

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

ЛИДЕРСТВО И ЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДНАЯ РАБОТА

**Методические указания для практических занятий и
самостоятельной работы**

Новосибирск 2017

УДК 316.46:33(07)
ББК 60.55-427.5:65, я 7
Л 557

Кафедра менеджмента

Составитель: канд. экон. наук, доцент Рюмкин С.В., канд. экон. наук, доцент
Малыхина И.Н.

Рецензенты: канд. экон. наук, доцент Наконечная О.А.

Лидерство и эффективная командная работа: методические указания
для практических занятий и самостоятельной работы/ Новосиб. гос. аграр.
ун-т; сост. С.В. Рюмкин, И.Н. Малыхина. – Новосибирск, 2017. – 25 с.

Методические указания составлены в соответствии с требованиями
государственного образовательного стандарта высшего образования и
содержат вопросы и задания к практическим занятиям и самостоятельной
работе.

Методические указания предназначены для бакалавров всех форм
обучения и направлений подготовки.

Утверждены и рекомендованы к изданию кафедрой менеджмента (протокол
№ 7-1 от 11.04.2017 г.)

Утверждены и рекомендованы к изданию методической комиссии
экономического факультета НГАУ (протокол № 7 от 14 сентября 2017 г.)

ВВЕДЕНИЕ

Целью дисциплины Лидерство и эффективная командная работа является формирование у студентов современных фундаментальных знаний и развитие компетенций, приобретение практических навыков и умений в культуры делового общения.

Задачи дисциплины:

1. знание основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации;
2. знание основ делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций, основные параметры публичной коммуникации;
3. овладение коммуникационными процессами в организации и разработке предложений по повышению их эффективности;
4. овладение навыками организации переговорного процесса, в том числе с использованием современных средств коммуникации;
5. овладение навыками публичной речи, аргументации, ведения дискуссии, способностью к самоорганизации и самообразованию;

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Тема 1.1. Вводная. О лидерстве и командной работе.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение понятий «лидер», «лидерство».
2. Сравните понятия «менеджмент» и «лидерство». Дайте их характеристику.
3. Лидерство это искусство или наука?
4. В чем суть феномена лидерства?

Задания

Задание 1. Определение феномена лидерства

Дайте определение лидерства. Приведите по крайней мере 5 ситуаций, в которых Вам приходилось наблюдать этот феномен.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Задание 2. Сравните различные подходы с точки зрения менеджмента и лидерства

	Менеджмент	Лидерство
Направление		
Ориентация		
Взаимоотношения		
Личностные качества		
Результаты		
Управление		

Тема 1.2. Проактивность и лидерство. Руководство и управление.

Вопросы для обсуждения

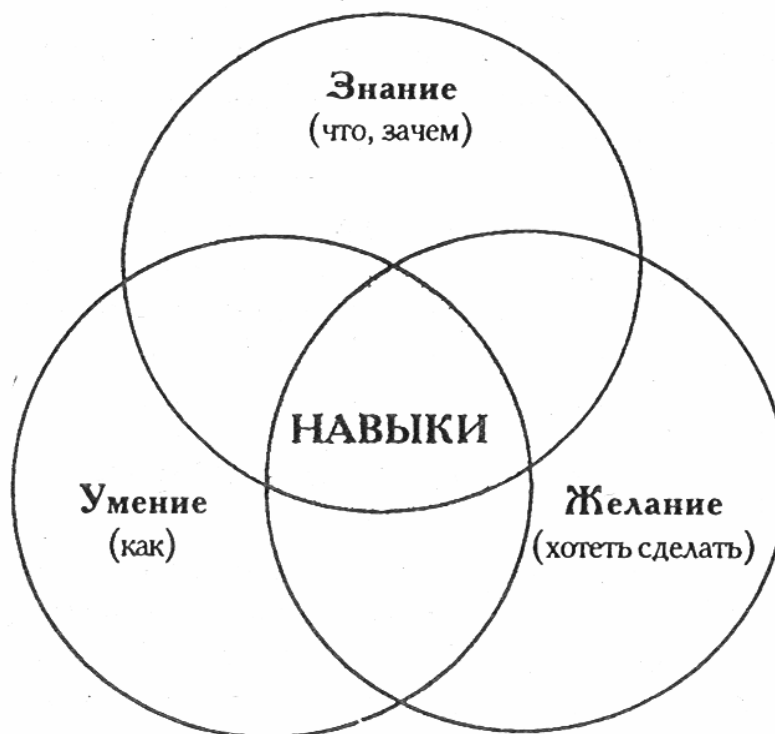
1. Дайте определение понятиям «реактивность» и «проактивность»
2. Реактивное и проактивное поведение. Охарактеризуйте их.
3. Охарактеризуйте язык реактивного и проактивного поведения.
4. Опишите схемы реактивного и проактивного поведения.

Задания

Задание 1. Опишите что Вы видите на рисунках. Результаты обсудите в группе.



Задание 2. Определите поведение людей при постановке целей. Что по вашему мнению мешает наработать нужные навыки для достижения поставленной цели.



Тема 1.3. Принципы управления собой. 4 поколения планирования

Вопросы для обсуждения

1. Управление временем и управление самим собой. Охарактеризуйте влияние на жизнь и деловые качества личности.
2. Опишите эволюцию систем планирования.
3. Как правильно расставлять приоритеты в планировании?

Задания

Задание 1. Укажите ниже факторы, которые увеличивали Ваш энтузиазм в работе (мотивирующие факторы), и факторы, которые расхолаживали Вас (демотивирующие факторы). Результаты обсудите в группе.

№ п/п	Мотивирующие	Демотивирующие

Тема 1.4. Дух обоюдной победы. Эмпатическое общение. Развитие.

Харизма лидера. Лидер как оратор.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое «харизма»?.
2. Опишите стратегию «выиграл-выиграл».
3. Должен ли лидер быть прекрасным оратором?
4. В чем заключается идеология лидера?

Задания

Задание 1. Самопрезентация

За 30 секунд презентуйте себя, расскажите о себе все самое важное. Проектируйте разные ситуации, в которых это может пригодиться. Это должен быть не просто заготовленный текст на все случаи жизни. Важно помнить, что от представления во многом зависит исход ситуации.

Эта техника будет полезной в тех случаях, когда вам необходимо произвести благоприятное впечатление на собеседника, к примеру, при трудоустройстве, при встрече с деловыми партнерами, во время выступления на конференции. Учитывая специфику обстановки, важно уметь презентовать себя правильно.

Задание 2. Принятие на себя ответственности

Групповое упражнение «Необитаемый остров»

Цели - выявление ключевых моментов конфликтного взаимодействия; демонстрация стратегий лидерства в группе; обучение группы сотрудничеству.

Процедура проведения. Группе дается следующая вводная инструкция: «Ваш корабль, на котором вы все путешествовали, попал в шторм и затонул. Всем вам удалось спастись. Вы попали на необитаемый остров, жизнь на котором длительное время невозможна. На острове нет пресной воды, нет съедобных продуктов. У вас есть большой лист бумаги и набор фломастеров. Вы знаете координаты острова. У вас есть бутылка, в которую вы можете положить свое послание». Необходимо составить послание, для того чтобы членов группы спасли. При создании послания нужно учитывать, что оно может попасть в руки не понимающих вашего языка туземцев, так и капитана корабля какого-либо проходящего мимо судна. После выполнения проводится презентация совместных проектов. Можно ограничить группу во времени, а можно и не ограничивать.

Задание 3. «Выход к аудитории»

Тренировка умения приветствовать аудиторию и начинать выступление.

Цель задания – научиться делать начальную паузу и здороваться с аудиторией так, чтобы интонация выражала радость от встречи.

Участники по очереди выходят к аудитории и приветствуют собравшихся жестом или фразой. Остановиться нужно в том месте, откуда хорошо видны все собравшиеся. Начинать приветствие следует только после начальной паузы, «собрав» всех взглядом.

После приветствия нужно произнести одну - две фразы. Это может быть комплимент собравшимся, вопрос к аудитории, обращение к тем чувствам, которые в данный момент волнуют людей.

Тема 1.5. Синергетическое общение. Синергия в учебной аудитории.

Синергия в бизнесе.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое «синергия»?
2. Опишите понятие «синергетический эффект».
3. Синергия в бизнесе, семье.

Задания

Задание 1. В соответствии с пирамидой А. Маслоу определите влияние потребностей на синергию в компании.

Потребность	Усиливает синергию	Разрушает синергию

Тема 2.1. Создание команды и распределение в ней ролей

Вопросы для обсуждения

1. Опишите технологию формирования команды.
2. Каковы требования к потенциальному лидеру команды?
3. Естественный и целенаправленный пути формирования команды.
4. Как проводится диагностика команды?

Задания

Задание 1. Что определяет команду?

Задумайтесь, что является определяющим для команды. Дайте определение команды. Перечислите, по крайней мере, 5 характерных признаков команды отличающих команду от группы.

Задание 2. Вопросы для создания команды

Напишите перечень основных вопросов, на которые необходимо ответить при создании команды

Этап 1	Этап 2	Этап 3

Задание 3. Задачи руководителя (лидера) на стадиях

Формирования команды

В области решения задач	В области отношений

Шторм

В области решения задач	В области отношений

Нормирование

В области решения задач	В области отношений

Работа

В области решения задач	В области отношений

Разрушение/расформирование

В области решения задач	В области отношений

Тема 2.2. Развитие навыков командопостроения

Вопросы для обсуждения

1. Какие навыки требуются для построения команды?
2. Как организовать и координировать работу в команде?
3. Как организовать и координировать взаимодействие команды с внешними партнерами?

Задания

Задание 1. «Ролевая структура в команде»

Типология Белбена

Роль	Описание роли

Типология Адизеса

Роль	Описание роли

Тема 2.3. Планирование командной деятельности

Вопросы для обсуждения

1. Эффективная и результативная команда: сходства и отличия.
2. Каковы особенности создания команды руководителей.
3. Принятие коллективного решения в команде.
4. Назовите основные этапы развития команд в организации.
Охарактеризуйте их.

Задания

Задание 1. Опишите подходы к разрешению конфликтов в команде

Подход	Суть подхода	Полезно применять в следующих ситуациях	Возможные отрицательные последствия

Задание 2. Ваш стиль поведения в конфликте.

Какой из подходов к разрешению конфликтов Вы чаще всего применяете? Какие преимущества дает подход? В каких ситуациях, на Ваш взгляд, стоит применять другой стиль поведения ?

Задание 3. Инновационная игра «Есть идея!»

Цели:

- развитие умений разрабатывать новые идеи и отказываться от стереотипных путей решения проблемы;
- развитие творческого мышления и способности осуществлять экспертизу идей с помощью полярных аргументаций;
- развитие умений аргументированно вести дискуссию;
- развитие и закрепление умений работать в режиме заданных норм и регламента;
- развитие навыков группового сотрудничества, эффективного взаимодействия с деловыми партнерами.

Игровые группы:

«НОВАТОРЫ». Основная задача группы – представить на защиту и обосновать новые прогрессивные идеи.

«ОПТИМИСТЫ». Основная задача группы – аргументированно и обоснованно защитить выдвинутую «новаторами» идею; вскрыть конструктивные стороны этой идеи.

«ПЕССИМИСТЫ». Основная задача группы – аргументированно и обоснованно вскрыть несостоятельность выдвинутой на защиту идеи, отметить возможные негативные последствия ее внедрения, обозначить проблемы, порождаемые этой идеей.

«РЕАЛИСТЫ». Основная задача группы – аргументированно доказать возможность реального внедрения выдвинутой «новаторами» на защиту идеи на основе заданных критериев:

- новизна предлагаемой идеи;
- конструктивность и снятие проблем;
- ресурсная и организационная обоснованность;
- практическая реализуемость в ближайшей перспективе.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

ТЕСТЫ

1. Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является

- а) соотношение прибыли и затрат на управление
- б) технико-экономические показатели
- в) степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности
- г) уровень заработной платы руководителя организации

2. Лидерство в теории менеджмента можно определить как...

- а) победу в конфликте
- б) условия функционирования организации
- в) размер заработной платы руководителя
- г) способность оказывать влияние на личность и группы людей

3. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают _____ лидерство

- а) неформальное
- б) формальное
- в) деструктивное
- г) харизматическое

4. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

- а) целеустремленность
- б) решительность
- в) настойчивость
- г) инициативность
- д) всё перечисленное

5. Какие существуют типы лидеров?

- а) лидеры-организаторы
- б) лидеры-инициаторы
- в) лидеры-эрудиты
- г) все указанные

6. Каково обязательное условие лидерства?

- а) умение побеждать в спорах
- б) обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях
- в) физическая сила
- г) ум и выдающиеся способности
- д) ни одно из указанных условий

7. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?

- а) авторитарный
- б) демократический
- в) силовой
- г) прагматический

8. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?

- а) личная преданность
- б) единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу
- в) неустойчивость в принятии решений
- г) гибкость

9. Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства?

- а) делегирование полномочий
- б) подчинение коллектива
- в) сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера
- г) умение решать организационные проблемы

10. Какие качества присущи лидеру-новатору в бизнесе?

- а) стратегическое мышление
- б) восприимчивость к инициативе других
- в) настойчивость
- г) умение маневрировать
- д) всё сказанное

11. Чем характеризуется демократический режим управления?

- а) подчиненные осуществляют контроль над методами управления

- б) руководитель сохраняет за собой право на все решения
- в) сотрудники во всём и полностью зависимы от своего руководителя
- г) подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение
- д) менеджер не имеет никаких преград для использования власти

12. Какая из личных черт руководителя имеет максимальную значимость при назначении на ответственный руководящий пост в большом коллективе?

- а) авторитарные наклонности
- б) профессиональные достижения;
- в) уровень образования
- г) самореализация

13. Воздействие на партнёра по общению с целью достижения своих скрытых намерений – это ...

- а) императив
- б) манипуляция
- в) диалог
- г) монолог

14. Все средства общения делятся на...

- а) вербальные и невербальные
- б) косвенные и непосредственные
- в) межличностные и межгрупповые
- г) простые и сложные

15. Информация, которая призвана стимулировать какое-то действие

- а) познавательная
- б) констатирующая
- в) обучающая
- г) побудительная

16. Предполагает использование вопросов

- а) нерефлексивное слушание
- б) рефлексивное слушание

17. По мнению М. Вудкока и Д. Френсиса, чаще всего препятствуют эффективной работе коллектива следующие ограничения

- а) нечеткость целей
- б) непригодность руководителя
- в) неквалифицированные сотрудники
- г) все ответы верны

18. Тип взаимоотношений внутри коллектива, где руководитель стремится максимально учитывать интересы и производства и коллектива

- а) золотая середина
- б) задача
- в) теплая компания
- г) невмешательство
- д) команда

19. Неформальную группу возглавляет

- а) руководитель
- б) директор
- в) лидер
- г) рядовой сотрудник

20. Оптимальный размер неформальной группы –

- а) 3-7 чел.
- б) 5-15 чел.
- в) 9-11 чел.
- г) более 3 чел.

21. Столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом интересов – это...

- а) разногласие
- б) спор
- в) конфликт
- г) диспут

22. Оперативное совещание лучше всего проводить ...

- а) в одно и то же время в один и тот же день
- б) по мере необходимости.
- в) по усмотрению руководителя

г) по усмотрению коллектива

23. Завершается совещание...

- а) подведением итогов
- б) принятием решения
- в) определением круга ответственных лиц
- г) все ответы верны

24. Требования к внешнему виду сотрудников, принятые в организации.

- а) этикет
- б) дресс-код
- в) мода
- г) имидж

25. Что такое самоменеджмент?

- 1) организация личной работы руководителя;
- 2) способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность
- 3) самостоятельность в деятельности менеджера
- 4) управление

26. Какое утверждение правомерно для лидера?

- 1) он организует работу
- 2) он просто существует
- 3) он ведёт за собой;
- 4) он управляет.

ТВОРЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

- 1. «Оригами»** (индивидуальное задание);
- 2. «Пушкин»** (индивидуальное задание);
- 3. «Пицца»** (индивидуальное задание);
- 4. «Рекламный ролик»** (индивидуальное задание);
- 5. «Убедительное публичное выступление»** (индивидуальное и групповое задание);
- 6. «Творческая импровизация»** (индивидуальное задание);
- 7. «Крокодил»** (групповое задание);
- 8. «Марфуша»** (групповое задание);
- 9. «Принцип чистоты»** (групповое задание);
- 10. «Принцип Паретто»** (индивидуальное задание);
- 11. «Подарок другу/подруге»** (групповое задание);
- 12. «Мозговой штурм»** (групповое задание);
- 13. «Творец»** (групповое задание);
- 14. «Джедай фотоаппарата»** (групповое задание);
- 15. «Лидер!»** (индивидуальное и групповое задание).

ВОПРОСЫ ДЛЯ КОЛЛОКВИУМА

- 1.** Отличие команды от группы людей
- 2.** Принципы взаимодействия в команде
- 3.** Виды команд
- 4.** Как сформировать команду из группы людей
- 5.** Сильные и слабые стороны
- 6.** Распределение ролей в команде
- 7.** Роль капитана команды
- 8.** Роль тренера команды
- 9.** Мой вклад в команду...
- 10.** Общая цель команды
- 11.** Лидерство – это...
- 12.** Лидер – это ...

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Понятие «Лидерство» и «Лидер».
2. Понятия «команда» и «командообразование»: сходства и отличия.
2. Отличие команды от группы людей.
3. Определение команды и её роль в деятельности организации.
4. Основные признаки и функции команды.
5. Ролевая структура команды.
6. «Колесо команды» Марджерисона – МакКенна.
7. Основные положения модели управленческих ролей Т.Ю. Базарова.
8. Основные положения модели Майерс – Бриггс.
9. Основные положения модели командных ролей Р.М. Белбина
10. Виды команд.
11. Эффективная и результативная команда: сходства и отличия.
12. Технология создания команды.
13. Управление взаимоотношениями в команде.
14. Особенности работы в команде.
15. Специфика типологического подхода к формированию сбалансированных команд.
16. Особенности создания команды руководителей.
17. Особенности принятия коллективного решения в команде.
18. Этапы развития команд в организации.
19. Тренинг командообразования: содержание и особенности проведения.
20. Виды тренингов командообразования и особенности их применения.
21. Тим-билдинг как способ формирования команды.
22. Вербочный курс как способ формирования команды.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Понятие «Лидерство» и «Лидер».
2. Понятия «команда» и «командообразование»: сходства и отличия.
3. Отличие команды от группы людей.
4. Определение команды и ее роль в деятельности организации.
5. Создание команды и распределение ролей.
6. Планирование командной деятельности.
7. Основные признаки и функции команды.
8. Основные качества лидера.
9. Виды команд.
10. Лидер как оратор. Принципы эффективного публичного выступления.
11. Реактивность и проактивность.
12. 4 Поколения планирования.
13. Стратегия «Выиграл-Выиграл»
14. Руководство и управление. В чём отличия.
15. Эффективная и результативная команда: сходства и отличия.
16. Технология создания команды.
17. Управление взаимоотношениями в команде.
18. Особенности работы в команде.
19. Особенности создания команды руководителей.
20. Особенности принятия коллективного решения в команде.
21. Этапы развития команд в организации.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Организационное поведение: Учебник / Резник С. Д., 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 460 с. (**ЭБС ИНФРА-М**)

Дополнительная литература

1. Работа с командой: психологические возможности. Практикум.: Для самостоятельной работы над оптимизацией совместной деятельности / В.В. Авдеев. - М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 152 с. (**ЭБС ИНФРА-М**)
2. Кови, С. Лидерство, основанное на принципах [Электронный ресурс] / Стивен Кови; Пер. с англ. - 7-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 302 с. (**ЭБС ИНФРА-М**)
3. Коттер, Дж. Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века [Электронный ресурс] / Джон Коттер; Пер. с англ. - 4-е изд. - М.: Альпина Паблишерз, 2014. - 254 с. (**ЭБС ИНФРА-М**)
4. Кови, С. Семь навыков эффективных менеджеров: Самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала [Электронный ресурс] / Стивен Кови; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 88 с. (**ЭБС ИНФРА-М**)
5. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта [Электронный ресурс] / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; Пер. с англ. — 6-изд. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 301 с. (**ЭБС ИНФРА-М**)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ	4
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	13
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	23

Составители Рюмкин Сергей Владимирович, Малыхина Инга Николаевна

Лидерство и эффективная командная работа

Методические указания для практических занятий и
самостоятельной работы

Редактор Н.К. Крупина
Компьютерная верстка Быстрова Е.А.