всего следует выяснить, насколько каждый член удовлетворен своей ролью и что он хотел бы изменить.

#### *Упражнение «НЕЗАКОНЧЕННЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ»*

В каждой группе существуют свои гласные и негласные правила, определяющие, какое поведение допустимо, а какое – нет. Нередко эти нормы не осознаются, или не являются совместно принятыми. Предлагаемая процедура дает возможность участникам осознать и обсудить действующие в группе правила.

*Инструкция:* Я хочу предложить вам прояснить явные и неявные правила, действующие в вашей группе. Напишите, пожалуйста, по два варианта окончания для каждого из следующих незаконченных предложений:

- В этой группе нежелательно...
- В этой группе опасно...
- Из этой группы будет исключен тот, кто...
- В этой группе можно...

#### *Вопросы для обсуждения:*

- В какой степени действующие в группе правила ясны участникам?
- Насколько широк спектр негласных норм?
- Какие из них полезны, а какие обременительны?
- Стоит ли совместно принимать в нашей группе дополнительные правила?

#### *Упражнение «АЛЬТЕРНАТИВА»*

С помощью предлагаемой проективной техники можно выявить представления участников об удовлетворенности групповой работой и понять, что еще им хотелось бы получить от работы в группе.

*Инструкция:* Предлагаю вам взглянуть на нашу группу как целое и выяснить, насколько вам нравится наш способ совместной работы. Сядьте поудобнее и закройте глаза... (30 секунд).

Представьте себе, что вы – наблюдатель, который может смотреть на нашу группу через небольшое отверстие в стене. Мысленно понаблюдайте за группой, когда она занята разными видами деятельности (2 минуты).

Теперь представьте, что в соседней комнате вы можете наблюдать за другой группой, у которой есть все, чего нам не хватает, и которая делает все то, что мы боимся делать. Понаблюдайте теперь за этой идеальной группой. Что вы там видите? (2 минуты).

Теперь скажите «до свидания» обеим группам и постепенно возвращайтесь сюда, в эту комнату...

#### *Вопросы для обсуждения:*

- Что я увидел в другой группе?
- Что отличает ее от нашей?
- Что я видел в нашей группе?
- Что было общим для обеих групп?
- Что мы можем сделать для того, чтобы наша группа стала для нас привлекательнее?
- Что мы можем изменить в структуре нашей группы?
- Что каждый из нас хочет делать по-другому?

#### *Психотехнические упражнения на сплоченность и работанность группы*



Данные психотехнические упражнения могут быть использованы как своеобразные тесты на сплоченность и сработанность группы. Как и всякая групповая процедура, они оказывают влияние на групповую динамику и поэтому одновременно являются и способом диагностики, и фактором развития сплоченности.

1. *«Рука»*. Все участники группы должны молча, глазами найти себе пару. Ведущий группы дает участникам для этого примерно полминуты, а затем громко произносит: «Рука!». Все участники должны мгновенно показать рукой на человека, который составляет с ним пару. Если оказывается, что несколько участников показывают на одного и того же человека, и вместе с тем у других участников нет пары или кто-то из участников не показывает ни на кого, опыт повторяется. Важен не столько сам результат – достижение такого выбора, когда все участники объединяются в согласованные пары и нет никаких пропусков и перекрестов, сколько процесс: реакции группы на «выпадение» одного или нескольких членов, которых никто не выбрал или которые никого не выбрали; реакции участников, которым казалось, что они договорились с партнером о взаимном выборе, а тот выбирает кого-то другого и др. Высший показатель сплоченности группы – мгновенная реакция группы на выпадение, исключение ее членов и ее чувствительность к возникающему у членов группы ощущению отчужденности от группы.

2. *«Пальцы»*. По сигналу ведущего каждый участник группы должен выбросить вперед несколько пальцев – от одного до десяти. В первый раз все обычно выбрасывают разное количество пальцев. Ведущий говорит: «Стоп!». И через несколько секунд вновь: «Пальцы!». Про себя или вслух ведущий считает, сколько раз он просил выбросить пальцы. В группах с признанным лидером все могут единодушно выбросить одинаковое количество пальцев (например, три) уже на третий или даже на второй сигнал «Пальцы!». В группах с двумя претендентами на лидерство может произойти раскол на две группировки, внутри которых участники будут единодушны. Иногда остается один участник, который упорно выбрасывает, скажем, пять пальцев, когда вся остальная группа уже давно стала выбрасывать по три. Как правило, это либо претендент на лидерство, либо отторгаемый член группы, который отчаянно пытается привлечь к себе внимание, либо участник, постепенно скатывающийся на позицию противника группы. Важно отметить тот способ, которым группа будет реагировать на поведение выпадающего члена. Если группа после нескольких шагов игры начинает переходить к варианту, предлагаемому этим участником, и постепенно вся группа начинает выкидывать уже не три, а пять пальцев, как это все время делал он, то, по-видимому, такое поведение будет говорить о большей сплоченности группы, чем продолжающиеся попытки группового давления на выпадающего члена.

3. *«Рассаживание по признаку»*. Участникам группы предлагается рассестись так, чтобы на стуле, на котором сейчас сидит ведущий, оказался самый светловолосый человек, справа от него – немного более темноволосый, и так далее по кругу так, чтобы самый темноволосый оказался на стуле, который стоит сейчас слева от ведущего. Во время игры не разрешается разговаривать. Стиль взаимоотношений в группе будет проявляться и в том, как участники без слов советуются друг с другом, сотрудничают или пытаются оказать давление и пр.

В качестве признака можно выбрать имя.

*Упражнение «КОВЕР-САМОЛЕТ»* на сплоченность. Ведущий расстилает на полу плед или тонкий ковер (по площади он должен быть таким, чтобы после того, как на него встанет группа, осталась одна треть свободного места). Группа встает на плед. Задача – перевернуть плед, не сходя с него. Если группа не может справиться с заданием, можно обсудить стратегию поведения команды, после чего повторить попытку. Несмотря на кажущуюся простоту задания, оно не всегда выполняется с первого раза. Упражнение позволяет развивать сплоченность не только посредством физического контакта, но и за счет поиска и реализации группового решения. Как правило, при выполнении задания лидеры группы руководят процессом, но роли могут и распределяться на «генераторов идей», «реализаторов», «мотивирующих лидеров».

*Упражнение «БОЛОТО».* Два бревна (это могут быть 2 веревки) представляют собой «берега болота» (границы пункта А и В). В «болоте» лежат 2-3 «кочки». В распоряжении участников имеются 2 жерди. Задание: переправиться из пункта А в пункт В, перемещаясь только по жердям и кочкам.

*Игра «ЖИВАЯ ПИРАМИДА».* Цель – дать возможность попрактиковаться в совместной работе над конкретной задачей, используя вклад каждого члена команды. Повысить готовность индивидов слиться с группой ради выполнения общей задачи, даже если это будет сопровождаться некоторым дискомфортом.

Продолжительность игры – около 20 мин.

Размер группы может быть любой, при необходимости участников можно разбить на более мелкие подгруппы.

Порядок действий.

1. Объяснить, что группа будет строить живую пирамиду.

2. Условия – ее вершина должна быть выше самого высокого члена группы; каждый член команды должен быть ее частью, и она должна быть достаточно устойчивой, чтобы простоять хотя бы 30 секунд. Если члены команды спросят об использовании вспомогательных средств (стулья, лестницы), ответить, что перечислены все условия – остальное дело команды.

3. Ведущий наблюдает за происходящим, не вмешиваясь. Отмечается, какие уступки делает группа отдельным индивидам (например, кто-то одет в белое, и ему легко испачкаться; тесная одежда мешает взбираться наверх; у кого-то не сгибается колено, и он не может на него опуститься – сделает ли группа поблажку этим участникам?). Как группа использует возможности отдельных индивидов (например, превращаются ли более сильные участники в опору, по которой могут вскарабкаться наверх более легкие и маленькие члены команды; проявляет ли кто-нибудь при строительстве пирамиды организаторские способности? кто кому помогает и почему)?

4. Анализ. Поздравив группу с постройкой пирамиды, ведущий делится своими наблюдениями за деятельностью участников. Члены групп комментируют совместную работу. Кто был настроен на работу в команде, а кто стремился остаться в одиночестве? Каковы особенности работы в команде по сравнению с индивидуальной деятельностью? В чем разница? Чем команда сильнее? Чем слабее?

## **Тема 2. Основы тренинга командообразования. Методы диагностики групп и команд.**

**А.** Предполагает обсуждение основных принципов, и знакомство с *методами и приемами социально-психологической диагностики* рабочих групп и команд в организации.

В основу классификации методов диагностики малой группы и/или команды могут быть положены 5 ключевых аспектов внутригрупповых отношений.

1. Социальный аспект групповой жизни (межличностные отношения и общение: доверие и сплоченность): метод социометрии, методика Q-сортировка, методика диагностики межличностных отношений Т. Лири, различного рода шкалы (на определение психологической близости, измерение коммуникативной дистанции, шкалы враждебности и принятия других).

2. Деловой аспект групповой жизни (структура функционального распределения ролей, отношение к работе, продуктивность, принятие решений): методы и приемы диагностики функционально-ролевых позиций в группе (команде) (опросник самовосприятия Белбина, тесты-опросники на определение стиля руководства, стиля подчинения, стилей принятия управленческих решений, методы диагностики ролевых конфликтов).

3. Система отношений «индивид-группа» (восприятие индивидом группы, нормы ценности, лидерство, руководство и подчинение, управление группой, конформизм и

конформность личности): шкала маккиавелизма В.В. Знакова, опросник Г. Шуберта на определение выраженности склонности к риску, тест на диагностику мотивов аффилиации А. Мехрабиана, шкала Д. Роттера на определение уровня субъективного контроля, тест самомониторинга М. Снайдера, опросник Кейрси, опросник MBTI Майерс-Бриггс и мн.др.

4. Групповое развитие (оценка развития группы как коллектива, команды): тест «Пульсар».

5. Социально-психологический климат в группе (СПК): методика А.Н. Лутошкина «Цветопись», шкала-опросник Ф. Фидлера на изучение психологической атмосферы в команде.

Занятие предполагает знакомство с одной из методик диагностики межличностной совместимости. *Графическая методика «Гравюра»* (С.Е. Поддубный) может использоваться как при плановом, так и при углубленном социально-психологическом обследовании группы. Методика позволяет исследовать основные параметры межличностных отношений: валентность (направленность отношения к другому человеку (положительное, нейтральное, отрицательное)), позицию (доминирование, равенство, подчинение в отношениях), дистанцию (психологическая близость – удаленность); получать социально-психологические характеристики личности как субъекта и как объекта внутригрупповых отношений; определять социально-психологическую структуру группы; выявлять пары с различными типами взаимоотношений.

### ***Б. Комплектование команд. Типологический подход. Подход Р.М. Белбина.***

Занятие может включать в себя: а) процедуру *самодиагностики* с использованием опросника самовосприятия Р.М. Белбина на определение командных ролей и обсуждение ролевого подхода к комплектованию команд; б) обсуждение типологического подхода к комплектованию команды и проведение *игры «Охота за мусором»*.

Игра «ОХОТА ЗА МУСОРОМ»

*Программа исследования*

Цель – изучение влияния психотипов членов группы (по Кейрси) на протекание групповых динамических процессов и эффективность решения командных задач.

Объект исследования – малая группа/ команда.

Предмет исследования – динамические процессы в гетерогенных и гомогенных группах.

Гипотезы:

- гетерогенные группы более успешно справятся с поставленными задачами, чем гомогенные

- гетерогенные группы будут менее удовлетворены эмоциональной атмосферой в группе, чем гомогенные

- вне зависимости от своего состава группы будут склонны принимать более рискованные решения, чем отдельные индивиды

- психотип участников группы влияет на степень рискованности принимаемых коллективных решений

- гетерогенные группы склонны ставить перед собой более сложные цели, чем гомогенные.

Независимая переменная – гомогенность и гетерогенность состава групп по психотипам их участников.

Зависимая переменная – результативность групповой работы, удовлетворенность эмоциональной атмосферой, индивидуальный уровень притязаний, групповой уровень притязаний.

Выборка: испытуемые, из которых формируется одна гетерогенная и четыре гомогенных группы, состоящих их участников с психотипами NT, NF, SJ, SP.

Методический инструментарий.

Для диагностики психотипа испытуемые используют опросник Кейрси, который заполняется участниками эксперимента до начала решения групповой задачи. В результате для каждого испытуемого определяется его преобладающий психотип.

Результативность групповой работы определяется подсчетом количества элементов, которые выполнила группа при решении задачи.

Удовлетворенность эмоциональной атмосферой фиксируется на основе самоотчетов, в которых каждый член группы по 10-балльной шкале определяет степень личной удовлетворенности эмоциональной атмосферой в своей группе, где 10 баллов означает максимальную степень удовлетворенности, а 1 балл – минимальную.

Индивидуальный уровень притязаний определяется как индивидуальный прогноз числа элементов, которые выполнит группа, по мнению испытуемого

Групповой уровень притязаний определяется как коллективное решение относительно прогноза количества элементов, которые выполнит группа.

*Этапы исследования.*

1. **Формирование гетерогенной и гомогенных групп.** Участники эксперимента заполняют опросник Кейрси и самостоятельно обрабатывают его результаты, определяя свой ведущий психотип. Далее участников делят на группы в соответствии с их психотипом.

2. **Постановка задачи и инструктирование испытуемых.** Группам предлагается список из 20 предметов, которые необходимо в течение 30 минут собрать и принести в аудиторию. Условия: члены команды всегда должны быть вместе, т.е. разделяться и искать предметы параллельно запрещено. Если один из членов команды заходит куда-либо, чтобы добыть предмет, остальные члены команды должны либо зайти вместе, либо ждать около входа. Выполненным считается задание, если оно сделано точно в срок. За каждую минуту опоздания штраф – не засчитывается один принесенный предмет из списка. Для каждой команды назначается независимый наблюдатель, который контролирует исполнение заявленных правил. Впоследствии контролеры образуют приемочную комиссию, которая проводит экспертизу принесенных предметов на их соответствие предметам, заявленным в списке.

3. **Оценка индивидуального и группового уровней притязаний.** Каждый член команды индивидуально на отдельном бланке вписывает количество предметов, которые, с его точки зрения, соберет команда. Далее члены группы планируют свою деятельность и принимают коллективное решение относительно числа предметов, которые, по их мнению, они смогут раздобыть, и записывают это число на отдельном бланке. На прогнозирование результатов и планирование деятельности отводится 10 минут.

4. **Выполнение задания.** Совместная работа испытуемых. Дается общий старт, засекается 30 мин., в течение которых группы ищут предметы из списка. Контролеры обеспечивают выполнение оговоренных правил.

5. **Фиксация результативности групповой работы.** Члены группы сдают найденные предметы приемочной комиссии, которая их засчитывает/ не засчитывает. Организуется обратная связь по результатам эксперимента: на доске фиксируется «история» каждой группы (см. табл.). После принятия результатов групповой работы каждый член команды индивидуально по 10-балльной шкале определяет степень персональной удовлетворенности атмосферой в группе.

Название группы по психотипам	Средний уровень индивидуальных притязаний	Средний уровень групповых притязаний	Итоговые результаты

6. Обработка и интерпретация результатов. Рассчитывается и интерпретируется связь между результативностью и удовлетворенностью, с одной стороны, и составом групп – с другой. Рассчитывается разница между спрогнозированным и фактическим количеством найденных предметов. Определяется адекватность уровня притязаний для гомогенной и гетерогенных групп с участниками определенных психотипов. Анализируется связь особенностей психотипов участников и уровень/адекватность притязаний. Рассчитывается и интерпретируется согласованность и дисперсия индивидуальных ответов по уровню притязаний и удовлетворенности эмоциональной атмосферой для членов групп в успешных и неуспешных командах, в командах с разными психотипами. Сравнение выборочных средних. Сравнивается среднее число индивидуально спрогнозированных предметов и число предметов, спрогнозированных в результате группового решения. Полученные данные интерпретируются с точки зрения феномена «сдвига риска».

*Раздаточный материал*

#### ЗАДАНИЕ «ОХОТА ЗА МУСОРОМ»

Проанализируйте приведенный список. У вас есть 10 мин. для подготовки и 30 мин., чтобы найти перечисленные ниже предметы и принести их в аудиторию.

*Предметы «охоты за мусором»:*

- книга, в заглавии которой есть слово «команда»
- анекдот о команде, который вы расскажете всей группе
- автограф преподавателя ЯрГУ на его книге
- сувенир, посвященный Ярославлю
- изображение (фотография) команды или группы
- газетная статья о команде
- песня о команде, которую нужно исполнить всей группе
- еловая или сосновая шишка
- канцелярские принадлежности из университетской библиотеки
- живое насекомое
- цветной лист формата А4
- определение «групповой сплоченности», которое вы зачитаете группе
- монета иностранной валюты
- набор китайских палочек для еды
- три банки овощных консервов
- комок ваты
- экзотический фрукт (бананы, апельсины, мандарины, лимоны, груши и яблоки не предлагать)
- использованный театральные билеты (билет на прошедший спектакль)

*Условия работы:*

Ваша команда всегда должна быть вместе, т.е. вы не можете разделиться и искать предметы параллельно. Если один из членов команды заходит куда-либо, чтобы добыть предмет, остальные члены команды должны либо зайти вместе, либо ждать около входа. В ходе работы в группе присутствует наблюдатель.

Выполненным считается задание, если оно сделано точно в срок. За каждую минуту опоздания штраф – не засчитывается один принесенный предмет из списка. Таким образом не засчитывается столько предметов, на сколько минут опоздала команда. Сверьте часы с часами преподавателя до начала работы.

Уровень притязаний:

Индивидуальный уровень притязаний	Групповой уровень притязаний

**В. Ролевые конфликты в рабочей группе/команде. Коммуникация в командной работе:** предполагает работу в режиме *круглого стола* и обсуждение следующих вопросов:

*Вопросы круглого стола:*

Особенности ролевых отношений в группах и командах.

Эффективные и неэффективные команды.

Современное состояние теории ролевого конфликта в отечественной организационной психологии.

Феномен маргинализации личности в организационной психологии.

Основные методы регулирования ролевых конфликтов в организациях.

Причины возникновения ролевых конфликтов в организациях.

Соотношение конгруэнтной и неконгруэнтной коммуникации в командной работе.

Роль ненамеренной коммуникации в командной работе.

Управлять или подавлять: выбор стратегии профессиональной жизнедеятельности руководителя.

**Г. Практическое занятие на тему «Основы тренинга командообразования».**

**Часть 1 – мета-план** прикладной задачи построения тренингакомандообразования.

Необходимые условия: аудитория, где можно легко передвигаться, карточки из бумаги (1/4 листа А4), фломастеры, доска, кнопки или скотч.

**Суть:** Аудитория разбивается на группы по 5 человек. Члены группы получают задание фломастером на заготовленных заранее карточках написать краткие высказывания или ключевые слова по теме «Тренинг командообразования». Затем эти карточки с высказываниями по кругу зачитываются в любой последовательности, при необходимости поясняются и закрепляются на доске. Достоинство метода в том, что эти карточки могут быть упорядочены по сходству или каким-либо другим признакам. Дальнейшее распределение карточек, работа с ними происходит довольно легко. В процессе работы могут быть выявлены различные группы проблем и связи между ними.

**Функции метода:**

- активная работа всех участников группы
- выявление точек зрения всей группы по соответствующей теме
- развитие ассоциативного мышления
- когнитивное структурирование тематического аспекта
- полученный результат – это следствие работы группы
- выявление различий на уровне понимания внутри группы

**Сфера применения:** метод может быть использован на разных этапах обучения и работы. Особенно подходит для активизации творческого мышления.

**Варианты:** в процессе работы можно использовать карточки/фломастеры разного цвета, чтобы обозначить различные аспекты проблемы. При большом количестве участников рекомендуется ограничить заполнение карточек.

**Поиск решения с помощью метаплановой техники.** Когда с помощью карточек на доске обозначены аспекты прикладной проблемы, рассортированы вопросы и выделены из них группы, может быть выделена весомость или значимость некоторых вопросов. Это может быть визуализировано следующим способом: члены группы могут прикрепить рядом с выбранными вопросами или группой вопросов других членов группы свои пункты. Скопление пунктов дает наглядную картину распределения значимости, и таким образом могут быть выделены приоритетные для дальнейшей разработки темы, аспекты проблемы.

**Возможности использования:** в тех случаях, когда

- в группах должен состояться выбор из нескольких альтернатив

- если желательно разделение большой группы на маленькие подгруппы
- когда оценки и профили приоритетов группы желательно визуализировать.

### **Часть 2. Проект «Тренинг командообразования».**

Цель проекта – создание авторской программы тренинга командообразования. По результатам 1-го занятия выделяется ряд социально-психологических проблем технологии командообразования и тем, которые требуют своего решения. Учебная группа разбивается на подгруппы по 3-5 человек. Каждой подгруппе предлагается создать примерную программу тренинга командообразования. Группа должна обсудить:

- цели, задачи, принципы построения тренинга
- организационный этап тренинга, отбор участников в тренинговую группу
- описать факторы, обеспечивающие возможность изменения участников в тренинговой группе
- организационное обеспечение тренинга
- оценку эффективности тренинга
- структуру тренинга и ее содержательные блоки
- примерную программу тренинга
- подготовить презентацию тренинга командообразования

*Необходимые условия:* удобная аудитория для работы нескольких подгрупп, ватманы/старые обои, фломастеры.

#### **Основной метод работы – Проектно-ориентированный метод.**

Алгоритм работы имеет 8 шагов:

1. Представление прикладной задачи «Создание тренинга командообразования»
2. Осознание проблемы группой: в чем суть проблемы, какие понятия ей известны, и ..., т.е. установление предварительных знаний
3. Какие пробелы в знаниях есть? Эти пробелы формулируются в положительные цели обучения
4. Организация работы: разделение труда между членами группы
5. Самообучение: группа расходится и каждый член группы выполняет свою часть работы
6. Синтез раздельно собранной информации. Осуществление попытки решения проблемы
7. Это решение группа представляет экспертам. Экспертами могут быть преподаватели или специалисты по проблеме. Члены группы получают от экспертов обратную связь: подробные комментарии и критику
8. Ответ на вопрос: чему мы научились? То, чему мы научились, включается в систематику предмета (Чему мы научились и как это связано с тем, что мы изучали?)
9. Прорабатываются пробелы и недостатки, которые были указаны экспертами. Таким образом, решение, которое было найдено, оказывается на высокопрофессиональном уровне. Обсуждение, решение проблемы проходит на основе теоретических текстов, которые содержат и некоторые практические основы.
10. Презентация группового проекта «Тренинг командообразования» перед всей аудиторией.

Этот метод мотивирует студентов к активному самообучению. Студенты самостоятельно решают проблему. Контролируется только результат.

Самостоятельная домашняя работа над проектом может быть рассчитана на несколько недель.

По итогам семинарских занятий и самостоятельной работы над проектом рабочая группа представляет проект «Тренинга командообразования».

### **Тема 3. Лидерство как социально-психологический феномен. Методы оказания влияния на подчиненных**

**Часть 1. Введение в психологию лидерства.** Предполагает принятие правил взаимодействия в группе и представления участников. В ходе самопрезентации каждый участник по кругу называет свое имя, статус, рассказывает в течение 3-5 мин. О том, как часто проявляет лидерское поведение, где (в каких ситуациях, или в каком окружении), как правило, проявляется лидерское поведение что способствует и что мешает этому.

**Задание:** Какие знания, навыки, способности нужны, чтобы руководить?

1. Заполните таблицу.

Знания	Навыки	Способности
...		

2. Проранжируйте следующие понятия по мере значимости для вас:

Власть влияния  
Власть компетенции  
Власть информации  
Власть должностного положения  
Власть авторитета  
Власть награждения  
Власть принуждения

3. Какие способности, знания и навыки руководителя соответствуют каналам власти? Заполните таблицу:

Канал власти	Определение	Инструменты	Знания, способности, навыки руководителя
Власть принуждения			
Власть влияния			
Власть компетенции			
Власть информации			
Власть должности			
Власть авторитета			
Власть награждения			

Какие каналы власти задействуете Вы? Какими не пользуетесь? Почему?

**2. Дискуссия** – предполагает обсуждение роли лидерства в системе эффективной групповой работы, основные теории лидерства.

**3. Практический модуль** – в групповой работе продемонстрировать феномен ролевой дифференциации лидерства, развить навыки наблюдения и умения анализировать его результаты.

Для занятия необходимо несколько детских конструкторов или наборов пазлов, бланки таблицы наблюдения

Группа делится поровну – одни выступают в качестве участников эксперимента, другие – в роли наблюдателей. Оптимальное число участников в группе – 3-5 чел. Экспериментальная группа получает задание (интеллектуальная задача, сборка мозаики и т.п.). Цель рабочей группы – выполнить задание как можно быстрее. Наблюдатели в специальных бланках фиксируют реакции участников, появление каждой из которых оценивается в 1 балл. Эксперимент заканчивается тогда, когда. По мнению участников, задание выполнено или участники после многократных попыток сообщают о невозможности решения или о нежелании выполнять задание дальше.

Наблюдатели подсчитывают баллы по результатам наблюдения, выявляют инструментальных и экспрессивных лидеров. Вычисляются баллы отдельно по инструментальному и экспрессивному блоку в целом, в рамках экспрессивного блока отдельно подсчитываются количество позитивных и негативных реакций.



Участники эксперимента высказывают свои впечатления о роли каждого в процессе совместной деятельности, а затем наблюдатели знакомят участников с результатами наблюдения.

Контрольные вопросы:

- Сколько лидеров было выявлено в данной экспериментальной группе?
- Какие типы реакций были наиболее характерны для каждого участника?
- Каким образом могут влиять на результаты совместной деятельности различные сочетания лидерских позиций участников?

Таблица фиксации реакций испытуемых:

Вид реакции	Количество реакций	Сумма баллов
<b>1. Инструментальные реакции</b>		
Предложения версии или действий		
Задаёт вопросы		
Отвечает на вопросы		
Соглашается		
Спорит, критикует		
Подбадривает, стимулирует работу других: «Думайте!», «Давайте быстрее» и т.п.		
Выполняет необходимые действия (в случае предметных задач – работа с конструктором)		
<i>Общая сумма баллов по инструментальным реакциям</i>		
<b>2. Эмоциональные реакции</b>		
<i>Положительные эмоциональные реакции</i>		
Смех, улыбка		
Позитивная оценка другого человека		
Общая позитивная оценка результатов (хорошо, молодцы)		
<i>Отрицательные эмоциональные реакции</i>		
Негативная оценка другого участника		
Насмешка		
Общая негативная оценка результатов (ничего не получается)		
<i>Общая сумма баллов по эмоциональным реакциям</i>		
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		

При организации дискуссии возможно использование Упражнения «Психологический портрет лидера» (теория черт выдающегося человека). В течение 5 мин. участникам предлагается самостоятельно написать 6-7 главных качеств (или основных умений), необходимых для лидера. После этого проводится дискуссия в малых группах, в результате которой оформляется список из 7 основных лидерских черт. Видеозапись и наблюдение остальных участников за ходом дискуссии. После окончания дискуссии «эксперты» дают обратную связь и свои комментарии относительно лидерского поведения участников дискуссии в процессе выработки общего решения. Просмотр видеозаписи и выделение признаков лидерского поведения. После этого происходит презентация итогов дискуссии «Портрет универсального (идеального) лидера. Эксперты могут оценить презентацию по 10-балльной шкале по 3 параметрам: убедительность, эмоциональная привлекательность, мотивационная привлекательность (либо использовать критерии оценки презентации, представленные в п. 6 рабочей программы).

**4. Упражнение «Главный редактор».** Группа получает вырезки из газет и журналов с интервью и биографиями крупных руководителей; ей дается задание ознакомиться с материалами, проанализировать построение текста: какие фразы и выражения

употребляются, какая информация (истории о достижениях, личной жизни, детстве и т.п.) присутствует.

**5. Упражнение «Презентация лидерских качеств»** (анализ своих лидерских способностей и умений, навыки употребления лидерских глаголов, техника самопрезентации).

Каждый участник получает копию задания, на которой напечатано 50 лидерских глаголов. Участникам надо написать фразу или предложение против каждого из перечисленных слов, демонстрирующих то, что они «организовали», «направляли», «исследовали» в своей жизни. Участники должны дать примеры на все 50 слов (или пропустить не более 5).

Затем участники обсуждают те умения, которые необходимы для презентации лидерских качеств. Тренер просит участников поделиться с одним из умений. Список этих умений записывается на доске.

Следующий этап – работа в группах по 3 человека: один участник опрашивает другого о том, что привлекает или хорошо получается у того в презентации какого-то лидерского навыка.

Групповая дискуссия. Обсуждение вопросов:

- какие лидерские способности вы могли бы назвать в результате проделанной работы?
- был ли кто-то из вас удивлен числом своих достижений и лидерских умений, которыми он обладает?
- как вы можете воспользоваться только что обретенным знанием?
- какое влияние на восприятие окружающих, по вашему мнению, окажут «сильные» глаголы, когда вы пишете или говорите о себе и своих достижениях?
- чем вам может помочь тот процесс презентации лидерских навыков, которыми вы были заняты в упражнении?

*Список лидерских глаголов:*

Договаривался	демонстрировал	победил
Продавал	исследовал	преуспел
Предлагал	завершал	развил
Построил	структурировал	организовал
Продублировал	достиг	инсталлировал
Поддержал	спланировал	создал
Получил	натренировал	породил
Структурировал	основал	продумал
Увеличил	сократил	написал
Добился	разработал	предоставил
Продвинул	модернизировал	продал
Решил	внедрил	мотивировал
Осуществил	скоординировал	проконтролировал
Возглавил	реконструировал	спланировал
Упростил	оперировал	исследовал
Возглавил	рекомендовал	произвел
Устранил	способствовал	

**6. Упражнение «Как здорово мне это удается»:** по кругу рассказывают о каком-либо деле, которое особенно удастся. При обсуждении можно задавать вопросы:

- что вы чувствуете, когда все хорошо получается?
- что вы чувствовали, когда говорили сами, когда говорили другие?
- чей рассказ особенно затронул вас?

В вопросе о «Мотивации лидерства» обсуждаются преимущества и трудности лидерского статуса.

**7. Групповая дискуссия на тему «Преимущества лидера»:** обсуждаются привлекательные (положительные) и непривлекательные (отрицательные) стороны или последствия лидерского поведения. Эти качества группируются, записываются на доске. Группа делится на 2 команды: оптимисты и пессимисты. Одни составляют список преимуществ лидерской позиции (Лидером быть хорошо, потому, что...), другие – записывают аргументы против (Лидером быть плохо, потому, что...). Затем дискуссия продолжается по принципу pro-i-contra. При подведении итогов каждый участник высказывается относительно того, какие аргументы показались для него наиболее близкими и важными с точки зрения организационного развития и профессионально-личностного роста. Наиболее убедительные аргументы «за» и «против» записываются на доске. Далее напротив каждого из них с помощью процедуры модерации записываются те когнитивно-поведенческие модели, которые способствуют преодолению негативной установки относительно лидерства, или те, которые способствуют привлекательности лидерской позиции.

**8. Упражнение «Типичные ситуации и опасения лидерства».** Проводится в малых группах. Каждый рассказывает о типичных или экстраординарных ситуациях из личного или чужого опыта, в которых имеются опасения (нежелание или страхи) оказаться в роли лидера, например, необходимость брать на себя ответственность за принятие решения в условиях дефицита времени или информации. Обсуждаются основные причины опасений, страхов или отсутствия мотивации быть лидером в данных ситуациях. Обсуждаются желательное и конструктивное поведение эффективного лидера. Что и как он должен делать для эффективной работы группы или для разрешения проблемных ситуаций? Какие результаты или переживания могут мотивировать лидерское поведение? В каждой группе составляется резюме по итогам обсуждения и выбирается лидер для презентации резюме. Подведением итогов презентаций является запись типичных профессионально-трудных ситуаций и рекомендаций по их разрешению для тех, кто не боится быть лидером.

Упражнение «Чем богаты, тем и рады» (выявление и ранжирование своих личностных ресурсов). Инструкция: Представьте себе, вы гуляете по заброшенному пустынному старому городу и вдруг видите заброшенный маленький магазин. Вы заходите в него и понимаете, что магазин – волшебный. Здесь продаются личные качества и способности. Но за все нужно платить. Вы отдаете хозяину магазина то, что вам не нужно. Взамен того, что вам необходимо. Он может вам предлагать что-то свое взамен того, что у вас есть.

Составьте список, в котором перечисляются все те вещи, которые вам нравится делать: общаться с людьми, писать, продавать, руководить, зарабатывать деньги,...

---

---

Выберите из перечисленных вещей те, к которым относитесь страстно. Что для вас важнее всего, без чего бы вы не смогли?

---

---

Определите качества, навыки и способности (достоинства), необходимые, чтобы сделать то, о чем мечтаете. Для каждого пункта списка любимых вещей выберите 3 качества

---

---

Определите, что вам не нравится делать или к чему вы равнодушны. Определите качества, навыки и способности, которые нужны для этого. Это ваша валюта. Это то, с чем не жаль расстаться. Отдайте это продавцу, взамен того, что вам необходимо. Но учтите: продавец может торговаться, вы должны договориться с ним.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Запишите, с чем закончились переговоры с продавцом. Все ли нужное купили, а ненужное продали? Какие ощущения возникли при продаже «ненужного»? С чем вы остались?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Ведущий разбивает группу на пары, каждый из участников должен побыть и продавцом и покупателем.

Самодиагностика предполагает использование таких методических процедур:

1. Тест «Анализ своих ограничений» // Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. М.: Дело, 1991. – с. 30-47
2. Опросник мотивационных источников // Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. СПб.: Речь, 2001

### **9. Групповое обсуждение темы «Лидерство и преодоление конфликтов.**

**Управление конфликтами**» может включать в себя такие модули, как:

- анализ конфликта
- управление эмоциями
- переговоры
- стратегические методы управления конфликтами

## **Часть 2. Методы оказания влияния на подчиненных.**

Сценарий занятия.

**1. Дискуссия.** Тема влияния на подчиненных, преодоление неуверенного поведения и противодействие манипуляциям может включать в себя дискуссию о признаках уверенного и неуверенного поведения, манипулятивного поведения, стратегиях и техниках защиты от манипуляции. Для освоения уверенного поведения студентам предлагается проиграть модельные ситуации, требующие уверенности и лидерства. Работа с кейсами и ролевыми играми. Например, **упражнение «Ассертивная просьба о любезности»**. Упражнение выполняется в рабочей группе. 1. Вспомните ситуацию, в которой вам необходимо было получить что-то для вас важное и вы хотели, чтобы ваш партнер сам догадался и предложил вам это. 2. Представьте, что это человек сидит на стуле в центре круга. Сформулируйте вашу просьбу и попросите его о любезности. 3. Остальные члены группы делятся с говорящим своими впечатлениями: была ли просьба ассертивной, не присутствовала ли в ней агрессия или робость. 4. В роли «просящего» по очереди должны побывать все участники. **Упражнение «Ассертивный отказ»** - выполняется в группе. 1. Группа просит участника сделать что-либо из того, что он делать не обязан. 2. Задача первого участника – последовательно в течение 3 мин. отказывать группе в просьбе. 3. После того, как отведенное время закончится, члены группы делятся с говорящим своими впечатлениями: был ли отказ ассертивным, не присутствовала ли агрессия или робость. 4. Затем «отказывающим» становится следующий участник. Обсуждение: Какой опыт вы приобрели, выполняя это упражнение? Что вы узнали о себе? Какие закономерности увидели и к каким выводам пришли? Какие достоинства и ограничения вы увидели в этой технике? Какова область ее применения?

**2. Упражнение в парах** для отработки способов нейтрализации манипуляций. Партнеры вспоминают ситуации из личной или профессиональной жизни с ярко выраженными манипуляциями и проговаривают их, поочередно выступая в роли манипулятора и нейтрализатора.

Группа отвечает на вопросы:

- кто и почему чаще манипулирует?

- манипуляции – это уход от ответственности или психологическая защита?
- может ли лидер использовать манипуляции?

В группах обсуждаются признаки антилидерских типов поведения и проигрываются ситуации, провоцирующие агрессивные, манипулятивные или защитные поведенческие реакции. Проводится видеозапись данных ситуаций с последующим анализом и определением признаков лидерского (ассертивного) поведения.

**3. Блок тем, затрагивающих структуру образа лидера, создание персонального бренда и имиджа лидера** может включать в себя следующие процедуры.

#### 1. Круглый стол:

А) «Структура личного бренда руководителя» предполагает обсуждение вопросов: технология построения личного бренда, полезность, позиционирование, стиль, миссия, предвидение, ценности, стоимость.

Б) «Структура имиджа руководителя»: лидерские качества как неотъемлемая часть имиджа руководителя. Психологические технологии создания эффективного имиджа руководителя. Психологические модели имиджа.

В) «Создание мифа о лидере»: миф, формы донесения мифа, создание атмосферы мифа.

Г) «Трансляция личного бренда»: информационные каналы трансляции личного бренда в компании. Средства трансляции. Формы трансляции.

Д) «Как строить сценарий создания и продвижения личного бренда»: сценарный подход, структура сценария, создание атмосферы для продвижения личного бренда.

#### 2. Тренинговые процедуры:

А) «Ярмарка тщеславия». Проводится индивидуально. Цель – научиться переводить свои достижения в материальную составляющую, формирование навыков планирования своей стоимости на рынке труда.

«Вы находитесь на большом рынке старого города. Это рынок особый, там продают себя как профессионалов своего дела. У вас есть весы. На одну чашу весов вы кладете большой мешок денег. На другой – особые гири-кирпичики».

Шаг 1. Определите вашу стоимость как специалиста профессионала. Сколько старинных монет вы сложите в мешок? Одна монета соответствует 10\$.

Чтобы определить количество денег в мешке, вспомните реальные предложения на рынке труда по своей профессии – это обеспечит вам трезвый взгляд на уровень своей квалификации.

Составьте список из 5 пунктов: над чем еще нужно поработать в повышении квалификации? Определите сроки. Это будут маленькие гири-кирпичики. Это то, что потенциально может быть вашим преимуществом.

Шаг 2. Составьте список из ваших преимуществ, учтите все ваши достоинства, уникальность, опыт работы, все успешные проекты и достигнутые результаты. Это поднимает ваш статус и ценность как товара. Составьте список из 5 пунктов: чтобы вы еще смогли осуществить? Определите сроки. Это будут большие гири-кирпичики.

Шаг 3. Положите на одну чашу весов большие гири и маленькие гири. Теперь положите на другую мешок монет. Где будет стрелка весов? Что еще нужно добавить, чтобы гири перевесили мешок с монетами? Может быть, добавить еще маленьких гирек? Или нужно увеличить вес больших гирь? Как это сделать?

Б) Групповая игра «Рекламный ролик». Группа разбивается на 3 команды. Задание: Ваша компания внезапно получила огромный заказ (госфинансирование) по проектированию совершенно нового экономичного двигателя. Появились новые вакансии топ-менеджеров. Вы – руководитель департамента инновационных решений. Освободилось место вице-президента. Составьте карту своего имиджа для принятия участия в тендере на пост вице-президента с окладом \$50000 в месяц.

Вам необходимо подготовить и провести презентацию перед комиссией. Помните: самый эффективный метод – реальное проявление компетентности.

Рекомендации по построению сценария построения рекламного ролика.

Перечислите:

- 5 ваших сильных управленческих качеств, 5 ваших самых значительных достижений как руководителя;
- особенности вашей личности, которые, как вы считаете, делают вас успешным руководителем;
- в какой еще сфере деятельности вы бы могли работать руководителем? наука? искусство? литература? банк? силовые структуры? т.п.;
- какие у вас есть дипломы и награды?
- какие у вас есть жизненные цели?
- какие свидетельства вашей успешной прежней деятельности вы могли бы оформить в расчеты, графики, схемы?
- как вы могли бы за 3 мин. реально продемонстрировать свои возможности руководителя?
- каковы ваши запросы и условия?

Шаг 1. Прочитайте внимательно свои ответы. Каким будет сценарий этого ролика? Запишите сценарий.

Шаг 2. Группа разбивается на тройки, каждая тройка дает свою презентацию сценария ролика.

Шаг 3. Групповое обсуждение итогов.

Критерии оценки ролика по 10-балльной шкале:

- визуальные образы
- семантика речи
- реальная демонстрация своих возможностей
- графики, расчеты, факты.

В) Командная игра «Программа освоения космоса и Земли». Цели – сформировать практическое представление о структуре бренда руководителя и бренда организации; научить соотносить цели продвижения бренда организации с целями продвижения своего личного бренда; представить техники присоединения личного бренда руководителя к бренду организации.

Группа делится на 2 команды. После того, как участники прослушали инструкцию, они демонстрируют выполненное задание. Демонстратор рассказывает, выступление оценивается противоположной командой в соответствии с представленными критериями.

*Инструкция участникам:* Представьте себе, что есть 2 организации – компания «Космос» и компания «Земные недра». Первую возглавляет господин М., вторую – господин Н. Одна команда становится компанией «Космос», выберите, пожалуйста, руководителя. Другая будет компанией «Земные недра», определите, кто будет директором. Компания «Космос» производит и продает продукт «Программа освоения космоса». Компания «Земные недра» производит и продает продукт «Программа освоения земных недр».

Вводные данные. Земля стоит на грани энергетического кризиса. Правительства европейских стран выделили огромную сумму денег на закупку и внедрение новой программы по выходу из кризисной ситуации. При проведении межправительственного тренда на сумму 10 млн.\$ вы должны разработать и представить продукт вашей компании. Представлять компанию будет директор. У вас есть тайная информация, что заказ отдадут только компании, где директор – яркая лидерская личность.

В роли оценщиков выступает противоположная команда. Опираясь на технологию разработки личного бренда, постарайтесь придумать и представить концепцию вашего личного бренда руководителя, который будет встречаться с тендерной комиссией и презентовать программу. В бренде руководителя должны найти отражение имидж компании и имидж продукта. В концепцию должна быть включена краткая презентация продукта компании своим руководителем (содержащая «лидерские глаголы»).

После обсуждения итогов упражнения заполняются оценочные бланки.

Проводится групповой мозговой штурм, обсуждаются итоги упражнения. Необходимо высказать свои мнения по разработке возможного плана мероприятий, формирующих внешнее и внутреннее мнение комиссии о компании и продукте компании. Две команды обсуждают план корпоративных внутренних и внешних (освещенных СМИ) мероприятий, позиционирующих определенный бренд руководителя в целях продвижения продукта организации.

*Критерии оценки выступлений команд:*

По 10-балльной шкале проставьте оценки по следующим пунктам:

- Адекватен ли внешний облик директора организации продукту, который он представил? (если участники тренинга в повседневной одежде, опишите, в чем одет директор на презентации перед комиссией).

- Насколько стиль поведения директора (походка, мимика, речь, ключевые фразы и выражения) соответствуют продукту и компании?

- Степень точности воплощения образа компании. Взаимное соответствие ценностей руководителя и компании.

- Степень убежденности в том, что этот продукт – уникален, что он спасет мир. Демонстрация харизмы.

- Логика аргументации выступления.

- Ораторские способности докладчика.

- Верите ли вы ему? Достаточна ли степень энтузиазма? Насколько выражены лидерские качества?

- Отдадите ли ему контракт?

*Порядок проведения.*

Шаг 1. Продумайте компанию, продукт, опишите ее имидж, опираясь на приведенный ниже список:

*Имидж продукта* – представление людей относительно уникальных характеристик, которыми, по их мнению, этот продукт обладает. Функциональная ценность продукта – это основная выгода или услуга, которую обеспечивает продукт.

Дополнительные услуги – это то, что обеспечивает продукту отличительные свойства (название, дизайн, упаковка, качество,...).

История создания продукта (факты из истории изобретения, уникальные события, сопутствующие появлению продукта, особенности разработки продукта).

Особенности производства.

Представленные на рынке аналоги, выгодные отличия продукта от них.

Функции продукта.

Сильные и слабые стороны продукта.

Условия обращения (использования) продукта.

Гарантии, сервисное обслуживание.

Сферы применения продукта.

Награды, дипломы, рекомендации.

Отзывы экспертов, чье мнение может быть авторитетным.

Отличия от конкурентов, уникальные преимущества.

*Имидж потребителей* товара включает представления о стиле жизни, общественном статусе и некоторых личностных (психологических) характеристиках потребителей.

*Внутренний имидж организации* – это представления сотрудников о своей организации. Основными детерминантами внутреннего имиджа являются организационная культура компании и ее социально-психологический климат.

*Имидж руководителя* – представление о способностях, установках, ценностных ориентациях, психологических характеристиках и внешности руководителя.

*Имидж персонала* – собирательный, обобщенный образ персонала, раскрывающий наиболее характерные черты:

- профессиональная компетентность: мобильность, аккуратность в выполнении должностных обязанностей, точность выполнения работы, информированность (готовность представить справку по интересующему клиента вопросу), профессиональная высококвалифицированная подготовка

- культура: коммуникабельность, правильность речи, социально-психологические характеристики сотрудников

- социально-демографические и физические данные: возраст, пол, уровень образования, наличие/ отсутствие физических дефектов

Визуальный имидж: деловой стиль в одежде, аккуратная прическа, ограничения в использовании украшений и косметики (для женщин).

*Визуальный имидж организации* – представление об организации (зрительные ощущения, фиксирующие информацию об интерьере офиса, торговых и демонстрационных залах, фирменной символике организации).

*Социальный имидж организации* – представления общественности о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества.

*Бизнес-имидж организации* – представления об организации как субъекте деловой активности: деловая репутация, объем продаж, относительная доля рынка, инновационность технологии, разнообразие товаров, гибкость ценовой политики и т.д.

Шаг 2. Определите структуру личного бренда руководителя на основании своих разработок по личному бренду и придуманной информации о структуре имиджа вашей организации.

Шаг 3. Сопоставьте свои ценности и потребности с ценностями своей организации, предварительно проранжировав их (выделив приоритеты).

Шаг 4. Что можно сделать, чтобы имидж вашей организации и продукта дополнил или усилил ваш личный бренд?

Шаг 5. Определите ценности и потребности комиссии, как целевой аудитории (можно задавать комиссии вопросы). Проранжируйте ценности и потребности комиссии для определения зон взаимных интересов.

Шаг 6. Определите, какие выгоды получит комиссия, если отдаст заказ вашей организации в вашем лице.

Шаг 7. Составьте презентацию.

*Г) Деловая метафорическая игра «Кот в сапогах».*

*Ситуация:* «Вы – талантливый и яркий сотрудник Маркиз Карабас. Вы пришли в новую организацию и хотите сделать карьеру. Но вас никто не знает, связей в компании у вас нет. Как продвигать свой бренд и двигаться к высотам карьеры?»

Цели игры: проработать информационные каналы трансляции собственного бренда руководителя; научить анализировать, структурировать и транслировать информацию о своем бренде в зависимости от целей аудитории и изменений организационной ситуации.

Группа разбивается на 5 команд.

*Команда маркиза Карабаса* (руководитель, озадаченный продвижением имиджа).

Шаг 1. Маркиз Карабас был обделен отцом в наследстве, все досталось братьям. Ему же принадлежит только Кот в сапогах (он создал стратегию продвижения собственного бренда). И теперь уже не он работает на бренд, а бренд работает на него. Определите, какие действия продвинули ваш бренд.

Шаг 2. Ваша задача – слушаться Кота в сапогах, не противоречить информации, которую Кот в сапогах распространяет о вас, и подкреплять эту информацию презентацией действия. Но вы уже не хотите жениться на принцессе. Вы хотите быть:

- министром внутренних дел
- главным казначеем страны
- главным врачом страны.



Что вы будете делать, какие инструкции дадите Коту в сапогах, что поменяете в своем имидже?

*Команда Кота в сапогах* (действия по продвижению бренда).

Шаг 1. Вспомните все действия кота по продвижению, например: Кот охотится и несет добытые утки королю и принцессе. Кот уговаривает жнецов сказать, что земли принадлежат маркизу Карабасу.

Шаг 2. Представьте себе, что вы хотите, чтобы король не женил Карабаса на своей дочери, а:

- назначил Карабаса министром внутренних дел
- назначил Карабаса главным казначеем страны
- назначил Карабаса главным врачом страны.

Дайте схему новых действий.

*Команда короля* (вышестоящие сотрудники).

Шаг 1. Определите, что вам нравилось в маркизе Карабасе. Учтите: вы видели только то, что видел король.

Шаг 2. Запишите, по какой информации вы делали о нем выводы, как эта информация влияла на вас. Вы отдали ему руку своей дочери.

Шаг 3. А что можно было бы еще сделать, чтобы вы:

- назначили Карабаса министром внутренних дел
- назначили Карабаса главным казначеем страны
- назначили Карабаса главным врачом страны.

*Команда людоеда* (препятствия продвижению бренда).

Кот обманул вас, устранил из замка.

Шаг 1. Какие действия вы бы приняли, как людоед, если бы смогли вернуться в замок, когда маркиз Карабас осуществляет новую стратегию и хочет стать:

- министром внутренних дел
- главным казначеем страны
- главным врачом страны.

Шаг 2. Какие действия вы бы предприняли, если бы вы как мышь вдруг стали правой рукой короля в этих случаях?

Шаг 3. А теперь продумайте, как маркиз Карабас и Кот смогли бы справиться с вами в этих случаях.

*Команда пахарей и жнецов* (нижестоящие сотрудники).

Шаг 1. Вы соврали королю, что земли принадлежат маркизу Карабасу, за материальное вознаграждение. Как еще мог Кот уговорить вас в этой ситуации, что должен был рассказать о Карабасе, чтобы мотивировать вас поддерживать маркиза?

Шаг 2. Что должен был сделать Кот в сапогах, чтобы Карабаса представляли не как владельца земель, а как:

- министра внутренних дел
- главного казначея страны
- главного врача страны.

Все участники игры просматривают мультфильм «Кота в сапогах для анализа своего задания (можно заменить коротким текстом сказки).

Процедура работы команд: в течение 45 мин. придумать как можно больше способов, позволяющих справиться со своей задачей. Использовать большие листы ватмана, маркеры. Хорошо, когда есть иллюстрации, рисунки, схемы.

После обсуждения команды презентуют свои решения. Первой выступает команда маркиза Карабаса, как носителя проблемы «как продвинуть свой бренд». Затем выступает команда Кота в сапогах, как двигателя бренда. Затем команда жнецов и команда короля – как адресатов бренда. После – команда людоеда – как препятствий продвижения бренда.

Все ватманы с решениями вывешиваются рядом, ведущий начинает сравнение видения команд.

Шаг 1. Определить, что совпадает в видении проблемы и способов решения.

Шаг 2. Определить различия в видении проблемы и способов решения.

Шаг 3. Ведущий проводит параллели сказки с организационной реальностью, возвращая группу к материалам прослушанной перед игрой мини-лекции. Группа получает реальное понимание, как продвигать свой личный бренд в рамках организации.

Шаг 4. Ведущий подводит итоги игры, запрашивая от группы обратную связь о практической ценности осознаний, полученных участниками в процессе игры.

### **Творческая сессия 1.**

Закрепление знаний о лидерских моделях поведения и позитивной мотивации лидерства способствует **творческая сессия 1**. В основе занятия – создание видеоролика для «ученика организационного лидера». Предварительно проводится групповая дискуссия о привычках, которые препятствуют лидерству. Составляется список неконструктивного поведения и мышления, привычек, которые препятствуют лидерству (записывается на доске). Участники разбиваются на команды, каждая из которых – творческая студия, которая должна создать рекламный ролик для ученика «школы Лидерства». Ролик должен в серьезной или юмористической форме излагать те действия и привычки, которые препятствуют лидерству. Каждая команда пишет инструкцию (рекомендации) для ученика «школы Лидерства» и сценарий (сценки + текст) видеоролика на 5-6 мин. После этого команды определяют актеров и «звезду», которая будет выступать и проводят репетицию и съемку своего ролика. После того, как все команды сняли свои ролики, проводится просмотр и обсуждение:

- чем определялся выбор актеров и «звезды»?
- чей вклад в сценарий был больше?
- на каком основании распределялись групповые роли?
- какие лидерские способности и лидерские потенциалы были выявлены в ходе данного задания?

### **Творческая сессия 2.**

Данное занятие включает в себя индивидуальное составление стратегического плана по целям и способам развития лидерского поведения и качеств. Для этого оформляется девиз и его презентация.

На заключительных этапах курса подводятся итоги о личных впечатлениях и изменениях на индивидуальном и групповом уровнях, об эмоциональных состояниях и новом видении своего лидерского потенциала. Обсуждается, кто и как часто, в каких ситуациях был выдвинут группой на роль лидера.

## **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются: для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

программы Microsoft Office;

Adobe Acrobat Reader.

## **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

1. Электронные каталоги НБ ЯрГУ ([http://www.lib.uniyl.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniyl.ac.ru/opac/bk_cat_find.php))
2. Личный кабинет ([http://lib.uniyl.ac.ru/opac/bk\\_login.php](http://lib.uniyl.ac.ru/opac/bk_login.php))
3. Электронная библиотека учебных материалов ЯрГУ ([http://www.lib.uniyl.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniyl.ac.ru/opac/bk_cat_find.php))
4. Электронно-библиотечная система «Юрайт» ([www.urait.ru/](http://www.urait.ru/))
5. Научная электронная библиотека «eLIBRARY.ru» - <http://elibrary.ru> (свободный доступ).

**8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

**а) основная литература:**

1. Теория и практика командной работы: учебно-методическое пособие / С.А. Трифонова, О.Н. Саковская. ЯрГУ им. П.Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2021. – 40 с. - <http://www.lib.uni Yar.ac.ru/edocs/iuni/20210502.pd>

2. Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология: учебное пособие для вузов / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023 — 246 с. URL: <https://urait.ru/bcode/514264>

**б) дополнительная литература:**

1. Психология лидерства: лидерство в социальных организациях: учебное пособие для вузов / А. С. Чернышев [и др.] ; под общей редакцией А. С. Чернышева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 159 с. URL: <https://urait.ru/bcode/516688>

2. Штроо, В. А. Методы активного социально-психологического обучения: учебник и практикум для вузов / В. А. Штроо. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 277 с. URL: <https://urait.ru/bcode/511274>

**в) ресурсы сети «Интернет»:**

Электронно-библиотечная система «Юрайт» (www. <https://urait.ru/>)

ЭБС «Проспект» <http://ebs.prospekt.org>

**9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине:**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения: учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа; учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров); учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций, учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации; помещения для самостоятельной работы; помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью. Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории. Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, хранящиеся на электронных носителях и обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины (*мультимедийная презентация*).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Число посадочных мест в лекционной аудитории больше либо равно списочному составу потока, а в аудитории для практических занятий (семинаров) – списочному составу группы обучающихся.

Автор

Кандидат психологических наук, доцент

Трифорова С.А.

**Приложение №1**  
**к рабочей программе дисциплины**  
**«Технологии командообразования и формирования лидерского поведения»**

**Фонд оценочных средств**  
**для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов**  
**по дисциплине**

**1. Контрольные задания и иные материалы,**  
**используемые в процессе текущего контроля успеваемости**

В рамках текущей аттестации оценка уровня сформированности элементов компетенции УК-3 проводится на основе оценки преподавателем знаний, умений и владений продемонстрированных студентом на практических занятиях, при выполнении заданий СРС и выполнения проекта.

**Задания для СРС**

Самостоятельная работа студентов по курсу «Технологии формирования команды» предполагает выполнение следующих видов работ:

- самостоятельная подготовка к практическим занятиям (работа с литературой и ее конспектирование), подготовка к контрольной работе
- презентация проекта «Тренинг командообразования»

**Работа с литературой** по курсу «Технологии командообразования и формирования лидерского поведения» предполагает подготовку к практическим занятиям и к контрольной работе, работу над основной и дополнительной литературой по дисциплине. Контроль выполнения самостоятельной работы предполагает оценку знаний студентов на занятиях, а также индивидуальный прием конспектов.

**Критерии оценивания работы над конспектами.**

*Конспект* позволяет формировать и оценивать умения студентов по переработке информации.

Параметры оценочного средства	Источник конспектирования, полное биографическое описание
Критерии оценки: - оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала); - логическое построение и связность текста; - полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей); - визуализация информации как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки); - оформление (аккуратность, соблюдение структуры оригинала).	макс 10 баллов: - 2 балла  - 2 балла - 3 балла  - 2 балла  - 1 балл
Оценка «отлично», если	9 – 10 баллов
Оценка «хорошо», если	8 – 7 баллов
Оценка «удовлетворительно», если	6 – 5 баллов
Оценка «неудовлетворительно», если	4 и менее баллов

**Подготовка к контрольной работе.** Данный вид самостоятельной работы предполагает работу с основной и дополнительной литературой по дисциплине и подготовку материалов для докладов, которые студент представляет для обсуждения на семинарских занятиях.

**Подготовка проекта «Тренинг командообразования»** предполагает следующий алгоритм работы студентов:

**Оценивание проекта** складывается из трех составных частей:

**1) оценка процесса выполнения проекта**, осуществляемая по контрольным точкам, распределенным по времени выполнения проекта (четыре контрольные точки или еженедельно), проводится по критериям:

– умение самоорганизации, в том числе, систематичность работы в со-ответствии с планом,

– самостоятельность,

– активность интеллектуальной деятельности,

– творческий подход к выполнению поставленных задач,

– умение работать с информацией,

– умение работать в команде (в групповых проектах);

**2) оценка полученного результата:**

– конкретность и ясность формулировки цели и задач проекта, их соответствие теме;

– обоснованность выбора источников (полнота для раскрытия темы, наличие новейших работ – журнальных публикаций, материалов сборников научных трудов и т.п.);

– глубина/полнота/обоснованность раскрытия проблемы и ее решений;

– соответствие содержания выводов заявленным в проекте целям и задачам;

– наличие элементов новизны теоретического или практического характера;

– практическая значимость;

– оформление работы (стиль изложения, логичность, грамотность, наглядность представления информации – графики, диаграммы, схемы, рисунки, соответствие стандартам по оформлению текстовых и графических документов).

Содержание проекта по созданию тренинга может осуществляться по следующим критериям:

1. Соответствие организационного этапа тренинга его целям и задачам

2. Соответствие содержательных блоков тренинга его целям и задачам

3. Соответствие игровых и психогимнастических процедур целям и содержанию представленных блоков тренинга

4. Корректность оценки эффективности тренинга

5. Сильные и слабые стороны проекта

6. Отличия от конкурентов, уникальные преимущества

7. Условия использования тренинга

8. Сферы применения тренинга

**3) оценки выступления на защите** проекта, процедура которой имитирует процесс профессиональной экспертизы:

– соответствие выступления заявленной теме, структурированность, логичность, доступность, минимальная достаточность;

– уровень владения исследуемой темой (владение терминологией, ориентация в материале, понимание закономерностей, взаимосвязей и т.д.);

– аргументированность, четкость, полнота ответов на вопросы;

– культура выступления (свободное выступление, чтение с листа, стиль подачи материала и т.д.).

1. Оценка процесса выполнения проекта	макс 10 баллов
2. Оценка полученного результата:	макс 25 баллов:

Соответствие организационного этапа тренинга его целям и задачам	- 3 балла
Соответствие содержательных блоков тренинга его целям и задачам	- 3 балла
Соответствие игровых и психогимнастических процедур целям и содержанию представленных блоков тренинга	- 4 балла
Корректность оценки эффективности тренинга	- 3 балла
Сильные стороны проекта	- 3 балла
Отличия от конкурентов, уникальные преимущества	- 3 балла
Условия использования тренинга	- 3 балла
Сферы применения тренинга	- 3 балла
3. Презентация (защита) проекта	маx 25 баллов
Критерии оценки (результат определяется как сумма всех составляющих):	
«5», если	55 – 60 баллов
«4», если	45 – 54 баллов
«3», если	35 – 44 баллов
«2», если	35 и менее баллов

Презентация должна предполагать:

- доклад с хорошо структурированным содержанием (наиболее интересные положения автора, авторская концепция тренинга, его возможное практическое применение в современных социальных условиях)
- визуализацию (визуальное, наглядное представление существенных моментов доклада в виде компьютерной презентации)
- возможно проигрывание в аудитории и с аудиторией сценок, игр и упражнений, иллюстрирующих содержание тренинга.

Презентация может оцениваться по следующим критериям:

Критерий	Оценка					Критерий
Структура						
Работа соответствует теме. Тема глубоко раскрыта						Работе не соответствует теме. Тема раскрыта поверхностно
Аргументация						
Аргументы логически структурированы. Факты представлены точно. Строгий критический анализ ключевых понятий (концепций)						Аргументы разбросаны, непоследовательны. Много сомнительных или неточных фактов. Недостаточное использование ключевых понятий (концепций)
Новизна						
Оригинально и творчески						Не оригинально

Стиль						
Логичное изложение. Концентрированный текст						Слабая логика. Излишние повторения
Оформление						
Четко и хорошо оформленная работа. Разумный объем. Грамматически правильные предложения без орфографических ошибок						Неопрятная и трудно читаемая работа. Слишком длинная / короткая работа. Много грамматических и орфографических ошибок

### Материалы для проведения контрольной работы

по курсу «Технологии командообразования и формирования лидерского поведения»

	Вариант 1	Вариант 2
1	Что такое «команда» и какие типы команд Вы знаете?	В чем заключается суть процесса командообразования?
2	Какие принципы лежат в основе процесса создания команд?	Что такое «командный дух»?
3	Что такое «командная роль», и какие командные роли Вы можете назвать?	В чем суть модели «колесо команды» Марджерисона–МакКенна?
4	Какие стратегии поведения в ситуации ролевого конфликта вы можете назвать?	Что такое «ролевой конфликт», и какие виды ролевого конфликта существуют?
5	Как повысить эффективность коммуникации в команде?	Что отличает хорошую коммуникацию в команде?
6	Каким образом коммуникация влияет на возникновение командного духа?	В каких случаях задача улучшения коммуникации в команде стоит наиболее остро?
7	В чем суть групподинамического тренинга?	В чем суть тренинга командной сыгровки?
8	Дайте характеристику унитарных задач и задач оптимизации. Какие из них лучше решать группой, а какие – индивидуально?	Дайте характеристику делимых задач и задач максимизации. Какие из них лучше решать группой, а какие – индивидуально?
9	Назовите позитивные последствия конфликта в группе	Назовите негативные последствия конфликта в группе
10	В чем суть типологического подхода к диагностике команды?	Как комплектуются управленческие команды?

### Критерии оценки контрольной работы:

5 баллов - оценивается ответ, который показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; логичность и последовательность ответа.

4 балла - оценивается ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы;

владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе.

3 балла - оценивается ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточной логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа.

2 балла - оценивается ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа.

Таким образом:

Оценка «отлично»	42-50 баллов
Оценка «хорошо»	35-41 баллов
Оценка «удовлетворительно»	27-34 баллов
Оценка «неудовлетворительно»	26 и менее баллов

**Психологический практикум лидера** (самодиагностика лидерского потенциала) проводится в начале и/или конце курса. Включает в себя следующие методики:

- Методика «Способность к лидерству»
- Опросник «Эффективность лидерства»
- Экспертная оценка психологических характеристик личности руководителя (Ю.П. Платонов)

- Оценка предрасположенности к управленческой деятельности
- Оценка эффективности деятельности руководителя
- Ценностные ориентации руководителя
- Предпочитаемый тип власти

В рамках раздела «Психологический практикум лидера» студенты самостоятельно выполняют данные методики. Задание выполняется в форме полевой работы либо в форме самодиагностики, либо с испытуемым-руководителем, предполагающей самостоятельную обработку, интерпретацию данных психологических опросников с составлением комплексного заключения о результатах исследования.

#### **Критерии оценивания выполнения практикума**

Критерии оценки: - продемонстрирована способность анализировать и обобщать информацию; - продемонстрирована способность синтезировать новую информацию; - сделаны обоснованные выводы на основе интерпретации информации, разъяснения; - установлены причинно-следственные связи, выявлены закономерности	
«5» (отлично), если	Дан полный, развернутый ответ на поставленные вопросы, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен



	литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.
«4» (хорошо), если	Дан полный, развернутый ответ на поставленные вопросы, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.
«3» (удовлетворительно), если	Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленные вопросы, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1–2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
«2» (неудовлетворительно), если	Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

### **Проект презентации психологического портрета лидера.**

Подготовка к Презентации психологического портрета лидера предполагает самостоятельное знакомство с такими темами, как:

Черты, универсальные для всех лидеров

Деловые качества и умения

Имидж и поведение лидера

Образ жизни, ценности, отношение к другим

Жизненные установки

Стиль руководства

Сильные и слабые стороны лидера

Плата за лидерство: стресс и борьба с ним и пр.

Студент по своему усмотрению выбирает одну из вышеперечисленных тем и готовит электронную презентацию.

Оценивание проекта складывается из трех составных частей:

**1) оценка процесса выполнения проекта**, осуществляемая по контрольным точкам, распределенным по времени выполнения проекта (четыре контрольные точки или еженедельно), проводится по критериям:

- умение самоорганизации, в том числе, систематичность работы в соответствии с планом,
- самостоятельность,
- активность интеллектуальной деятельности,
- творческий подход к выполнению поставленных задач,
- умение работать с информацией,
- умение работать в команде (в групповых проектах);

**2) оценка полученного результата:**

- конкретность и ясность формулировки цели и задач проекта, их соответствие теме;
- обоснованность выбора источников (полнота для раскрытия темы, наличие новейших работ – журнальных публикаций, материалов сборников научных трудов и т.п.);
- глубина/полнота/обоснованность раскрытия проблемы и ее решений;
- соответствие содержания выводов заявленным в проекте целям и задачам;
- наличие элементов новизны теоретического или практического характера;
- практическая значимость;
- оформление работы (стиль изложения, логичность, грамотность, наглядность представления информации – графики, диаграммы, схемы, рисунки, соответствие стандартам по оформлению текстовых и графических документов).

**3) оценки выступления на защите** проекта, процедура которой имитирует процесс профессиональной экспертизы:

- соответствие выступления заявленной теме, структурированность, логичность, доступность, минимальная достаточность;
- уровень владения исследуемой темой (владение терминологией, ориентация в материале, понимание закономерностей, взаимосвязей и т.д.);
- аргументированность, четкость, полнота ответов на вопросы;
- культура выступления (свободное выступление, чтение с листа, стиль подачи материала и т.д.).

1. Оценка процесса выполнения проекта	макс 10 баллов
2. Оценка полученного результата:	макс 25 баллов:
3. Презентация (защита) проекта	макс 15 баллов
Критерии оценки (результат определяется как сумма всех составляющих):	
«5», если	45 – 50 баллов
«4», если	35 – 44 баллов
«3», если	25 – 34 баллов
«2», если	15 и менее баллов

**Отчет о выполнении задания творческой сессии 2.** Данное задание включает в себя индивидуальное составление стратегического плана по целям и способам развития лидерского поведения и качеств. Для этого оформляется девиз и его презентация.

**Критерии оценивания отчетов студентов о выполнении творческого задания:**

Критерии оценки: - наличие логической структуры построения плана (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения);	макс 10 баллов: - 2 балла
--	------------------------------

– наличие четко определенной личной позиции;	- 2 балла
– адекватность аргументов при обосновании личной позиции	- 3 балла
– стиль изложения (использование профессиональных терминов, цитат, стилистическое построение фраз, и т.д.)	- 2 балла
– эстетическое оформление работы (аккуратность, форматирование текста, выделение и т.д.)	- 1 балл
«5», если	9 – 10 баллов
«4», если	7 – 8 баллов
«3», если	5 – 6 баллов
«2», если	4 и менее баллов

**Таблица соответствия контрольных мероприятий, компетенций и индикаторов их достижения**

<b>Контрольное мероприятие</b>	<b>Индикатор освоения компетенции</b>
Контрольная работа	И-УК-3_1, И-УК-3_2
Проект «Тренинг командообразования» (презентация)	И-УК-3_1, И-УК-3_2, И-УК-3_4, И-УК-3_5
Психологический практикум лидера	И-УК-3_5
Проект презентации психологического портрета лидера	И-УК-3_3, И-УК-3_5
Отчет о выполнении задания творческой сессии	И-УК-3_3

## 2.Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по курсу проводится в форме зачета. Зачет может быть выставлен по итогам текущей аттестации – в случае выполнения всех заданий для СРС не ниже оценки «3» («удовлетворительно»).

При необходимости зачет может быть проведен в форма собеседования по вопросам из приведенного перечня.

### Вопросы для собеседования в ходе зачета

1. Рабочая группа, коллектив, команда: соотношение понятий
2. Группа как система
3. Динамические процессы в группе
4. Нормативное поведение в группе: влияние большинства и меньшинства
5. Феноменология принятия решений в группе
6. Методы повышения эффективности принятия решений группой
7. Модели принятия решений
8. Модель эффективности групповых решений Штейнера
9. Характеристики и типы задач, решаемых в группе
10. Команда. Признаки команды, типы команд
11. Жизненный цикл команды
12. Социально-психологические аспекты командообразования
13. Основные подходы к командообразованию

14. Модели командообразования. Модель Б. Такмена о групповом (командном) развитии
15. Стадии процессы командообразования
16. Технологии командообразования
17. Формирование командного духа
18. Ролевое распределение в команде. Подход Р.М. Белбина
19. Ролевые конфликты в группе, команде, организации
20. «Колесо команды» Марджерисона-МакКенна
21. Модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова
22. Проектные группы: типологический подход
23. Диагностика психотипа (Кейрси, Майерс-Бриггс)
24. Тренинг командной сыгровки
25. Игровые методы в тренинге командной сыгровки
26. Групподинамический тренинг. Вербочный курс
27. Приверженность команде, групповая сплоченность
28. Общее видение в команде
29. Команда перемен и сопротивление изменениям
30. Раскол в реальных командах и работа с ним
31. Эффективная коммуникация в команде
32. Командный менеджмент
33. Подготовка командных лидеров
34. Тренинг командообразования: принципы построения
35. Методы и приемы исследования рабочих групп и команд
36. Проективные методы в исследовании группы (команды).
37. Феномен лидерства: понятие и сущность
38. Функции лидера
39. Лидерские способности
40. Ситуационная теория лидерства Ф. Фидлера
41. Ситуационная теория П. Херси и К. Бланшара
42. Двумерная модель лидерства Р. Блейка и Дж. Моутон
43. Ценностная теория лидерства С. Кучмарски и Т. Кучмарски
44. Концепция обслуживающего лидерства Р. Гринлифа
45. Теория черт лидера
46. Теория лидерских ролей
47. Психоаналитический подход к лидерству
48. Модель атрибутивного лидерства
49. Харизматическое лидерство
50. Организационное лидерство
51. Лидерство и руководство
52. Ступени профессионализма лидера
53. Подготовка командных лидеров
54. Лидерство в малой группе
55. Лидерство и власть. Основы власти
56. Лидерство и авторитет
57. Проблема влияния лидера
58. Мотивация лидерского поведения
59. Уверенное поведение лидера
60. Имидж лидера
61. Основы тренинга лидерского поведения

*Правила оценивания ответа на вопрос в ходе собеседования*

<b>Показатели</b>	<b>Критерии</b>	<b>Шкала оценивания</b>
Ответ на вопрос в ходе собеседования	Содержание ответа соответствует вопросу	0 – критерий не выполняется 1 – критерий выполняется частично 2 – критерий выполняется полностью
	Студент владеет специальной терминологией дисциплины	0 – критерий не выполняется 1 – критерий выполняется частично 2 – критерий выполняется полностью
	Ответ логичный, целостный	0 – критерий не выполняется 1 – критерий выполняется частично 2 – критерий выполняется полностью
	Студент способен ответить на уточняющие вопросы преподавателя	0 – критерий не выполняется 1 – критерий выполняется частично 2 – критерий выполняется полностью

*Оценка «зачтено»* выставляется, если студент набрал за свой ответ 3-6 баллов

*Оценка «на зачтено»* выставляется, если студент набрал за свой ответ менее 3 баллов.

**Приложение №2**

**к рабочей программе дисциплины**  
**«Технологии командообразования и формирования лидерского поведения»**

**Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Большое внимание при изучении курса должно быть уделено подготовке к практическим занятиям и контрольной работе, работе на занятиях, и выполнению проекта «Технологии командообразования и формирования лидерского поведения».

**Рекомендации по выполнению СРС**

В рамках освоения курса студенты реализуют следующие виды самостоятельной работы:

**1. *Подготовка к текущим практическим (семинарским) занятиям контрольной работе***

Подготовка к текущим семинарским занятиям предполагает работу с рекомендованной преподавателем литературой. Поскольку практические (семинарские) занятия проводятся в активной форме и не предполагают репродуктивного воспроизведения материала, для участия в семинарских занятиях необходимо усвоение и понимание изучаемых концепций. Для этого студенту рекомендуется не только прочесть, но и законспектировать предложенную литературу с выделением наиболее значимых позиций и положений. Каждое семинарское занятие начинается с обсуждения сложных и не до конца понятных студенту моментов, во время которого студент может задать интересующие его вопросы.

Грамотная работа с книгой, особенно если речь идет о научной литературе, предполагает соблюдение ряда правил, овладению которыми необходимо настойчиво учиться. Организуя самостоятельную работу студентов с книгой, преподаватель обязан настроить их на серьезный, кропотливый труд.

Прежде всего, при такой работе невозможен формальный, поверхностный подход. Не механическое заучивание, не простое накопление цитат, выдержек, а сознательное усвоение прочитанного, осмысление его, стремление дойти до сути — вот главное правило. Другое правило — соблюдение при работе над книгой определенной последовательности. Вначале следует ознакомиться с оглавлением, содержанием предисловия или введения. Это дает общую ориентировку, представление о структуре и вопросах, которые рассматриваются в книге. Следующий этап — чтение. Первый раз целесообразно прочитать книгу с начала до конца, чтобы получить о ней цельное представление. При повторном чтении происходит постепенное глубокое осмысление каждой главы, критического материала и позитивного изложения, выделение основных идей, системы аргументов, наиболее ярких примеров и т. д.

Непременным правилом чтения должно быть выяснение незнакомых слов, терминов, выражений, неизвестных имен, названий. Немало студентов с этой целью заводят специальные тетради или блокноты. Важная роль в связи с этим принадлежит библиографической подготовке студентов. Она включает в себя умение активно, быстро пользоваться научным аппаратом книги, справочными изданиями, каталогами, умение вести поиск необходимой информации, обрабатывать и систематизировать ее. Полезно познакомиться с правилами библиографической работы в библиотеках учебного заведения.

Научная методика работы с литературой предусматривает также ведение записи прочитанного. Это позволяет привести в систему знания, полученные при чтении, сосредоточить внимание на главных положениях, зафиксировать, закрепить их в памяти, а при необходимости и вновь обратиться к ним. Конспект ускоряет повторение материала, экономит время при повторном, после определенного перерыва, обращении к уже знакомой работе.

Конспектирование — один из самых сложных этапов самостоятельной работы. Каких-либо единых, пригодных для каждого студента методов и приемов конспектирования, видимо, не существует. Однако это не исключает соблюдения некоторых, наиболее оправдавших себя общих правил, с которыми преподаватель и обязан познакомить студентов:

1. Главное в конспекте не его объем, а содержание. В нем должны быть отражены основные принципиальные положения источника, то новое, что внес его автор, основные методологические положения работы. Умение излагать мысли автора сжато, кратко и собственными словами приходит с опытом и знаниями. Но их накоплению помогает соблюдение одного важного правила — не торопиться записывать при первом же чтении, вносить в конспект лишь то, что стало ясным.

2. Форма ведения конспекта может быть самой разнообразной, она может изменяться, совершенствоваться. Но начинаться конспект всегда должен с указания полного наименования работы, фамилии автора, года и места издания; цитаты берутся в кавычки с обязательной ссылкой на страницу книги.

3. Конспект не должен быть «слепым», безликим, состоящим из сплошного текста. Особо важные места, яркие примеры выделяются цветным подчеркиванием, пометками на полях специальными знаками, чтобы как можно быстрее найти нужное положение. Дополнительные материалы из других источников можно давать на полях, где записываются свои суждения, мысли, появившиеся уже позже составления конспекта.

## **2. Проект «Тренинг командообразования»**

Успешность реализации проекта обеспечивается последовательным выполнением алгоритма действий по подготовке проекта.

Выполнение задания предполагает самостоятельную работу над выбранной студентом темой тренинга и раскрытием ее содержания.

Проект – конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Проект может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся в течение заданного временного промежутка.

В ходе работы над проектом группа обучающихся должна создать авторскую программу тренинга командообразования, которая включает в себя следующее:

- цели, задачи, принципы построения тренинга
- организационный этап тренинга, отбор участников в тренинговую группу
- описать факторы, обеспечивающие возможность изменения участников в тренинговой группе
- организационное обеспечение тренинга
- оценку эффективности тренинга
- структуру тренинга и ее содержательные блоки
- примерную программу тренинга
- подготовить презентацию тренинга командообразования

В общем случае оценивание проекта складывается из трех составных частей:

**1) оценка процесса выполнения проекта**, осуществляемая по контрольным точкам, распределенным по времени выполнения проекта (четыре контрольные точки или еженедельно), проводится по критериям:

- умение самоорганизации, в том числе, систематичность работы в со-ответствии с планом,
- самостоятельность,
- активность интеллектуальной деятельности,
- творческий подход к выполнению поставленных задач,
- умение работать с информацией,
- умение работать в команде (в групповых проектах);

**2) оценка полученного результата:**

- конкретность и ясность формулировки цели и задач проекта, их соответствие теме;
- обоснованность выбора источников (полнота для раскрытия темы, наличие новейших работ – журнальных публикаций, материалов сборников научных трудов и т.п.);
- глубина/полнота/обоснованность раскрытия проблемы и ее решений;
- соответствие содержания выводов заявленным в проекте целям и задачам;
- наличие элементов новизны теоретического или практического характера;
- практическая значимость;
- оформление работы (стиль изложения, логичность, грамотность, наглядность представления информации – графики, диаграммы, схемы, рисунки, соответствие стандартам по оформлению текстовых и графических документов).

Содержание проекта по созданию тренинга может осуществляться по следующим критериям:

1. Соответствие организационного этапа тренинга его целям и задачам
2. Соответствие содержательных блоков тренинга его целям и задачам
3. Соответствие игровых и психогимнастических процедур целям и содержанию представленных блоков тренинга
4. Корректность оценки эффективности тренинга
5. Сильные и слабые стороны проекта
6. Отличия от конкурентов, уникальные преимущества
7. Условия использования тренинга
8. Сферы применения тренинга

**3) оценки выступления на защите** проекта, процедура которой имитирует процесс профессиональной экспертизы:

- соответствие выступления заявленной теме, структурированность, логичность, доступность, минимальная достаточность;
- уровень владения исследуемой темой (владение терминологией, ориентация в материале, понимание закономерностей, взаимосвязей и т.д.);
- аргументированность, четкость, полнота ответов на вопросы;
- культура выступления (свободное выступление, чтение с листа, стиль подачи материала и т.д.).

**Основные этапы проекта и рекомендации по их реализации**

**Определение цели (продукта) проекта.** На этом этапе определяется тематика проекта, выполняется анализ проблемы, формулируются цели проекта. Цель проекта определяется сторонним заказчиком (представителем профессионального сообщества, руководителем предприятия (организации), научным работником и т.д.), преподавателем либо группой обучающихся самостоятельно. В случае определения цели проекта самими обучающимися рекомендуется осуществлять этот процесс в форме дискуссии или круглого стол, мозгового штурма и т.д. под руководством преподавателя, который тоже участвует в обсуждении и направляет обучающихся в выборе формулировок, идей и т.д.

**Планирование работы.** На этом этапе:

- анализируется имеющаяся информация;



- определяется время исполнения проекта (если оно не задано заказчиком проекта);
- составляется календарного план проекта;
- происходит распределение обязанностей.

**Анализ имеющейся информации.** На этом этапе анализируется имеющаяся информация, обсуждаются возможные варианты работы, сравниваются предполагаемые стратегии, происходит поиск оптимального способа достижения цели.

***Определение времени выполнения проекта и составление календарного плана.***

Время на выполнение проекта может быть задано заказчиком проекта, определено руководителем проекта, либо определено в процессе обсуждения с участием исполнителей, самостоятельно обучающимися. При составлении календарного плана проекта срок выполнения проекта может быть разбит на периоды.

**Распределение обязанностей.** В каждой группе должен быть определен вклад каждого члена группы в общий результат.

**Выполнение работы по проекту.** На этом этапе выполняются непосредственные работы по выполнению проекта, также осуществляется текущий контроль выполнения работ, вносятся (при необходимости) корректировки в календарный план проекта.

**Оценка и анализ полученных результатов.** Это контрольный этап, на котором происходит представление и анализ полученных результатов. Выполняется оценка качества выполнения проекта обучающимися.

Представление результатов проекта может быть представлено в форме:

- отчета на кафедре в виде презентации;
- защиты проекта.

Выполнение задания предполагает самостоятельную работу над выбранной группой студентов темой тренинга и раскрытием ее содержания.

Проект позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления.

**При оформлении проекта** рекомендуется выдерживать следующую структуру:

- титульный лист;
- описание проекта;
- список литературы (при наличии);
- приложения (при наличии).

**В зависимости от особенностей и целей проекта в структуру проекта может быть включен календарный план проекта, смета расходов, а также другие разделы.**

В титульный лист включается следующая информация:

- информация об учредителе;
- полное наименование ЯрГУ в соответствии с Уставом;
- код и наименование направления подготовки, наименование направленности (профиля), наименование дисциплины (практики), в рамках которой выполнялся проект;
- наименование проекта (при наличии);
- фамилия и инициалы обучающихся, выполняющих проект;
- фамилия и инициалы, должность заказчика проекта;
- фамилия и инициалы, должность руководителя проекта;
- даты начала и окончания проекта;
- оценка, выставленная по итогам выполнения проекта.

**В зависимости от особенностей и целей проекта на титульном листе проекта может быть отражена дополнительная информация.**

Титульный лист проекта оформляется в соответствии с Приложением А.

В описании проекта формулируются цели и задачи проекта, дается описание теоретической, материально-технической, информационной и т.д. базы, на которой выполняется проект. Описываются методы и методика выполнения проекта, излагаются и

анализируются результаты выполненного проекта, рассматриваются возможные приложения полученных результатов в соответствующей отрасли науки или сфере деятельности.

В список литературы включаются библиографические записи на используемые документы, на которые есть ссылки в тексте проекта (при наличии). **В зависимости от особенностей и целей проекта** структура списка литературы может быть представлена в виде отдельных списков источников, литературы, ресурсов сети «Интернет» и т.д.

В приложения могут быть вынесены материалы которые по каким-либо причинам не могут быть включены в описание проекта (таблицы с данными, иллюстрации вспомогательного характера, расчетные материалы, справки о внедрении результатов проекта и т.д.).

Форма титульного листа проекта (рекомендуемое)

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное**  
**учреждение высшего образования**  
**«Ярославский государственный университет им. П.Г.Демидова»**

**ПРОЕКТ**

« \_\_\_\_\_ »  
*наименование проекта (при наличии)*

**Проект выполнен в рамках дисциплины**

« \_\_\_\_\_ »  
*наименование дисциплин (практики)*

**по направлению подготовки** \_\_\_\_\_  
*код и наименование направления*

**направленность (профиль)** « \_\_\_\_\_ »  
*наименование направленности (профиля)*

дата начала проекта «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

дата окончания проекта «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заказчик проекта \_\_\_\_\_  
*Должность И.О. Фамилия*

Руководитель проекта \_\_\_\_\_  
*Должность И.О. Фамилия*

Исполнитель \_\_\_\_\_  
*И.О. Фамилия подпись*

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Оценка по результатам проекта « \_\_\_\_\_ »  
*(подпись руководителя проекта)*

Ярославль 20\_\_

**Психологический практикум лидера** (самодиагностика лидерского потенциала) проводится в начале и/или конце курса. Включает в себя следующие методики:

- Методика «Способность к лидерству»
- Опросник «Эффективность лидерства»
- Экспертная оценка психологических характеристик личности - руководителя

(Ю.П. Платонов)

- Оценка предрасположенности к управленческой деятельности
- Оценка эффективности деятельности руководителя
- Ценностные ориентации руководителя
- Предпочитаемый тип власти

В рамках раздела «Психологический практикум лидера» студенты самостоятельно выполняют данные методики. Задание выполняется в форме полевой работы либо в форме самодиагностики, либо с испытуемыми, предполагающей самостоятельную обработку, интерпретацию данных психологических опросников с составлением комплексного заключения о результатах исследования.

При подготовке *к самостоятельной работе в виде исследования* студентам необходимо учитывать следующие обстоятельства.

Работа подразумевает проведение и анализ определенного исследования, результаты которого получены опытным путем. Исходя из сущности проведения таких работ, целью исследовательской работы является глубокое изучение учащимися различных явлений и законов.

Смысл работы:

- изучение определенного явления, программы, методики на практике;
- ознакомление с приемами проведения измерений и правилами обработки информации;
- выявление отклонений фактического и опытного образцов;
- выявление причин данных отклонений;
- написание выводов, содержащих рекомендации по принятию соответствующих решений, анализ полученных результатов.

Как оформить отчет по самостоятельной работе?

Требования к оформлению работ позволяют писать отчет как машинописным, так и рукописным способом. Основные правила применительно ко всем работам сводятся к следующим пунктам:

1. На титульном листе указывается название работы, и все остальные стандартные данные.
2. Во вводной части работы кратко раскрывается актуальность и практическая значимость исследования по теме.
3. Основная часть работы включает ряд подразделов:
  - обоснование выбора методологической основы эмпирического исследования, формулировка конкретной цели и задач исследования;
  - описание программы исследования, обоснование выбора методик;
  - описание проведенного эмпирического исследования (выборка, процедура);
  - общая характеристика полученных данных: количество, полнота, для числовых данных – первичные статистики;
  - описание статистической и содержательной обработки полученных данных;
  - анализ и интерпретация полученных результатов.

4. В конце отчета формулируются выводы, в которых в виде тезисов должны быть проанализированы все полученные промежуточные и итоговые результаты и даны заключения об их сопоставлении с теоретическими зависимостями. В выводах должно быть отмечено подтверждение/или не подтверждение гипотезы.

5. Список литературы.

6. Приложения.

7. Работа оформляется в соответствии с методическими требованиями учебного заведения.

8. Отчет по самостоятельной работе, вместе с теоретическим материалом сдается преподавателю.

### **Проект презентации психологического портрета лидера.**

Подготовка к Презентации психологического портрета лидера предполагает самостоятельное знакомство с такими темами, как:

Черты, универсальные для всех лидеров

Деловые качества и умения

Имидж и поведение лидера

Образ жизни, ценности, отношение к другим

Жизненные установки

Стиль руководства

Сильные и слабые стороны лидера

Плата за лидерство: стресс и борьба с ним и пр.

Выполнение задания предполагает самостоятельную работу над выбранной студентом темой и раскрытием ее содержания.

Проект – конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Проект может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся в течение заданного временного промежутка.

В общем случае оценивание проекта складывается из трех составных частей:

Оценивание проекта складывается из трех составных частей:

**1) оценка процесса выполнения проекта**, осуществляемая по контрольным точкам, распределенным по времени выполнения проекта (четыре контрольные точки или еженедельно), проводится по критериям:

– умение самоорганизации, в том числе, систематичность работы в соответствии с планом,

– самостоятельность,

– активность интеллектуальной деятельности,

– творческий подход к выполнению поставленных задач,

– умение работать с информацией,

– умение работать в команде (в групповых проектах);

**2) оценка полученного результата:**

– конкретность и ясность формулировки цели и задач проекта, их соответствие теме;  
– обоснованность выбора источников (полнота для раскрытия темы, наличие новейших работ – журнальных публикаций, материалов сборников научных трудов и т.п.);

– глубина/полнота/обоснованность раскрытия проблемы и ее решений;

– соответствие содержания выводов заявленным в проекте целям и задачам;

– наличие элементов новизны теоретического или практического характера;

– практическая значимость;



Четко и хорошо оформленная работа. Разумный объем. Грамматически правильные предложения без орфографических ошибок						Неопрятная и трудно читаемая работа. Слишком длинная / короткая работа. Много грамматических и орфографических ошибок
--	--	--	--	--	--	---

#### **Правила использования психодиагностических тестов:**

- необходимо применять лишь теоретически хорошо обоснованные и практически проверенные методики;
- обязательно соблюдать профессиональную тайну как в отношении технологии тестирования, так и по поводу его результатов;
- строить отношения с обследуемыми на партнерской основе. Это означает, что нельзя злоупотреблять их доверием; следует обязательно предупреждать о том, как будет использоваться диагностическая информация и кто будет иметь к ней доступ; необходимо создавать условия для получения испытуемым информации по данным тестирования;
- при запросе со стороны испытуемого о результатах тестирования предоставлять информацию в позитивном виде, делая ударение на потенциальных возможностях испытуемого и избегая негативных оценочных суждений;
- не допускать психодиагностической и аналитической работе, требующей высокой профессиональной квалификации, лиц, не прошедших специальное обучение, а также нарушающих требования профессиональной этики. Для создания благоприятной психологической атмосферы, снижения напряженности у испытуемого и в конечном итоге получения достоверного результата при тестировании следует придерживаться следующих основных правил:
- заранее согласовывать с испытуемым дату, время обследования, обязательно сообщать о его продолжительности;
- тестирование следует проводить в отдельном помещении, с соблюдением необходимых санитарно-гигиенических норм (площадь на одного испытуемого не менее 3 м<sup>2</sup>, наличие вентиляции, окон, приятный интерьер и пр.), при отсутствии телефонов и других отвлекающих моментов;
- перед тестированием важно установить психологический контакт с испытуемым, еще раз сообщить о времени, необходимом для прохождения тестирования, выразить уверенность в способности испытуемого справиться с заданиями, сообщить, что полученная информация является конфиденциальной, позволяет выявить потенциал кандидата (в том числе скрытый) и является не только основанием для принятия кадрового решения, но и подспорьем в ходе его профессиональной адаптации на новом месте работы;
- не следует сообщать испытуемому подробности об интерпретации результатов — это может повлиять на уровень их достоверности и будет способствовать девальвации методики;
- в отношении испытуемого следует занять партнерскую позицию («Мы делаем с вами общее дело, мы заинтересованы в получении достоверной информации и будем вам благодарны за нее»), взаимодействие с позиции силы («Сейчас мы все про вас узнаем!») недопустимо;
- во время психодиагностического обследования следует быть приветливым, вежливым и проявлять готовность прийти на помощь в случае необходимости;
- во время тестирования следует предусмотреть 10-минутные перерывы через каждый час работы;
- при интересе со стороны испытуемого к результатам тестирования следует выразить готовность предоставить эту информацию в устной конспективной форме и сообщить, когда это может быть сделано;
- при завершении обследования следует проинформировать испытуемого о дальнейшем взаимодействии (сроки, форма и пр.) и обязательно поблагодарить за проделанную работу.

Поведение испытуемого во время выполнения тестов может служить дополнительным источником информации о его индивидуально-психологических особенностях.

В качестве учебно-методического обеспечения СРС рекомендуется использовать литературу, указанную в разделе 8 настоящей программы

Для самостоятельного подбора литературы в библиотеке ЯрГУ рекомендуется использовать:

1. Личный кабинет ([http://lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_login.php](http://lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_login.php)) дает возможность получения on-line доступа к списку выданной в автоматизированном режиме литературы, просмотра и копирования электронных версий изданий сотрудников университета (учеб. и метод. пособия, тексты лекций и т.д.) Для работы в «Личном кабинете» необходимо зайти на сайт Научной библиотеки ЯрГУ с любой точки, имеющей доступ в Internet, в пункт меню «Электронный каталог»; пройти процедуру авторизации, выбрав вкладку «Авторизация», и заполнить представленные поля информации.

**2. Электронная библиотека учебных материалов ЯрГУ**  
([http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)) содержит более 2500 полных текстов учебных и учебно-методических материалов по основным изучаемым дисциплинам, изданных в университете. Доступ в сети университета, либо по логину/паролю.

3. Электронная картотека [«Книгообеспеченность»](#)  
([http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_bookreq\\_find.php](http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_bookreq_find.php)) раскрывает учебный фонд научной библиотеки ЯрГУ, предоставляет оперативную информацию о состоянии книгообеспеченности дисциплин основной и дополнительной литературой, а также цикла дисциплин и специальностей. Электронная картотека [«Книгообеспеченность»](#) доступна в сети университета и через Личный кабинет.