

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

*экономический факультет*

Рекомендовано МССН

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Наименование дисциплины Лидерство**

**Рекомендуется для направления подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»**

## 1. Цели и задачи дисциплины:

В курсе «Лидерство» рассматривается сущность феномена лидерства, основные типы и формы его проявления. Теоретическая часть курса включает изучение традиционных моделей и современных концепций. Практическая часть включает отработку материала по методике «action learning», тренинговые техники, практические упражнения, анализ конкретных ситуаций и деловые игры. В рамках курса предлагаются методы диагностики личностного потенциала студентов. Постановка навыков формирования и раскрытия лидерского потенциала в режиме реального времени с применением коучинговых техник позволяет за короткий период сформировать индивидуальный лидерский стиль.

- формирование представления о природе и существующих моделях лидерства;
- изучение современных прикладных подходов к лидерству в организации;
- постановка навыков эффективного применения различных моделей лидерства в деловом взаимодействии;
- диагностика и развитие лидерских компетенций;
- формирование способности принятия эффективных управленческих решений;
- постановка навыка формирования команды и эффективного командного взаимодействия;
- развитие эмоциональной компетентности и творческого мышления.

## 2. Место дисциплины в структуре ОП ВО:

Дисциплина Лидерство относится к вариативной компоненте обязательной части блока 1 учебного плана (Б1.О.02.12 Базовый цикл. Вариативная часть).

В таблице № 1 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП ВО.

Таблица № 1

Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций для дневного отделения

№ п/п	Шифр и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
Общекультурные компетенции			
1	УК-3 - способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Деловые коммуникации Менеджмент	Социально-гуманитарные дисциплины Профессиональные дисциплины
2	УК-5 - способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	Культура личной работы Развитие эмоционального интеллекта	Персональный брендинг
3	УК-6 - способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Деловые коммуникации Менеджмент	Управление человеческими ресурсами

**Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций (для очно-заочной формы обучения)**

№ п/п	Шифр и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
<b>Общекультурные компетенции</b>			
1	УК-3 - способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Деловые коммуникации Менеджмент	Социально-гуманитарные дисциплины Профессиональные дисциплины
2	УК-5 - способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	Культура личной работы Развитие эмоционального интеллекта	Персональный брендинг
3	УК-6 - способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Деловые коммуникации Менеджмент	Управление человеческими ресурсами

**3. Требования к результатам освоения дисциплины:**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- УК-3 - способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;
- УК-5 - способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах;
- УК-6 - способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни;

***Знать:***

- природу и сущность феномена лидерства;
- традиционные концепции и современные модели лидерства;
- современные подходы к развитию лидерских компетенций;
- основы эффективного командного взаимодействия.

***Уметь:***

- анализировать деловые ситуации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- самостоятельно совершенствовать лидерские компетенции;
- эффективно использовать техники лидерского влияния.

***Владеть:***

- навыками выбора эффективного стиля лидерства;
- навыками командообразования и принятия решений;
- навыками повышения личной эффективности;
- навыками развития эмоциональной компетентности и творческого мышления.

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

1) для профилей по направлению «Менеджмент» экономического факультета очное обучение общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы.

Вид учебной работы	Всего часов	Модули			
		12	13	14	15
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	<b>51</b>			<b>51</b>	
В том числе:	-				
Лекции	17			17	
Практические занятия (ПЗ)	-				-
Семинары (С)	34			34	
Лабораторные работы (ЛР)					
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>57</b>			<b>57</b>	
В том числе:	-				
Индивидуальный проект (работа)	15			15	
Эссе	10			10	
Подготовка тематических презентаций	15			15	
Чтение дополнительной литературы, рекомендованной по курсу	7			7	
Творческие работы	10			10	
<i>Другие виды самостоятельной работы</i>					
		-			
Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	экзамен				
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>ак. часа</b>	<b>108</b>			
	<b>зач. ед.</b>	<b>3</b>			

2) для профилей очно-заочного отделения по направлению «Менеджмент» экономического факультета общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		5	6	7	8
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	<b>17</b>			<b>17</b>	
В том числе:	-	-	-	-	-
<i>Лекции</i>					
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>					
<i>Семинары (С)</i>	17			17	
<i>Лабораторные работы (ЛР)</i>					
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>91</b>			<b>91</b>	
Общая трудоемкость	час	<b>108</b>		<b>108</b>	
	зач. ед.	<b>3</b>		<b>3</b>	

3) для профилей заочного отделения по направлению «Менеджмент» экономического факультета общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		5	6	7	8
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	<b>10</b>			<b>10</b>	
В том числе:	-	-	-	-	-
<i>Лекции</i>	5			5	
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>					

Семинары (С)	5			5	
Лабораторные работы (ЛР)					
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	93			93	
Общая трудоемкость	час	108		108	
	зач. ед.	3		3	

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (темы)
1.	Основы лидерства	<p><b>Тема 1. Введение в курс</b>  Теоретическая часть:  Ролевой и личностный аспекты взаимодействия человека и организации. Природа и определение понятия лидерства. Лидерство, как система отношений, основанная на познавательных, межличностных и представительских компетенциях лидера.  Практическая часть:  Групповая работа «Коллаж – современный лидер. Кто он?»</p>
		<p><b>Тема 2. Природа возникновения феномена лидерства</b>  Теоретическая часть:  История возникновения понятия. Подходы к изучению лидерства. Принятые классификации. Анализ личных качеств в трактовке Коттера, Друкера. Когнитивный ресурс лидера.  Практическая часть:  Персональная диагностика определения лидерских качеств «Лидеры в моей жизни».  Самоанализ и оценка собственных способностей по технике «Колесо лидерских компетенций».</p>
		<p><b>Тема 3. Власть и лидерство</b>  Теоретическая часть:  Власть, ее основы и лидерство. Формальное и неформальное лидерство. Модель компетенций руководителя. Сравнительный анализ понятий «лидер» и «менеджер».  Практическая часть:  Практическая ситуация для анализа «лидер или менеджер?»</p>
2.	Модели лидерства	<p><b>Тема 4. Традиционные концепции лидерства</b>  Теоретическая часть:  Традиционные концепции лидерства. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения.  Практическая часть:  Эссе на тему: «Анализ лидерских качеств исторической личности».</p>

		<p><b>Тема 5. Основные модели лидерства</b></p> <p>Теоретическая часть:          Континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта. Модель Фидлера. Модель Херсея и Бланшарда. Модель «путь - цель» Хауза и Митчела. Модель Стинсона – Джонсона.</p> <p>Практическая часть:          Групповая работа «Разработка лидерских компетенций с применением соответствующих концепций».</p>
		<p><b>Тема 6. Ситуационное лидерство</b></p> <p>Теоретическая часть:          Ситуационная модель принятия решения Врума – Йеттона – Яго. Трансформационное и транзакционное руководство. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства.</p> <p>Практическая часть:          Практическое упражнение на постановку навыка выработки и принятия решения.</p>
		<p><b>Тема 7. Атрибутивное лидерство</b></p> <p>Теоретическая часть:          Концепция атрибутивного лидерства. Основные компоненты психологической компетентности. Концепция харизматического лидерства. Причинно – следственный подход к изучению лидерства.</p> <p>Практическая часть:          Первый этап анализа индивидуального проекта по развитию личной эффективности.</p>
3	Лидер и команда	<p><b>Тема 8. Лидерство и эффективное командообразование</b></p> <p>Теоретическая часть:          Особенности структуры личности в построении эффективной работы команды. Групповая динамика и построение команды. Определение основных психотипов и эффективных путей работы с разными психотипами.</p> <p>Практическая часть:          Тест Р.Белбина на определение роли в командной работе. Постановка навыков командообразования.</p> <p><b>Тема 9. Лидерство в изменениях</b></p> <p>Теоретическая часть:          Концепция преобразующего лидерства (лидерство для изменений). Роль лидера в управлении изменениями. Выработка технологий лидерства в команде проекта развития компании.</p> <p>Практическая часть:          Практическое упражнение на постановку целей «Вижу цель».</p>

		<p><b>Тема 10. Эмоциональное лидерство</b>  Теоретическая часть:  Концепция Д.Гоулмена. Влияние эмоций на принятие решений. Эмоции руководителя – барьер или проводник? Качества эмоционального лидера. Эмоциональный интеллект как стратегия управления изменениями.  Практическая часть:  Эссе на тему «Командообразование в стиле ЭИ».</p>
		<p><b>Тема 11. Интеллектуальное лидерство</b>  Теоретическая часть:  Современные подходы к лидерству (WOW-проекты Т.Питерса). Интеллектуальное лидерство. Этапы создания эмоционально - интеллектуальной команды.  Практическая часть:  Групповая работа «Эффективная программа развития эмоционального интеллекта команды» - ролевка.</p>
		<p><b>Тема 12. Лидерство и искусство управления конфликтами</b>  Теоретическая часть:  Типовые конфликты в организации. Управление эмоциями в команде: от конфликтов к сотрудничеству. Причины возникновения конфликтов. Совпадатели и несовпадатели – выстраивание диалога. Формирование конфликтной компетентности лидера.  Практическая часть:  Психологические принципы работы с возражениями. Практическое упражнение «Уровень возражения».</p>
4	Коучинговый подход в лидерстве	<p><b>Тема 13. Коучинг-подход как инструмент современного лидера</b>  Теоретическая часть:  Базовые положения и принципы коучингового подхода к поиску решений. Построение эффективной команды – коучинг подход. Навыки раппорта для современного лидера. Базовые положения мышления о результате и ориентация на результат при детализации проекта.  Практическая часть:  Второй этап представления и анализа индивидуального проекта по развитию личной эффективности.</p>
		<p><b>Тема 14. Женщина - лидер</b>  <b>Теоретическая часть:</b>  Гендерные тенденции. Психологические особенности женщины – лидера как современное конкурентное преимущество.  <b>Практическая часть:</b>  Групповая работа: «Коллаж – женщина и мужчина в роли лидера. Кто эффективней?»  Эссе на тему: «Знаменитая женщина-лидер. Анализ личных качеств и деятельности».</p>
		<p><b>Тема 15. Спиральная динамика и ее прикладное значение</b>  Теоретическая часть:  Современные подходы к развитию личности и</p>

		<p>управлению компанией. Спиральная динамики К.Грейвза и Д.Бэка. Персональная диагностика.</p> <p><i>Практическая часть:</i></p> <p>Ролевка «Лидерство на каждом витке спиральной динамики».</p> <p>Презентация по представлению и защите индивидуального проекта</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 5.2. Разделы дисциплин и виды занятий для дневного отделения

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекц.	Прак т. зан.	Лаб. зан.	Семина	СРС	Всего час.
1.	Основы лидерства	5			8	15	28
2.	Модели лидерства	5			8	15	28
3.	Лидер и команда	4			8	14	26
4.	Коучинговый подход в лидерстве	3			8	13	24
5.	Итоговая аттестация				2		2
	ИТОГО:	17			34	57	108

## 2) для профилей по направлению «Менеджмент» очно-заочного обучения:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекц.	Прак т. зан.	Лаб. зан.	Семина	СРС	Всего час.
1.	Основы лидерства	5			5	20	30
2.	Модели лидерства	5			4	20	29
3.	Лидер и команда	4			3	18	23
4.	Коучинговый подход в лидерстве	3			3	18	24
5.	Итоговая аттестация				2		2
	ИТОГО:	17			17	78	108

## 2) для профилей по направлению «Менеджмент» заочного обучения:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекц.	Прак т. зан.	Лаб. зан.	Семина	СРС	Всего час.
1.	Основы лидерства	2			1	24	27
2.	Модели лидерства	1			1	24	26
3.	Лидер и команда	1			1	24	26
4.	Коучинговый подход в лидерстве	1			1	26	28
5.	Итоговая аттестация				1		1
	ИТОГО:	5			5	98	108

## 6. Лабораторный практикум (при наличии)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Наименование лабораторных работ	Трудоемкость (час.)
1.			
...			



## 7. Практические занятия (семинары)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудо-емкость (час.)
1.	Основы лидерства	1. Групповая работа «Коллаж – современный лидер. Кто он?» 2. Персональная диагностика определения лидерских качеств «Лидеры в моей жизни». Самоанализ и оценка собственных способностей по технике «Колесо лидерских компетенций». 3. Практическая ситуация для анализа «лидер или менеджер?»	8
2.	Модели лидерства	4. Эссе на тему: «Анализ лидерских качеств исторической личности». 5. Групповая работа «Разработка лидерских компетенций с применением соответствующих концепций». 6. Практическое упражнение на постановку навыка выработки и принятия решения. 7. Первый этап анализа индивидуального проекта по развитию личной эффективности.	8
3.	Лидер и команда	8. Тест Р.Белбина на определение роли в командной работе. Постановка навыков командообразования. 9. Практическое упражнение на постановку целей «Вижу цель». 10. Эссе на тему «Командообразование в стиле ЭИ». 11. Групповая работа «Эффективная программа развития эмоционального интеллекта команды» - ролевка. 12. Психологические принципы работы с возражениями. Практическое упражнение «Уровень возражения».	8
4.	Коучинговый подход в лидерстве	13. Второй этап представления и анализа индивидуального проекта по развитию личной эффективности. 14. Групповая работа: «Коллаж – женщина и мужчина в роли лидера. Кто эффективней?» Эссе на тему: «Знаменитая женщина-лидер. Анализ личных качеств и деятельности». 15. Ролевка «Лидерство на каждом витке спиральной динамики».	8
5.	Итоговая аттестация	16. Презентация проекта по развитию индивидуальных лидерских компетенций. Разработка формата, сценария, имиджевых составляющих презентации и творческого подхода к ее проведению. Отработка навыка формулировки эффективной	2

		обратной связи. 17. Проверочный тест (multiple choice test) по материалу курса. Индивидуальные материалы по курсу, подшитые в отдельную папку: эссе, презентация.	
	<b>ИТОГО:</b>		<b>34</b>

**Практические занятия (семинары) для очно-заочного отделения по направлению «Менеджмент»**

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1.	Основы лидерства	1. Групповая работа «Коллаж – современный лидер. Кто он?» 2. Практическая ситуация для анализа «лидер или менеджер?»	5
2.	Модели лидерства	3. Эссе на тему: «Анализ лидерских качеств исторической личности». 4. Групповая работа «Разработка лидерских 7. Первый этап анализа индивидуального проекта по развитию личной эффективности».	4
3.	Лидер и команда	5. Групповая работа «Эффективная программа развития эмоционального интеллекта команды» - ролевка.	3
4.	Коучинговый подход в лидерстве	6. Второй этап представления и анализа индивидуального проекта по развитию личной эффективности. 7. Ролевка «Лидерство на каждом витке спиральной динамики».	3
5.	Итоговая аттестация	8. Презентация проекта по развитию индивидуальных лидерских компетенций. 9. Проверочный тест (multiple choice test) по материалу курса. Индивидуальные материалы по курсу, подшитые в отдельную папку: эссе, презентация.	2
	<b>ИТОГО:</b>		<b>17</b>

**Практические занятия (семинары) для заочного отделения по направлению «Менеджмент»**

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1.	Основы лидерства	1. Групповая работа «Коллаж – современный лидер. Кто он?»	1
2.	Модели лидерства	2. Эссе на тему: «Анализ лидерских качеств исторической личности».	1
3.	Лидер и команда	3. Групповая работа «Эффективная программа развития эмоционального интеллекта команды» - ролевка.	1

4.	Коучинговый подход в лидерстве	4. Ролевка «Лидерство на каждом витке спиральной динамики».	1
5.	Итоговая аттестация	5. Презентация проекта по развитию индивидуальных лидерских компетенций. 6. Проверочный тест (multiple choice test) по материалу курса. Индивидуальные материалы по курсу, подшитые в отдельную папку: эссе, презентация.	1
	<b>ИТОГО:</b>		<b>5</b>

#### 8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

– учебные аудитории (кабинеты) с рабочими местами для проведения лекций (по числу студентов в потоке) и для проведения семинаров (по числу студентов в отдельных группах); доска; стационарный персональный компьютер с пакетом Microsoft Office 2007; мультимедийный проектор; допускается использование переносной аппаратуры – ноутбук и проектор; экран (стационарный или переносной напольный).

№ ауд.	Наименование оборудованных учебных кабинетов	Перечень основного оборудования
423, 327, 325	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор Casio XJ-M250- 1 шт., экран -1 шт.
зал 3	Лекционная аудитория	Мультимедиа проектор Casio XJ-N1700- 1 шт., экран -1 шт.

#### 9. Информационное обеспечение дисциплины

##### а) программное обеспечение

ОС MS Windows (XP и выше), MS Office 2007, Mentor

##### б) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. Университетская библиотека ONLINE – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/> (дата обращения 25.09.2018).
2. Полнотекстовая коллекция российских научных журналов. eLibrary.ru – Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp?> (дата обращения 25.09.2018).
3. Рейтинговое агентство «РА-Эксперт» <http://www.raexpert.ru> – Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp?> (дата обращения 25.09.2018).
4. Информационно-издательский центр «Статистика России» <http://www.infostat.ru> – Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp?> (дата обращения 25.09.2018).

#### 10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

##### а) основная литература:

1. Захарова Л.Н. Психология управления : Учебное пособие / Л.Н. Захарова. - М. : Логос, 2016. - 374 с. : ил. - (Новая университетская библиотека). - ISBN 978-5-98704-499-5 : 363.00.
2. Михайлова О.Б. Психологическая диагностика и реализация инновационности личности [Текст/электронный ресурс] : Монография / О.Б. Михайлова. - Электронные текстовые данные ; Электронные текстовые данные. - М. : Изд-во РУДН, 2016. - 149 с. : ил. - ISBN 978-5-209-07457-1 : 85.03 <http://lib.rudn.ru/ProtectedView/Book/ViewBook/>
3. Полянская Екатерина Николаевна. Тренинг развития лидерских способностей [Текст/электронный ресурс] : Учебно-методическое пособие к изучению курса / Е.Н.

Полянская. - Электронные текстовые данные. - М. : Изд-во РУДН, 2015. - 52 с. : ил. - ISBN 978-5-209-05943-1 : 80.95. <http://lib.rudn.ru/ProtectedView/Book/ViewBook/4382>

4. Бендас, Т. В. Психология лидерства : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. В. Бендас. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 502 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-09205-9. <https://www.biblio-online.ru/book/psihologiya-liderstva-415426>

5. Коровникова Н.А. Теории лидерства в организационной психологии [электронный ресурс] : Учебно-методическое пособие / Н.А. Коровникова. - электронные текстовые данные. - М. : Изд-во РУДН, 2017. - 65 с. <http://lib.rudn.ru/ProtectedView/Book/ViewBook/3010>

#### б) дополнительная литература

6. Чернышева А.С. Психология лидерства: лидерство в социальных организациях : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / А. С. Чернышева [и др.] ; под общ. ред. А. С. Чернышева. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 159 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-08262-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/442248> (дата обращения: 21.04.2019).

7. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 301 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-6921-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432902> (дата обращения: 21.04.2019).

8. Семенова, Л. М. Имиджмейкинг : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Л. М. Семенова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 141 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-11004-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/444427> (дата обращения: 21.04.2019).

#### в) программное обеспечение

1. Microsoft Office 2003 – 2010 (PowerPoint, Word, Excel)

### 11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Преподавание курса предполагает такие методы обучения, как лекции, семинары, групповые и самостоятельные работы студента. Теоретическая часть курса включает изучение традиционных моделей и современных концепций. Практическая часть включает отработку материала по методике «action learning», тренинговые техники, практические упражнения, анализ конкретных ситуаций и деловые игры. В рамках курса предлагаются методы диагностики личностного потенциала студентов. Постановка навыков формирования и раскрытия лидерского потенциала в режиме реального времени с применением коучинговых техник позволяет за короткий период сформировать индивидуальный лидерский стиль.

<i>Лекции</i>	Разновидность групповых учебных занятий состоящая в основном в устном, монологическом, последовательном изложении материала в соответствии с учебно-тематическим планом дисциплины.
<i>Семинары</i>	Аудиторная диалоговая форма занятий по одной из тем курса, предполагающая активное участие студентов, направленная на закрепление лекционного материала, формирование навыков командного взаимодействия, анализа конкретных ситуаций, «делового театра», коуч-техник по закреплению материала.

<i>Деловые игры</i>	Метод имитации принятия решений в различных деловых ситуациях, осуществляемый по заданным правилам в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости. Данный подход предполагает обучение коллективной мыслительной и практической работе, формирование умений и навыков социального взаимодействия и общения, навыков индивидуального и совместного принятия решений
<i>Самостоятельная работа</i>	Чтение рекомендованной литературы (обязательной и дополнительной), подготовка к устным выступлениям, подготовка к письменным контрольным работам (рубежным, итоговым испытаниям), написание рефератов, эссе, а также иные виды работы, необходимые для выполнения учебной программы

В рамках курса «Лидерство» предусмотрен блок самостоятельной работы, включающий в себя следующие направления:

1. Чтение современных дополнительных тематических источников, анализ и подготовка докладов по актуальным темам с учетом будущих профессиональных предпочтений студента;
2. Работа с аудио- и видео материалами, демонстрирующими наглядные примеры современных лидерских подходов;
3. Отработка навыков развития лидерского потенциала в полевых условиях:
  - a. посещение деловых мероприятий, тематических выставок, фестивалей и пр.;
  - b. организация мероприятий силами студентов (подготовка, проведение, анализ результатов);
  - c. организация команды, отработка навыков работы в команде;

Самостоятельная работа позволяет студенту расширить, углубить и закрепить полученные знания и навыки с учетом индивидуальной специфики усвоения и обработки информации.

## **12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Лидерство»**

### **Примерный вариант тестов для текущего, промежуточного и итогового контроля**

*Материалы для оценки уровня освоения учебного материала дисциплины «Лидерство» (оценочные материалы), включающие в себя перечень компетенций с указанием этапов их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания, типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны в полном объеме и доступны для обучающихся на странице дисциплины в ТУИС РУДН.*

1. Лидерство – это:
  - a. Попытка использовать непринудительные формы влияния с целью мотивации индивидов на достижение определенной цели
  - b. Способность воспринимать и понимать проявления личности, выражаемые в эмоциях, управлять эмоциями на основе интеллектуальных процессов
  - c. Способ установления конструктивных взаимоотношений в коллективе

2. Какое из приведенных ниже утверждений НЕ относится к понятию ЛИДЕРСТВА:
- Эффективность лидерства зависит, в основном, от соответствия лидера его команде, а также от ситуации
  - Процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности, определяет формат деловых коммуникаций
  - Характерные свойства лидерства могут быть развиты путем опыта, обучения и анализа
3. Всесторонняя модель Г.Юкла включает в себя следующие блоки, влияющие на процесс лидерства:
- Характер лидера, поведение лидера, ситуационные факторы, окончательные результаты, лидерский потенциал, экзогенные ситуационные факторы
  - Мышление и видение лидера, поведение лидера, привходящие факторы, выполнение задач, власть лидера, командное взаимодействие
  - Черты и навыки лидера, поведение лидера, привходящие факторы, окончательные результаты, власть лидера, экзогенные ситуационные факторы
4. Какими героическими чертами наделяли древние греки своих лидеров (теории героев):
- Решительность, красноречие, отвага, ум
  - Понимание, доброта, преданность, гибкость
  - Справедливость, мудрость, хитрость, доблесть
5. Основной тезис теории характерных особенностей лидерства:
- Лидеры играют значительную роль при создании определенного образа мышления
  - Конечное число индивидуальных характеристик эффективного менеджера должно быть определено
  - Главная задача лидера – выбор, обучение и продвижение лидеров
6. Кто из исследователей НЕ занимался изучением феномена лидерства:
- Ганс Айзенк
  - Шелли Киркпатрик
  - Эдвин Лок
7. Стили лидерства по К.Левину:
- Авторитарный, демократический, делегативный
  - Анархичный, демократический, авторитарный
  - Авторитарный, соучастный, партисипативный
8. Авторитарный стиль лидерства уместен, когда:
- Сотрудники самостоятельно могут проанализировать ситуацию и определить, что должно быть сделано, и как это должно быть сделано.
  - У лидера имеется вся необходимая информация, есть ограничение во времени, а работники хорошо мотивированы
  - Лидеру необходимо установить приоритеты и делегировать определённые задачи.
9. Двухфакторная теория лидерства относится к категории:
- Теорий характерных особенностей личности
  - Ситуационных теорий
  - Теорий личностного поведения
10. Формирование структуры в двухфакторной теории Дж.Флейшмана предполагает:
- Установление тесных дружеских связей между лидером и его подчиненными и при этом непосредственное участие подчиненных в выполнении задания
  - Тщательный контроль подчиненных, при использовании поощрений, наказаний и всю власть у лидера для того, чтобы повлиять на подчиненных

- с. Поведение, при котором лидер организует и определяет взаимоотношения в группе, стремится установить надежные связи между сотрудниками для выполнения заданий
11. Ситуационные теории позволяют устанавливать соответствие между:
- Личностью, конкретной ситуацией, властью, интеллектом и поведением
  - Личностью, выполняемыми заданиями, властью, точкой зрения и возможностью
  - Личностью, внешними факторами, группой, влиянием и характером
12. Какого типа лидера НЕТ в современной классификации лидеров:
- Образцовый лидер
  - Деловой лидер
  - Универсальный лидер
13. Формальное лидерство - это:
- Процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности
  - Процесс внесения вклада в выполнение задач группы
  - Процесс представления точки зрения группы при взаимодействии с лидерами других групп
14. Теория, в которой утверждается, что «лидер должен оказывать влияние на понимание и восприятие подчиненными поставленной задачи, а также определять пути к достижению цели», называется:
- Вероятностная теория
  - Теория «Траектория - цель»
  - Двухфакторная теория
15. Основные характеристики подчиненных в теории лидерства «Траектория - цель»:
- Система формальных полномочий, результативность, восприятие
  - Эффективность, мотивация, приемлемость лидера
  - Локус контроля, опыт, способности
16. Какой точки зрения подчиненных на лидера НЕТ в теории лидерства «Траектория - цель»:
- Ожидание соответствующего вознаграждения за свою деятельность
  - Удовлетворенность в результате выполнения работы
  - Возможность принимать самостоятельные решения
17. Стили поведения в Модели достижения цели:
- Авторитарный, демократический, делегативный
  - Директивный, поддерживающий, участвующий, ориентирующийся на конечное достижение целей
  - Ориентированный на выполнение задач, ориентированный на взаимоотношения со служащими
18. Какой фактор НЕ присутствует в Двухфакторной теории лидерства Дж.Флейшмана
- Система формальных полномочий
  - Формирование структуры
  - Участие
19. Стилль совместного принятия решения, когда лидер и сотрудники работают вместе (по К.Левину) носит название:
- Соучастный
  - Делегативный
  - Поддерживающий
20. Какое утверждение НЕ относится к недостаткам авторитарного стиля (по К.Левину)
- Способствует безынициативности сотрудников
  - Замедляет процесс принятия решения, особенно в условиях жёсткого дефицита времени

- с. Приводит к отсутствию должного творчества и гибкости в компании
21. Власть – это:
- Взаимоотношения между двумя людьми и более
  - Важнейшая часть в деятельности организации
  - Способность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению
22. Власть включает в себя:
- Права и обязанности
  - Силу и принуждение
  - Взаимодействие и поддержку
23. Полномочия - это:
- Формальная власть, которой обладает личность, благодаря своему положению в иерархии организации
  - Достижение определенных целей и для укрепления своих позиций
  - Действия, которые изменяют эмоциональное состояние других
24. Какие из перечисленных ниже характеристик НЕ относятся к полномочиям:
- Полномочия определяются пониманием существа власти, временем, объемом использования, а также прогнозированием последствий
  - Полномочия определены в должностной инструкции
  - Полномочия реализуются по вертикали сверху вниз
25. Типы межличностной власти:
- Законная, принудительная, поощрительная, информационная, экспертная
  - Легитимная, принудительная, поощрительная, референтная, экспертная
  - Комплексная, принудительная, поощрительная, ситуационная, харизматическая
26. Референтная власть - это:
- Способность личности оказывать влияние на деятельность других людей благодаря своему служебному положению
  - Власть, которая влияет на других посредством высокого профессионализма
  - Власть, основанная на харизме, свойственной личным свойствам или стилю поведения
27. К личному типу власти относятся:
- Легитимная и информационная
  - Харизматическая и законная
  - Экспертная и референтная
28. Потребность во власти по Д.МакКлелланду - это:
- Причины, в силу которых сотрудники делают все, что требует лидер
  - Желание иметь влияние на людей
  - Получение власти за счет возможности назначить вознаграждение
29. Какая характеристика НЕ относится к людям с высоким показателем nPow:
- Стремятся к близкому взаимодействию с людьми
  - Стремятся к соперничеству
  - Предпочитают активные действия
30. Какие факторы НЕ способствуют появлению власти:
- Влияние, предполагающее маскировку настоящих намерений и целей
  - Доступ к ресурсам, информация и материально-техническое обеспечение
  - Способность установить сотрудничество с другими для выполнения требуемой задачи
31. Лицо, осуществляющее властные функции снизу-вверх обладает:
- Полномочиями
  - Личной властью
  - Потребностью в успехе
32. Ключевые факторы, обеспечивающие возможность осуществления власти снизу-вверх:



- a. Лидерский потенциал, интеллект, статус
- b. Личностные характеристики, профессиональные навыки, влияние
- c. Компетентность, служебное положение, контроль над информацией
- 33. Группа - это:
  - a. Предусмотренная организационной структурой, включающая подчиненных лиц, которые непосредственно отчитываются перед определенным руководителем
  - b. Объединение индивидов, возникающее вследствие индивидуальных усилий и развивающееся на основе общих интересов и дружбы
  - c. Объединение индивидов, в котором на поведение и/или деятельность одного члена воздействует поведение и/или деятельность других членов
- 34. Основные причины возникновения групп:
  - a. Индивидуальная устойчивость, должностные обязанности, доступ к информации
  - b. Цели группы, экономика, близость и тяготение, удовлетворение потребностей
  - c. Социальные роли, конфликты, масштабность выполняемой задачи
- 35. Поведение и отношение к делу, которые фактически выполняются, называется:
  - a. Предписанная роль
  - b. Предполагаемая роль
  - c. Воспринимаемая роль
- 36. Условия эффективной командной работы:
  - a. Поддерживающее окружение, сверхзадача, квалификация и осознание выполняемых ролей, вознаграждение
  - b. Формализация процесса, авторское право, целеполагание, стимулирование
  - c. Наличие неформального лидера, мотивация, потребность в безопасности, организационная структура
- 37. Этапы жизненного цикла команды:
  - a. Формирование, адаптация, нормирование, конфликт, распад
  - b. Формирование, смятение, нормирование, выполнение работы, расформирование
  - c. Вхождение, развитие, устойчивость, зрелость, упадок
- 38. Этап, на котором устанавливаются групповые нормы, определяющие поведение членов, называется:
  - a. Формирование
  - b. Смятение
  - c. Нормирование
- 39. Целенаправленное формирование особого способа взаимодействия людей в группе и придание этой группе некоторых целевых характеристик, носит название:
  - a. Организационное поведение
  - b. Адаптация
  - c. Командообразование
- 40. Сплоченность группы - это:
  - a. Факторы, отражающие стремление к удовлетворению потребностей
  - b. Сила стремлений членов группы оставаться в группе и обязательства перед группой
  - c. Общеизвестные стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы

***Балльно-рейтинговая система оценки знаний, шкала оценок:***

**Соответствие систем оценок  
(используемых ранее оценок итоговой академической успеваемости, оценок  
ECTS и балльно-рейтинговой системы оценок текущей успеваемости)**

Баллы	Традиционные оценки	Оценки ECTS
95-100	5	A
86-94		B
69-85	4	C
61-68	3	D
51-60		E
31-50	2	FX
0-30		F
51-100	зачет	зачет

*Критерии выставления оценок по балльно - рейтинговой системе:*

- посещаемость занятий – 10 баллов
- активность на занятиях – 8 баллов
- групповые работы, включая деловые игры – 7 баллов
- выполнение домашних заданий – 10 баллов
- тематические эссе – 10 баллов
- тематические тесты – 15 баллов
- индивидуальный проект – 10 баллов
- индивидуальная презентация деловых навыков – 15 баллов
- итоговый тест – 15 баллов
- *ИТОГО – 100 баллов*

### Сводная оценочная таблица дисциплины «Лидерство»

Раздел	Тема	Формы контроля уровня освоения ООП									Баллы темы	Баллы раздела
		опрос	тест	реферат	эссе	выполнен ие ДЗ	выполнен ие КР	работа на занятии	деловые игры	зачет		
Основы лидерства	Введение в курс		1					1			2	10
	Природа возникновения феномена лидерства	1			1	1		1			4	
	Власть и лидерство	1		1		1		1			4	
Модели лидерства	Традиционные концепции лидерства	1	1		1	1		1	1		6	20
	Модели лидерства	1	1			1	1	1			5	
	Ситуационное лидерство	1				1	1	1	1		5	
	Атрибутивное лидерство	1	1			1		1			4	
Лидер и команда	Лидерство и эффективное командообразование	1	1		1	1		1	1		6	24
	Лидерство в изменениях	1				1	1	1			4	
	Эмоциональное лидерство	1		1		1		1	1		5	
	Интеллектуальное лидерство	1			1	1		1			4	
	Лидерство и искусство	1	1			1		1	1		5	

	управления конфликтами											
Коучинговый подход в лидерстве	Коучинг-подход как инструмент современного лидера	1	1			1		1			4	10
	Женщина – лидер	1		1				1			3	
	Спиральная динамика и ее прикладное значение		1			1		1			3	
	Презентация по представлению и защите индивидуального проекта	5				10				5		20
	Итоговая аттестация											20
	Итого											100

**Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН**

**Разработчики:**

ассистент кафедры Маркетинга

Должность, название кафедры

\_\_\_\_\_   
 подпись

Нога В.И.

инициалы, фамилия

**Руководитель программы**

проф., д.э.н., каф. менеджмента



В.С. Ефремов

**Заведующий кафедрой**

Маркетинга

название кафедры

\_\_\_\_\_   
 подпись

Зобов А.М.

инициалы, фамилия

УТВЕРЖДЕН  
На заседании кафедры Маркетинга  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021г., протокол № \_\_\_\_  
Заведующий кафедрой Маркетинга  
\_\_\_\_\_ Зобов А.М.

# ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

## ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

### ЛИДЕРСТВО

---

(наименование дисциплины)

---

**38.03.02 «Менеджмент».**

---

(код и наименование направления подготовки)

---

**Бакалавр**

---

Квалификация (степень) выпускника

**Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Лидерство»**

**Направление/Специальность 38.03.02 «Менеджмент»**

**Дисциплина «Лидерство»**

Код контролируемой компетенции или ее	Контролируемый раздел дисциплины	Контролируемая тема дисциплины	ФОСы (Формы контроля уровня освоения ООП)								Баллы темы	Баллы раздела		
			Аудиторная работа				Самостоятельная работа							
			опрос	тест	реферат	эссе	выполнение ДЗ	выполнение КР	работа на занятии	деловые игры			зачет	
ОК-5	Основы лидерства	Введение в курс		1						1			2	10
ОК-5		Природа возникновения феномена лидерства	1			1	1			1			4	
ОК-7		Власть и лидерство	1		1		1			1			4	
ОК-7	Модели лидерства	Традиционные концепции лидерства	1	1		1	1			1	1		6	20
ОК-5		Модели лидерства	1	1			1	1		1			5	
ОК-14		Ситуационное лидерство	1				1	1		1	1		5	
ОК-14		Атрибутивное лидерство	1	1			1			1			4	
ОК-5 ПК-2	Лидер и команда	Лидерство и эффективное командообразование	1	1		1	1			1	1		6	24
ОК-7, ОПК-2		Лидерство в изменениях	1				1	1		1			4	
ОК-5, 14ПК-1,2		Эмоциональное лидерство	1		1		1			1	1		5	
ОК-7, ОПК-2 ПК-1,2		Интеллектуальное лидерство	1			1	1			1			4	
ОК-5,7		Лидерство и искусство управления конфликтами	1	1			1			1	1		5	
ОК-5 ПК-1,2	Тенденции развития лидерства	Коучинг-подход как инструмент современного лидера	1				1	1		1			4	10

ОК-5,7, ПК-2	Женщина – лидер	1		1				1			3	
ОК-5,7,О ПК-2, ПК-2	Спиральная динамика и ее прикладное значение	1				1	1				3	
ОК-5,7, ПК-1, 2	Презентация по представлению и защите индивидуального проекта									15		
ОК-5,7, ПК-1, 2	Итоговая аттестация											20
<b>ИТОГО:</b>												100

**Соответствие систем оценок  
(используемых ранее оценок итоговой академической успеваемости, оценок ECTS и балльно-рейтинговой системы оценок текущей успеваемости)**

Баллы	Традиционные оценки	Оценки ECTS
95-100		A
86-94	5	B
69-85	4	C
61-68	3	D
51-60		E
31-50	2	FX
0-30		F
51-100	зачет	зачет

**Описание оценок ECTS:**

A ("Отлично") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

B ("Очень хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.

C ("Хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

D ("Удовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных

программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

Е ("Посредственно") - теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

FX ("Условно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий

F ("Безусловно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

Реализация курса предусматривает интерактивные лекции, практические занятия (семинары) с использованием мультимедийного оборудования и интерактивного учебника, подготовку самостоятельных творческих работ и их последующие презентации, тестирование, проведение групповых дискуссий по тематике курса, современные технологии контроля знаний.

## Дисциплина Лидерство

### Вопросы по темам дисциплины

Опрос по разделу «Основы лидерства»

1. Дайте определение термину «Лидерство».
2. Какие блоки включает в себя всесторонняя модель Г.Юкла? Зарисуйте модель.
3. Изобразите эволюционный процесс развития теорий лидерства.
4. Основной тезис теории характерных особенностей лидера.
5. Кто является автором двухфакторной теории лидерства?
6. Какие теории личностного поведения Вы знаете?
7. Перечислите ситуационные факторы, влияющие на выбор стиля лидерства (по К.Левину)
8. Изобразите схему лидерства (по К.Левину)
9. Назовите стили руководства в Теории личностного поведения Р.Ликерта
10. Какие характерные черты в соответствии с исследованием Ральфа Стогдилла определяют успешное лидерство?
11. В чем отличие формального лидера от неформального?
12. Исходя из содержания, характера и направленности деятельности, назовите типы лидеров
13. Каковы «плюсы» и «минусы» демократического стиля лидерства?
14. В каких случаях уместен авторитарный стиль лидерства?
15. Что включает в себя блок «привходящие факторы» во всесторонней модели лидерства Г.Юкла
16. Выделите необходимые на Ваш взгляд качества лидера
17. В чем заключается основная идея «Теории черт»
18. Дайте характеристики формальной и неформальной группы
19. Какие ситуационные факторы ввел Ф.Фидлер в своей вероятностной теории лидерства?
20. Приведите аргументы «ЗА» и «ПРОТИВ» лидерства

Опрос по разделу «Модели лидерства»

1. Автор Всесторонней модели лидерства. Изобразите схематично модель.
2. Автор, основной тезис и черты лидера в Теории характерных особенностей.
3. К какому блоку теорий лидерства принадлежит двухфакторная теории лидерства. Назовите автора и стили поведения лидера.
4. Автор и стили руководства в Теории личностного поведения.
5. Изобразите модель лидерства К.Левина. Перечислите стили лидерства и ситуационные факторы, влияющие на выбор стиля.
6. Автор Вероятностной теории лидерства. Назовите стили лидерства и ситуационные факторы теории?
7. Автор, стили лидерства, основные характеристики подчиненных в теории лидерства «Траектория - цель». Изобразите схематично модель.
8. Назовите ситуационные факторы, влияющие на выбор стиля лидерства в модели СТЛ Херси – Бланчарда. Перечислите стили лидерства.
9. Сравните подходы к лидерскому поведению в вероятностной теории Ф.Фидлера и СТЛ Херси – Бланчарда.
10. Автор, основной тезис Подхода на основе парной вертикальной связи. Характеристики членов группы.



Опрос по разделу «Лидер и команда»

1. Назовите главные отличия между категориями «команда», «коллектив», «группа».
2. Основные атрибуты команды.
3. Назовите основоположников теорий командообразования.
4. Примеры teambuilding методик
5. Что такое лидерство в изменениях? Приведите примеры
6. Основные характеристики эмоционального лидерства. Какие навыки ЭЛ являются приоритетными?
7. Основные характеристики интеллектуального лидерства. Какие навыки ИЛ являются приоритетными?
8. Назовите основные тенденции командообразования в мире и в России.
9. Психолого-социальные особенности работы с коллективом.
10. Способы одобрения, поощрения и оптимизации системы вознаграждений
11. Охарактеризуйте типы ролей в коллективе.
12. Основные виды реагирования на подачу различного вида информации.
13. Формирование положительного имиджа услуги-товара у работника организации.

Опрос по разделу «Коучинговый подход в лидерстве»

1. Что такое коучинг? Как коучинг проявляется в лидерстве?
2. Каковы характеристики эффективного коучингового вопроса?
3. Охарактеризуйте основные методы и инструменты коучинга в лидерстве.
4. Виды коучинга. Личный коучинг. Коучинг для образовательных организаций и команд. Критерии классификации видов коучинга.
5. Назовите основные постулаты этики коуча.
6. Навыки поддержания коучинг-контакта.
7. Женщина – лидер. Назовите основные характеристики женщин-лидеров.
8. Приведите примеры женщин-лидеров? Какие качества присущи только женщинам в лидерстве?
9. Что такое спиральная динамика? Как она себя проявляет в лидерстве?
10. Изобразите схему спиральной динамики в действии.

#### **Критерии оценки.**

1. Корректность изложения материала, содержание и структура ответа, охват темы.
2. Владение предметом исследования, его понятийным аппаратом, терминологией.
3. Стиль изложения, грамотность речи.
4. Способность отвечать на вопросы в рамках темы и привести актуальные примеры.

Составитель \_\_\_\_\_ В.И. Нога

« \_\_\_\_\_ » августа 2021г.

## Дисциплина Лидерство

### База тестовых заданий (примеры)

Примеры контрольного multiple choice теста

*Выберите и обведите один из вариантов ответа*

1. Лидерство – это:
  - d. Попытка использовать непринудительные формы влияния с целью мотивации индивидов на достижение определенной цели
  - e. Способность воспринимать и понимать проявления личности, выражаемые в эмоциях, управлять эмоциями на основе интеллектуальных процессов
  - f. Способ установления конструктивных взаимоотношений в коллективе
2. Какое из приведенных ниже утверждений НЕ относится к понятию ЛИДЕРСТВА:
  - a. Эффективность лидерства зависит, в основном, от соответствия лидера его команде, а также от ситуации
  - b. Процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности определяет формат деловых коммуникаций
  - c. Характерные свойства лидерства могут быть развиты путем опыта, обучения и анализа
3. Всесторонняя модель Г.Юкла включает в себя следующие блоки, влияющие на процесс лидерства:
  - a. Характер лидера, поведение лидера, ситуационные факторы, окончательные результаты, лидерский потенциал, экзогенные ситуационные факторы
  - b. Мышление и видение лидера, поведение лидера, привходящие факторы, выполнение задач, власть лидера, командное взаимодействие
  - c. Черты и навыки лидера, поведение лидера, привходящие факторы, окончательные результаты, власть лидера, экзогенные ситуационные факторы
4. Какими героическими чертами наделяли древние греки своих лидеров (теории героев):
  - a. Решительность, красноречие, отвага, ум
  - b. Понимание, доброта, преданность, гибкость
  - c. Справедливость, мудрость, хитрость, доблесть
5. Основной тезис теории характерных особенностей лидерства:
  - a. Лидеры играют значительную роль при создании определенного образа мышления
  - b. Конечное число индивидуальных характеристик эффективного менеджера должно быть определено
  - c. Главная задача лидера – выбор, обучение и продвижение лидеров
6. Кто из исследователей НЕ занимался изучением феномена лидерства:
  - a. Ганс Айзенк
  - b. Шелли Киркпатрик
  - c. Эдвин Лок
7. Стили лидерства по К.Левину:
  - a. Авторитарный, демократический, делегативный
  - b. Анархичный, демократический, авторитарный
  - c. Авторитарный, соучастный, партисипативный
8. Авторитарный стиль лидерства уместен, когда:
  - a. Сотрудники самостоятельно могут проанализировать ситуацию и определить, что должно быть сделано, и как это должно быть сделано.

- b. У лидера имеется вся необходимая информация, есть ограничение во времени, а работники хорошо мотивированы
  - c. Лидеру необходимо установить приоритеты и делегировать определённые задачи.
9. Двухфакторная теория лидерства относится к категории:
- a. Теорий характерных особенностей личности
  - b. Ситуационных теорий
  - c. Теорий личностного поведения
10. Формирование структуры в двухфакторной теории Дж.Флейшмана предполагает:
- a. Установление тесных дружеских связей между лидером и его подчиненными и при этом непосредственное участие подчиненных в выполнении задания
  - b. Тщательный контроль подчиненных, при использовании поощрений, наказаний и всю власть у лидера для того, чтобы повлиять на подчиненных
  - c. Поведение, при котором лидер организует и определяет взаимоотношения в группе, стремится установить надежные связи между сотрудниками для выполнения заданий
11. Ситуационные теории позволяют устанавливать соответствие между:
- a. Личностью, конкретной ситуацией, властью, интеллектом и поведением
  - b. Личностью, выполняемыми заданиями, властью, точкой зрения и возможностью
  - c. Личностью, внешними факторами, группой, влиянием и характером
12. Какого типа лидера НЕТ в современной классификации лидеров:
- a. Образцовый лидер
  - b. Деловой лидер
  - c. Универсальный лидер
13. Формальное лидерство - это:
- a. Процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности
  - b. Процесс внесения вклада в выполнение задач группы
  - c. Процесс представления точки зрения группы при взаимодействии с лидерами других групп
14. Теория, в которой утверждается, что «лидер должен оказывать влияние на понимание и восприятие подчиненными поставленной задачи, а также определять пути к достижению цели», называется:
- a. Вероятностная теория
  - b. Теория «Траектория - цель»
  - c. Двухфакторная теория
15. Основные характеристики подчиненных в теории лидерства «Траектория - цель»:
- a. Система формальных полномочий, результативность, восприятие
  - b. Эффективность, мотивация, приемлемость лидера
  - c. Локус контроля, опыт, способности
16. Какой точки зрения подчиненных на лидера НЕТ в теории лидерства «Траектория - цель»:
- a. Ожидание соответствующего вознаграждения за свою деятельность
  - b. Удовлетворенность в результате выполнения работы
  - c. Возможность принимать самостоятельные решения
17. Стили поведения в Модели достижения цели:
- a. Авторитарный, демократический, делегативный
  - b. Директивный, поддерживающий, участвующий, ориентирующийся на конечное достижение целей
  - c. Ориентированный на выполнение задач, ориентированный на взаимоотношения со служащими

18. Какой фактор НЕ присутствует в Двухфакторной теории лидерства Дж.Флейшмана
- Система формальных полномочий
  - Формирование структуры
  - Участие
19. Стиль совместного принятия решения, когда лидер и сотрудники работают вместе (по К.Левину) носит название:
- Соучастный
  - Делегативный
  - Поддерживающий
20. Какое утверждение НЕ относится к недостаткам авторитарного стиля (по К.Левину)
- Способствует безынициативности сотрудников
  - Замедляет процесс принятия решения, особенно в условиях жёсткого дефицита времени
  - Приводит к отсутствию должного творчества и гибкости в компании
21. Власть – это:
- Взаимоотношения между двумя людьми и более
  - Важнейшая часть в деятельности организации
  - Способность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению
22. Власть включает в себя:
- Права и обязанности
  - Силу и принуждение
  - Взаимодействие и поддержку
23. Полномочия - это:
- Формальная власть, которой обладает личность, благодаря своему положению в иерархии организации
  - Достижение определенных целей и для укрепления своих позиций
  - Действия, которые изменяют эмоциональное состояние других
24. Какие из перечисленных ниже характеристик НЕ относятся к полномочиям:
- Полномочия определяются пониманием существа власти, временем, объемом использования, а также прогнозированием последствий
  - Полномочия определены в должностной инструкции
  - Полномочия реализуются по вертикали сверху вниз
25. Типы межличностной власти:
- Законная, принудительная, поощрительная, информационная, экспертная
  - Легитимная, принудительная, поощрительная, референтная, экспертная
  - Комплексная, принудительная, поощрительная, ситуационная, харизматическая
26. Референтная власть - это:
- Способность личности оказывать влияние на деятельность других людей благодаря своему служебному положению
  - Власть, которая влияет на других посредством высокого профессионализма
  - Власть, основанная на харизме, свойственной личным свойствам или стилю поведения
27. К личному типу власти относятся:
- Легитимная и информационная
  - Харизматическая и законная
  - Экспертная и референтная
28. Потребность во власти по Д.МакКлелланду - это:
- Причины, в силу которых сотрудники делают все, что требует лидер
  - Желание иметь влияние на людей
  - Получение власти за счет возможности назначить вознаграждение

29. Какая характеристика НЕ относится к людям с высоким показателем nPow:
- Стремятся к близкому взаимодействию с людьми
  - Стремятся к соперничеству
  - Предпочитают активные действия
30. Какие факторы НЕ способствуют появлению власти:
- Влияние, предполагающее маскировку настоящих намерений и целей
  - Доступ к ресурсам, информация и материально-техническое обеспечение
  - Способность установить сотрудничество с другими для выполнения требуемой задачи
31. Лицо, осуществляющее властные функции снизу вверх обладает:
- Полномочиями
  - Личной властью
  - Потребностью в успехе
32. Ключевые факторы, обеспечивающие возможность осуществления власти снизу вверх:
- Лидерский потенциал, интеллект, статус
  - Личностные характеристики, профессиональные навыки, влияние
  - Компетентность, служебное положение, контроль над информацией
33. Группа - это:
- Предусмотренная организационной структурой, включающая подчиненных лиц, которые непосредственно отчитываются перед определенным руководителем
  - Объединение индивидов, возникающее вследствие индивидуальных усилий и развивающееся на основе общих интересов и дружбы
  - Объединение индивидов, в котором на поведение и/или деятельность одного члена воздействует поведение и/или деятельность других членов
34. Основные причины возникновения групп:
- Индивидуальная устойчивость, должностные обязанности, доступ к информации
  - Цели группы, экономика, близость и тяготение, удовлетворение потребностей
  - Социальные роли, конфликты, масштабность выполняемой задачи
35. Поведение и отношение к делу, которые фактически выполняются, называется:
- Предписанная роль
  - Предполагаемая роль
  - Воспринимаемая роль
36. Условия эффективной командной работы:
- Поддерживающее окружение, сверхзадача, квалификация и осознание выполняемых ролей, вознаграждение
  - Формализация процесса, авторское право, целеполагание, стимулирование
  - Наличие неформального лидера, мотивация, потребность в безопасности, организационная структура
37. Этапы жизненного цикла команды:
- Формирование, адаптация, нормирование, конфликт, распад
  - Формирование, смятение, нормирование, выполнение работы, расформирование
  - Вхождение, развитие, устойчивость, зрелость, упадок
38. Этап, на котором устанавливаются групповые нормы, определяющие поведение членов, называется:
- Формирование
  - Смятение
  - Нормирование
39. Целенаправленное формирование особого способа взаимодействия людей в группе и придание этой группе некоторых целевых характеристик, носит название:
- Организационное поведение

- b. Адаптация
- с. Командообразование
- 40. Сплоченность группы - это:
  - a. Факторы, отражающие стремление к удовлетворению потребностей
  - b. Сила стремлений членов группы оставаться в группе и обязательства перед группой
  - с. Общепризнанные стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы

### **Критерии оценки**

Тест является промежуточным контролем знаний пройденного материала и выполняется самостоятельно по итогам каждой темы на семинарском занятии. Максимальный балл зависит от количества вопросов, степени их сложности и важности темы с точки зрения курса. На получение максимального балла влияют следующие положения:

1. В закрытых вопросах – правильность ответа. Если вопрос содержит несколько правильных ответов, то балл за вопрос выставляется только, если все ответы правильные
2. В открытых вопросах – правильность ответа, а также грамотность изложения, способность пользоваться терминологией по предмету.

Составитель \_\_\_\_\_ В.И. Нога  
« \_\_\_\_\_ » августа 2021г.

## Дисциплина Лидерство

### Темы рефератов по дисциплине Лидерство

1. Определения лидерства. Синонимы слова лидер и их значение в языках разных народов.
2. Природа лидерства.
3. Лидер и менеджер, лидерство и руководство.
4. Теория черт.
5. Концепции харизматического лидерства.
6. Поведенческий подход к лидерству.
7. Четыре системы Лайкерта.
8. Стили лидерства и стили руководства.
9. Аналитическая теория лидерства.
10. Ситуационная теория лидерства.
11. Ситуационная модель руководства Фидлера.
12. Подход «путь-цель» Митчелла и Хауса
13. Теория жизненного цикла в лидерстве.
14. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.
15. Адаптивное руководство.
16. Теория конституентов и интерактивный анализ.
17. Психологическое объяснение мотивации лидера.
18. Инструментальная и игровая мотивация лидера.
19. Типологии лидерства.
20. Управление лидерством в организации.
21. Политическое лидерство.
22. Лидерство в трудовых коллективах.
23. Лидерство среди средств массовой информации.
24. Лидерство среди производителей товаров массового потребления.
25. Лидерство среди исполнителей музыкальных произведений.
26. Лидерство как позитивный и как негативный фактор развития социума.
27. Воспитание лидеров.
28. Элитогенез и лидерство.
29. Причины отторжения социумом претендентов на лидерство.
30. Значение эмоционального интеллекта лидера.

#### **Критерии оценки.**

1. Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутриспредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт.

2. Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме реферата; б) соответствие содержания теме и плану реферата; в) полнота и глубина знаний по теме; г)

обоснованность способов и методов работы с материалом; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).

3. Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

4. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму реферата.

Составитель \_\_\_\_\_ В.И. Нога  
« \_\_\_\_\_ » августа 2021г.



## Дисциплина Лидерство

### Пример тем для написания эссе по дисциплине Лидерство

1. Лидер в моей жизни
2. Я-Лидер
3. Лидерство и значение лидерства
4. Лидерство как перспектива новых стартов
5. Современный лидер. Кто он?
6. Лидерство 21 века
7. Исторические личности как пример феномена Лидерства
8. Менеджмент. Лидерство. Принятие решений.
9. Виды лидерства и качества лидеров.
10. Быть лидером – не значит быть всегда впереди
11. Лидерство начинается с себя.
12. Лидерство – новая мода или революция в управлении?
13. Что делают и не делают лидеры?
14. Что делают менеджеры и что делают лидеры?
15. Когда эффективно харизматическое лидерство?
16. Лидеры и компетенции?
17. Лидеры и лидерские стили: в многообразии сила?
18. Что должны знать и чему научиться будущие российские лидеры?
19. Занимается ли ваша организация воспитанием лидеров?
20. Какой должна быть программа самостоятельного развития лидерства?
21. Чем главным образом определяется выбор стиля лидерства?
22. Как соотносятся лидерство и степень зрелости коллектива?
23. Какие стратегии влияния использует лидер? Их преимущества и ограничения.
24. Что позволяет сложившимся лидерам эффективно воспитывать новых лидеров?
25. Какие изменения следует внести после изучения этого курса в ваши представления о лидерстве, на которые вы раньше опирались?

#### Критерии оценки.

1. Глубокое и аргументированное раскрытие темы
2. Логическое и последовательное изложение мыслей;
3. Четко сформулирована проблема эссе, связно и полно доказывается выдвинутый тезис;
4. Смысловое единство текста

5. Заключение содержащее выводы, логично вытекающие из содержания основной части.

Составитель \_\_\_\_\_ В.И. Нога

«\_\_\_\_\_» августа 2021г.

Дисциплина Лидерство  
Перечень вопросов к контрольным работам

1. Лидерство и поведение работников в международной компании.
2. Поведение индивида в международной компании.
3. Мотивация в международной компании
4. Модели принятия решений в международной компании.
5. Группы и команды в международной компании.
6. Управление кросс-культурными командами.
7. Кризис лидерства в международных компаниях.
8. Развитие профессиональных навыков менеджера в международном бизнесе.
9. Стресс в разных культурах. Управление стрессом.
10. Эффективность кросс-культурных коммуникаций и навыки лидера.
11. Характеристики национальных стилей лидерства.
12. Западный и восточный варианты организации власти и специфика лидерства.
13. Различия в представлениях о статусе и лидерстве.
14. Факторы, воздействующие на эффективность лидерства в различных культурах.
15. Специфика лидерства в США.
16. Специфика лидерства в Скандинавских странах.
17. Национальные особенности лидерства в Японии.
18. Лидерство по-французски.
19. Лидерство с «русским акцентом».
20. Лидерство в Китае.

Критерии оценки.

С целью текущего контроля знаний проводится контрольная работа. Теоретические материалы, самостоятельно изученные студентами, оформляются в виде контрольных работ.

Темы контрольных работ студенты выбирают самостоятельно с учётом того, чтобы у каждого студента были разные темы. В качестве источников литературы для написания контрольной работы рекомендуется использовать информацию из периодических, научно-практических, аналитических и экспертных изданий. При написании контрольной работы обязательны сноски на источники используемой литературы. Оформление контрольной работы проводится согласно общепринятым требованиям.

Составитель \_\_\_\_\_ В.И. Нога

« \_\_\_\_ » августа 2021г.

## Дисциплина Лидерство

### Деловая (ролевая) игра по дисциплине Лидерство

#### **Упражнение первое: откройте диалог со своим внутренним критиком.**

Научитесь возражать внутреннему голосу, нередко отпускающему критические замечания в ваш адрес или в адрес окружающих. Откройте с ним диалог, а не просто выслушивайте все, что он говорит. Позвольте себе почувствовать раздражение от этого принижающего вас голоса. Подойдите к его словам с философской точки зрения. Спросите себя: «Кем я являюсь, когда этот голос молчит?».

Отличным способом добиться в этом вопросе успеха является дневник с записями о проделанной вами успешной работе или просто блокнот. Не поленитесь записать все, что этот критикующий вас голос хочет сказать. Не утаивайте от себя ничего. Пусть он не говорит ничего дельного и только поливает все и всех грязью — пишите все подряд. Не нужно его останавливать, но поставьте ему условие говорить только от второго лица. И в блокнот записывайте точно так же: вместо «я урод» или «я никогда не стану лидером» пишите «ты урод» и «ты никогда не станешь лидером». После этого ответьте ему так, как бы вы разговаривали с задиристым, но побаивающимся вас хулиганом. Отличный ответ на этот голос хулигана: «Ну и что?»

#### **Упражнение второе: ежедневно отмечайте свои успехи**

Прежде чем отправляться вечером спать, сделайте список, по крайней мере, трех, а еще лучше — семи вещей, которые вам особенно удались сегодня, независимо от того, насколько день оказался плохим.

У вас автоматически появится тенденция отмечать события, имевшие в тот день отрицательный результат. Это ваша старая привычка. Проявите волю, отведите внимание от этой привычки и упражняйтесь в концентрации его на вещах, из которых вы вышли победителем. Вы должны работать не с негативом, а с позитивом. В первое время это потребует от вас серьезных усилий и даже может показаться невыполнимым. Не отступайте. После некоторого периода самодисциплины все пойдет гораздо легче. Проявите настойчивость. В конце концов, вы в этом преуспеете.

#### **Упражнение третье: записывайте и слушайте признания ваших достоинств и недостатков**

Этот процесс требует большой смелости. Однако он является обязательным. Сделайте над собой усилие и первым делом составьте список из нескольких друзей или родственников, которые, как вы знаете, действительно вас любят и искренне желают вам помочь. Затем дайте им чистую магнитофонную кассету или попросите записать на бумаге соображения насчет того, почему они проявляют к вам заботу и симпатию, за что они любят вас и наоборот. Попросите их, чтобы количество названных ими ваших достоинств и недостатков было приблизительно равным (это обязательное условие). Соберите на этой кассете соображения всех вошедших в ваш список. После того как кассета будет записана полностью, прослушайте ее целиком — если у вас на то хватит смелости. Когда вы найдете в себе силы выслушать кассету от начала до конца, не сжимаясь от страха или стыда, вы сделаете большой шаг вперед по избавлению от внутренних зажимов. Конечно, внутренний голос постоянно будет вам нашептывать, что все это ерунда, не стоящая ваших усилий. Он попытается заставить вас потерять кассету, сломает магнитофон или примет участие в иных проявлениях саботажа. Не дайте ему себя остановить. Вместо магнитофона можете использовать записную книжку — это даст те же результаты в вашем начинании, но зато избавит вас от необходимости выслушивать живые голоса людей, которые вас знают.

Одному из участников тренинга по психологии лидерства было предложено попробовать опыт с магнитофоном. После недели внутренней борьбы ему удалось составить список, и он был готов обратиться к первому по списку человеку — своей двоюродной сестре. Еще неделю он собирался с мужеством, но смог найти в себе силы обратиться к девушке лишь после того, как ведущий курса порекомендовал обосновать свою просьбу выполнением домашнего задания в некой «школе менеджмента», где он якобы проходит обучение. Когда кассета была заполнена признаниями нескольких идущих по списку человек, мы все прослушали ее на магнитофоне. После этого ведущий попросил курсанта повторить услышанное. Он оказался в состоянии передать лишь общий смысл сообщения, и им пришлось прослушать его еще раз, что сопровождалось потоком разнообразных эмоций. Наконец он способен был прослушать всю кассету, не переживая острых ощущений. Это означало большой прорыв вперед. Он начал ощущать уверенность от осознания своей ценности и значимости для окружающих, почувствовал нежелание отождествлять себя с лидерской несостоятельностью и стремление от нее избавиться. Страх перед собственной неполноценностью стал верным союзником.

#### **Упражнение четвертое: развивайте отношения со своим отражением в зеркале**

Имейте терпение смотреть на себя в зеркало, будучи раздетыми. Постепенно научитесь смотреть на себя в зеркало без одежды. Смотрите в глаза самому себе. Поначалу это будет казаться вам настоящей глупостью. Наберитесь сил и терпения. Спросите себя: «Какое право я имею судить этого человека, его тело?» Человек в зеркале — как нежное растение. Ему нужна вода, солнечный свет, забота, а вовсе не жесткая диета из отходов. Возможно, некоторые черты человека в зеркале, особенно ненавистные вам, на самом деле являются характеристиками, которые напоминают вам ваших родителей или старших сестер и братьев. Вы, возможно, почувствуете злость на них за то, что они требовали от вас столь многого, а взамен отдавали так ничтожно мало. Позвольте себе это раздражение, но не направляйте его на самого себя. Вслед за злостью придет грусть, а за ней — чувство облегчения и прощения. Но пусть они придут своим чередом, не спеша, не пытайтесь их поторавливать.

Иногда людям требуется много времени на то, чтобы бросить на себя в зеркало первый внимательный взгляд и не испытать желания отвернуться или убежать. В этом случае советуем набраться мужества и постараться расслабиться. Испробуйте этот опыт на себе, начиная с коротких диалогов со своим отражением и постепенно увеличивая их продолжительность.

#### **Упражнение пятое: рискуйте ежедневно**

Это означает, что вам следует браться за все в жизни, до сих пор оставшееся неизведанным: учиться танцевать, если вы не умели этого делать ранее, взяться за поиски новой, интересной работы, попробовать свои силы в катании на лыжах, на коньках — во всем, что вам придет в голову. Особенно неопределимое значение имеют публичные выступления, принуждающие вас испытывать эмоции в гораздо большей степени, чем обычно. Их нужно практиковать обязательно. Ведь одним из основных качеств лидера, независимо от того, является ли он лидером государства, корпорации, оркестра или спортивной команды, есть его способность четко и доходчиво излагать свои мысли большому количеству людей.

Приобретая опыт в вещах, оставшихся для вас до сих пор неизвестными, вы тем самым расширяете свой арсенал, предназначенный для будущих побед. Но при этом пока избегайте состязаний и видов деятельности, принуждающих вас сравнивать себя с окружающими.

#### **Упражнение шестое: проявляйте активность и берите на себя принятие решений**

Поскольку стремление к лидерству исключает пассивность, ваша способность к принятию решений в любого рода деятельности должна постоянно возрастать. Следовательно, вам

необходимо использовать любую благоприятную возможность для взятия на себя ответственности и принятия решения. Если вы хотите быть принятыми на работу на основе конкурсного отбора или давно претендуете на руководящую должность, немедленно позвоните или обратитесь в дирекцию фирмы, возьмите у них бланки заявлений и внесите свои анкетные данные, предложите им свои услуги. Не откладывайте дела в долгий ящик. Просто удивительно, сколько людей, имея все данные для карьерного роста, дотягивают до последнего или вообще оказываются неспособными предложить свои услуги организации или коллективу. У них не хватает сил сделать решающий шаг.

Нередко телефон представляет главное препятствие для служебного продвижения. Бывает, автоматический ответчик на другом конце провода приводит в трепет, но голос живого человека в трубке оказывается еще более пугающим. Вы начинаете деловой разговор с длительных многословных извинений и затем бормочете в трубку что-то невнятное, ускользающее от понимания вашего теряющего терпение собеседника. У вас развивается тенденция избегать разговора по телефону — решение, ставящее под сомнение успех любого начинания при современных темпах жизни. Противоядием может служить лишь встреча с пугающими вас страхами лицом к лицу путем возможно более частого обращения к телефону. Вам придется сделать не так уж много звонков, чтобы преодолеть свой страх перед этим аппаратом. К тому же вы можете заранее подготовить себя к наиболее неблагоприятному варианту протекания разговора. Как правило, ваше воображение рисует гораздо более страшные картины, нежели то, что ожидает вас в действительности. Избавившись от своих кошмарных фантазий, вы увидите, что жизнь прекрасна и удивительна. Аналогичный подход можно использовать не только к развитию умения вести телефонный разговор, но и к любым другим пугающим вас ситуациям.

### **Упражнение седьмое: освоите практику признания собственных ошибок и возьмите на себя ответственность за принимаемые вами решения**

Один из способов развития в себе чувства лидерской ответственности заключается в следующем: возьмите ручку, блокнот и сделайте список по примеру приводимых ниже утверждений. Начните каждую фразу словами: «Я несу ответственность за...» Продолжите фразу любыми словами, которые только придут вам в голову, какими бы абсурдными они вам ни казались. Составьте список не менее чем из 10 подобных утверждений.

1. Я несу ответственность за \_\_\_\_\_
2. Я несу ответственность за \_\_\_\_\_
3. Я несу ответственность за \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

Это хорошее упражнение, и оно окажет необходимое воздействие. Вовсе не нужно заставлять себя безоговорочно верить каждому утверждению, однако степень сопротивления, которое вы будете испытывать, осваивая это упражнение, покажет, насколько крепко внутренние зажимы держат вас в своих объятиях.

Принятие на себя ответственности никоим образом не означает, что вы должны осуждать кого-то или немедленно броситься решать чьи-то проблемы. Чувство ответственности

предполагает наличие в вас способности ответить за ваши собственные поступки. Второй момент этого упражнения направлен на искоренение желания всегда быть хорошим для окружающих или правым. Это не просто, поскольку можно ощутить собственную никчемность в случае признания допущенной ошибки. Попробуйте подойти с юмором к этому упражнению. В течение дня признайтесь хотя бы листу бумаги в своих неблагоприятных мыслях или действиях, какими бы недостойными они вам ни казались. В чем у вас наблюдается разлад с собственным сознанием или с точкой зрения знакомых людей? Не бойтесь показаться хуже, чем вы есть на самом деле. Отрицательные моменты свойственны поведению каждого человека. Освоив упражнение, вы постепенно научитесь испытывать радость от внутренней открытости.

#### **Упражнение восьмое: научитесь отвечать отказом и умеете настоять на своем.**

Первая часть этого упражнения заключается в осваивании умения сказать «нет», когда это необходимо. Лучше всего научиться этому в работе с друзьями или родственниками. Друзья должны играть роль человека, просящего вас о большом одолжении или приказывающего вам сделать то, что вы делать не хотите. Допустим, они просят вас одолжить им на несколько дней вашу машину или занять им крупную сумму денег. Пусть они попытаются возбудить в вас чувство вины, указывая на ваш эгоизм или проявляемую по отношению к ним нелюбезность. Ваша задача состоит в том, чтобы сказать им «нет», каким бы трудным вам это ни казалось. Практикуйте упражнение до тех пор, пока не почувствуете себя в состоянии выразить свой отказ, не испытывая при этом угрызений совести и не портя отношений с человеком настаивающим. Постепенно начинайте практиковать полученные навыки в своей реальной жизни — в деловых или личных взаимоотношениях.

Вторая часть упражнения заключается в воспитании способности добиваться того, чего вы хотите, и не отступать, пока вы этого не получите. Пусть ваш товарищ сыграет, например, роль недобросовестного чиновника, пытающегося увильнуть от выполнения работы, важной для вас, или что-нибудь вроде того. Вы должны превратиться в человека, умеющего отстаивать свои права. Ваша задача состоит в том, чтобы заставить чиновника выполнить весь необходимый объем работ и не отступить от своего, пока все не будет в полном порядке. Вам необходимо добиться этого, не прибегая к жалобам и обвинениям и не стараясь завоевать к себе симпатию. Упражнение считается выполненным, если удастся поставить партнера в безвыходное положение и он окажется не в состоянии продолжать спор. Это одно из основных упражнений для выработки начального уровня влияния на окружающих.

#### **Упражнение девятое: составьте список имеющихся в вашем распоряжении альтернатив, даже если они не кажутся вам особенно привлекательными. Сделайте выбор**

Это упражнение призвано научить вас делать выбор. Необходимо освоить практику составления перечня альтернатив, имеющихся в вашем распоряжении в конкретной ситуации личного или делового общения. Поначалу это может показаться невыполнимым, поэтому было бы неплохо попросить кого-то из знакомых помочь вам и указать все имеющиеся в данном случае возможности, какими бы неестественными они ни выглядели. Ваша задача состоит в том, чтобы рассмотреть каждую возможность, не прибегая к фразе, начинающейся со слов «да, но...». Вот возможный сценарий. Ваша ситуация/желание: «Я хочу получить повышение, но мне мешает следующее...» Составьте перечень стоящих на вашем пути препятствий и вариантов их преодоления. Подобное задание может вызвать у вас раздражение. Постарайтесь преодолеть его.

#### **Упражнение десятое: доставляйте себе ежедневно, по крайней мере, одно удовольствие**

Составьте перечень удовольствий, которые вам хотелось бы получить. Список может включать в себя какие-то материальные вещи — одежду или что-нибудь из новинок техники,

еду, прогулки по парку или приятное проведение каникул, общение с людьми, которые вам нравятся, секс или любовные игры, карты и так далее. Назначьте себе по одному такому удовольствию в день. Не позволяйте чему-нибудь нарушить ваши планы, помешать их исполнению, что заставит вас поверить в то, что испытать их для вас по какой-либо причине невозможно. Вам представится отличный случай понаблюдать за махинациями своего подсознания. Это будет для вас весьма поучительным. Чтобы проследить выполнение данного упражнения, сделайте диаграмму, на которой в конце дня отмечайте, в какой мере вам удалось почувствовать удовольствие. Будьте честны перед собой. Если вы позволите какому-нибудь телефонному звонку или иной непредвиденной случайности нарушить ваши планы, сегодняшний день в зачет не входит. Причем вам не позволено выносить обвинение обстоятельствам. Когда вы сумеете испытывать удовольствие хотя бы пять дней в неделю, знайте, что вы идете в нужном направлении.

### **Упражнение одиннадцатое: составьте список того, что вам мешает в достижении ваших целей, и сожгите его**

Прежде всего, постарайтесь свести воедино все причины, вызывающие ваше неудовольствие. Для этого возьмите блокнот и напишите в нем свою ближайшую цель, которую Вы поставили для себя на пути к достижению лидерских позиций. После этого здесь же перечислите все причины, по которым, как вам кажется, вы не можете ее достичь. Позвольте себе говорить в полный голос. Предоставьте своему внутреннему критику полную свободу слова. Пусть говорит все, что захочет. После этого повторите утверждение собственной цели.

Например: Утверждение: «Я хочу получить ученую степень. Я получу ученую степень». Причины и соображения, по которым я не могу этого сделать: «У меня нет времени на подготовку к экзаменам. Работа занимает у меня весь день. А как быть с обоими детьми? Кто будет заботиться о них? Я слишком стар, чтобы снова учиться. Это слишком дорого. Жене это не понравится. Родители уже в возрасте — мне нужно заботиться о них. Здоровье уже не то. Я даже по лестнице поднимаюсь с трудом. И компьютер уже совсем старый, нужно покупать другой. Денег совсем не останется». Продолжайте перечень, пока не иссякнут аргументы. Затем снова повторите утверждение того, что вы хотите. Когда почувствуете, что больше нечего сказать, предайте листок с перечнем аргументов торжественному сожжению. По каждой интересующей теме можно проводить подобную процедуру несколько раз, чтобы усилить ее воздействие.

### **Упражнение двенадцатое: придайте себе уверенность и напористость**

Может оказаться чрезвычайно сложным отстаивать свою точку зрения и оставаться до конца верным своим принципам, видя, какое возражение они вызывают у окружающих. Эта тенденция уступать и идти на попятную может проявляться и в самой вашей осанке. Если Вы постоянно ходите с опущенной головой, ссутулившись, еле волочите ноги и редко глядите вверх или по сторонам, вам никогда не стать лидером. Поэтому прямая осанка, расправленные плечи и грудь, выставленная навстречу вашему противнику в словесном поединке, уже сами по себе способны придать вам чувство уверенности в своих силах. Попрактикуйте эту манеру держаться, испробуйте ее в шутовском поединке во время дружеской вечеринки с одним из ваших приятелей. Перенесите вес тела с пяток на носки. Колени держите слегка согнутыми. Приподнимите подбородок — пусть и он участвует в процессе вашего самоутверждения. Продолжайте отстаивать свою точку зрения, не прибегая к жалобам, обвинениям или упрекам. Хорошим помощником в выполнении этого упражнения может послужить и зеркало.

Тембр голоса, глубина его звучания также может многое сказать о том, ощущаете ли вы себя беззащитной жертвой или способны претендовать на лидерство. Если вы разговариваете или просите об услуге с жалким видом и дрожью в голосе, то сами невольно и провоцируете отказ. Психолог Эрик Берн называет это — носить футболку с надписью: «Не бейте меня».



Такой жизненный девиз или просто установка на конкретную беседу как раз и порождает у многих людей желание «стукнуть» вас, утвердиться за ваш счет. Не говоря уже о том, что такое поведение создаст впечатление о вас как о слабом человеке. Вы можете записать свой разговор на магнитофон и послушать, какое впечатление производит его тембр, тон, звучание. Не пробиваются ли в нем плаксивые, жалобные нотки? Может быть, недовольство или неодобрение? Не проскальзывает беспомощность, неуверенность? Поработайте над своим голосом для придания ему большей авторитетности, уверенности, властности. Помните, что нерешительного человека можно узнать по его неуверенным высказываниям, изобилующими эвфемизмами, «смягчающими» речь: «достичь определенных успехов» вместо «стал лидером», «не очень рад» вместо «разозлился» и т.д. Создают впечатление неуверенности и т.н. квалификаторы — «как бы», «всего лишь», «немного», «судя по всему». О говорящем так создается впечатление как о слабом человеке, невладеющем ситуацией. Понижают впечатление также самоуничижительные высказывания типа «я не оратор», «я еще малоопытный специалист», «я — человек новый».

Посвятите несколько недель отработке двенадцати практических упражнений. Обязательно попробуйте, «примерьте на себя» каждое упражнение. Опыт свидетельствует, что одни упражнения понравятся Вам больше, а другие — меньше. Что-то вызовет у Вас восторг, а что-то — скуку и раздражение. Проявите свой характер, настойчивость и силу воли — практикуйте хотя бы десять из них регулярно, пока они не войдут в вашу плоть и кровь, станут естественной частью вас самих. Главное при этом — добросовестность и регулярность. Только через несколько недель ежедневных практик Вы обязательно почувствуете результат.

### ИГРА «СДЕЛКА»

Имя участника:		Имя партнера:	
Инструкция: Посмотрите на таблицу ниже			
1-й бизнесмен	2-й бизнесмен	1-й бизнесмен	2-й бизнесмен
делка	делка	-3	-3
делка	отказ	+5	-5
отказ	делка	-5	+5
отказ	отказ	+3	+3

Если оба бизнесмена совершают сделку с криминальными структурами, то каждый теряет по 3 тыс. долларов. Если один совершает сделку, а другой отказывается, то первый зарабатывает 5 тыс., а второй эти же 5 тыс. теряет. Наконец, если оба бизнесмена отказываются от сделки, то каждый получает по 3 тыс. долларов.

В игре будет 10 ходов. Через каждые 30 секунд по команде вы должны одновременно класть по карточке на стол: «О» - отказ, «С» - сделка. В графе результатов фиксируется прибыль или потеря с соответствующим знаком.

Ваша задача – получить максимальную прибыль. Выигрывает тот, кто заработает наибольшее количество денег. После окончания игры подсчитайте свою итоговую сумму.

### Критерии оценки.

- соблюдение правил и регламента по времени;
- активность обучающихся;
- использование дополнительных материалов;
- качество и эффективность принятых решений, их аргументированность;
- взаимопомощь, уровень межличностных отношений в команде;
- достижение поставленной цели(ей) игры;
- решение проблемы.

Каждый критерий оценивается либо по баллам (к примеру, от 1 до 5), либо по факту выполнения («+» или «-»). Необходимо определить порядок подведения итогов игры на основании заполненных «Карт оценивания».

- выбор формата взаимодействия участников;
- определение системы мотивации участников (система штрафов и поощрений);
- подготовка материального обеспечения (программные и технические средства), выбор аудитории для проведения занятия;
- определение способа оценки результатов игры.

Составитель \_\_\_\_\_ В.И.Нога  
« \_\_\_\_\_ » августа 2021г.