

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Институт прикладной математики и компьютерных наук

УТВЕРЖДЕНО:  
Директор  
А. В. Замятин

Оценочные материалы по дисциплине

Лидерство и руководство командной работой

по направлению подготовки

**01.04.02 Прикладная математика и информатика**

Направленность (профиль) подготовки:  
**Обработка данных, управление и исследование сложных систем**

Форма обучения  
**Очная**

Квалификация  
**Магистр**

Год приема  
**2024**

СОГЛАСОВАНО:  
Руководитель ОП  
Л.А. Нежелская

Председатель УМК  
С.П. Сущенко

## **1. Компетенции и индикаторы их достижения, проверяемые данными оценочными материалами**

Целью освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели..

Результатами освоения дисциплины являются следующие индикаторы достижения компетенций:

ИУК-3.1 Формирует стратегию командной работы на основе совместного обсуждения целей и направлений деятельности для их реализации.

ИУК-3.2 Организует работу команды с учетом объективных условий (технология, внешние факторы, ограничения) и индивидуальных возможностей членов команды.

ИУК-3.3 Обеспечивает выполнение поставленных задач на основе мониторинга командной работы и своевременного реагирования на существенные отклонения.

## **2. Оценочные материалы текущего контроля и критерии оценивания**

Элементы текущего контроля:

- тесты;
- тренинговые упражнения;
- проект;
- кейсы.

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки образовательных результатов обучения**

### **1 этап. Мотивационный тренинг.**

**Кейс 1.1. «Самодиагностика лидерского потенциала» (ИУК-3.1., ИУК-3.2., ИУК-3.3.)**

Кейс определяет креативный потенциал лидера по формированию творческой атмосферы в любой группе. Носит проективный характер, т.к. определяет способности к креативному (неформальному, нестандартному) лидерству.

**Описание:** Представьте наименее предпочитаемого в общении члена Вашей учебной группы. Напишите 5 характеристик этого человека, которые являются для Вас самыми раздражающими.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Попробуйте переосмыслить каждую из них как обеспечивающую достойный вклад в Ваш групповой творческий проект. Придумайте каждому из этих качеств смысловые контексты (новую ситуацию), в которых они могут внести конструктивный вклад в групповой творческий проект.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

## 2 этап. МООК «Лидерство и руководство командной работой»

### МОДУЛЬ 1. Феномен лидерства.

#### Типовые тестовые задания к лекциям

**Лекция 1.** Сомнения в лидерстве, лидерах и демагогии лидерства. (ИУК-3.2.)

*Выберите утверждение, не противоречащее тексту лекции:*

1. Если мне повезет, я стану лидером.
2. Я лидер, поэтому мне всегда везет.
3. Я лидер в том, в чем я лучший.
4. Цыплят по осени считают.

(Ответ: 4.)

**Лекция 2.** Важность чувства юмора. (ИУК-3.2.)

*Выберите утверждение, не противоречащее тексту лекции:*

1. Лектор шутил.
2. Лектор иногда шутил.
3. Лектор хотел, чтобы мы шутили.

(Ответ: 3.)

**Лекция 3.** Аутентичность лидерства. (ИУК-3.2.)

*Выберите утверждение, не противоречащее тексту лекции:*

1. Главное – победа, достижения, результаты, богатство. Чтобы хорошо жить, надо быть лидером.
2. Лидерство определяется началом, а не завершением.
3. Лидерство имеет смысл только на своем собственном пути.
4. Притворись лидером и станешь лидером. Веди себя как лидер.

(Ответ: 3.)

**Лекция 4.** Если вы стремитесь к лидерству, вы не лидер... (ИУК-3.2.)

*Выберите утверждение, не противоречащее тексту лекции:*

1. Награды, премии, грамоты и значки делают меня лидером.
2. Надо обязательно показывать при каждом удобном случае, что я обладаю лидерскими качествами. Для этого надо проходить тренинги лидерства.
3. Если я не лидер, значит я – аутсайдер.
4. Скажи мне кто твой друг, и я скажу кто ты.

(Ответ: 4.)

**Лекция 5.** Лидерство в ситуации неопределенности. (ИУК-3.3.)

*Выберите утверждение, не противоречащее тексту лекции:*

1. Неопределенность – это возможность взять власть в свои руки. «Кто был никем, тот станет всем!».
2. В неопределенности нет лидеров, все равны.

3. Выигрывает всегда сильнейший.
4. «Кто знает путь, тот и в Аду как дома».

(Ответ: 4.)

### **Задания к модулю 1.**

#### ***Задание 1.1. Победить лидера. (ИУК-3.2.)***

Поскольку вы в данный момент являетесь слушателем, то есть тем, кого ведут, тем, кого учат, кого воспитывают и т.п. Вы – не лидер. Лидеры – Мы и те, кто этот курс продвигает. Мы первые, вы – вторые и последние. Станьте первыми. Сделайте так, чтобы мы следовали за вами. Победите нас – лидеров. Для этого найдите свой способ и свой смысл этой победы. Сделайте свое лидерство очевидным, а не только вам кажущимся. Для своей победы над лидерами можете выбрать ту плоскость, в которой чувствуете себя первыми. Лучше, если, конечно, это будет лидерство интеллектуальное.

#### ***Задание 1.2. Убить Дракона. (ИУК-3.1.)***

А теперь победите того, кто, по вашему мнению, в прошлом задании победил лидера, то есть нас. Вы же пришли учиться у нас, а не у себе подобных, таких же, как вы. Название задания намекает на известную сказку, которая так же и называется. Познакомьтесь с ней, если забыли.

#### ***Задание 1.3. Аутентичность лидерства. (ИУК-3.1.)***

Найдите свое достоинство, свою уникальность, то есть то, что никто, кроме вас не сделает, что можете сделать только вы. Расскажите об этом. При этом важно найти достойную, то есть соответствующую вашей уникальности форму. Можем намекнуть: для проявления достоинства адекватной формой является самораскрытие.

#### ***Задание 1.4. Копилка мудрости. (ИУК-3.2.)***

Добавьте в общую копилку мудрости этого курса анекдот, цитату, историю, афоризм о том, что делают и о чем думают настоящие лидеры. Покажите, что вы уже лидер, уже знаете, уже понимаете, уже можете, уже сделали, уже достигли, уже первый.

***Задание 1.5. (ИУК-3.2.)*** Неопределенность – диагноз, определенность – лечение. Повернитесь так, чтобы стать лидером. Вы не станете первым, если сравниваете себя с другими. По крайней мере, не станете первым надолго. Вы первый в тех аспектах, в которых сравниваете себя с самим собой, а не себя с другими. Найдите такой аспект.

### **Кейс к модулю 1.**

#### ***Кейс 2.1. Докажите теорему: (ИУК-3.1., ИУК-3.2.)***

«Степень медлительности прямо пропорциональна интенсивности памяти; степень спешки прямо пропорциональна силе забвения».

Это цитата из романа Милана Кундеры «Неспешность». Докажите это утверждение как теорему. Напомним, что теорема — это утверждение, которое было доказано на основе ранее установленных утверждений: других теорем и общепринятых утверждений, аксиом. Теорема является логическим следствием аксиом.

Как вы понимаете, вам надо найти аксиомы. Ваши аксиомы. Возможно, сформулированные не вами, но вами усвоенные. Так вы из слушателя, студента, учащегося и т.д., становитесь лидером своих аксиом и своих доказательств.

## **МОДУЛЬ 2. Личностный потенциал.**

### **Типовые тестовые задания к лекциям**

#### **Лекция 1. Темпоральные ориентации лидера. (ИУК-3.2.)**

*Выберите верный вариант ответа:*

Профессиональная траектория – это:

1. Сложный профессиональный путь человека от начала (выбора профессии) до конца (выход на пенсию).
2. Успешное быстрое движение вперед в профессиональной, общественной, служебной или научной деятельности.
3. Стиль жизни, пропорции между профессиональной деятельностью и свободным временем.

*(Ответ: 1.)*

#### **Лекция 2. Стратегии жизнеосуществления. (ИУК-3.2.)**

*Выберите верный вариант ответа:*

Синергетическая парадигма предполагает:

1. Рассмотрение жизнеосуществления как суммы усилий человека в направлении профессионального развития.
2. Рассмотрение жизнеосуществления человека как пространства бесконечных возможностей.
3. Рассмотрение любого момента в жизни человека как точки выбора (фуркации).

*(Ответ: 3.)*

#### **Лекция 3. Стили целеполагания. (ИУК-3.1.)**

*Выберите верный вариант ответа:*

Модель PESTEL – это:

1. Способ выявления скрытых резервов.
2. Способ анализа существующей ситуации.
3. Способ выявления сильных сторон.

*(Ответ: 2.)*

#### **Лекция 4. Техники целеполагания. (ИУК-3.1.)**

*Исключите лишнее:*

Ментальная карта – это:

1. Способ структурирования информации, отражающий ассоциативные связи между явлениями.
2. Способ визуализации, опредмечивания малоструктурированных образов.
3. Технология снятия рабочего стресса.

*(Ответ: 3.)*

#### **Лекция 5. Самоорганизация деятельности в VUCA-мире. (ИУК-3.1.)**

*Выберите верный вариант ответа:*

VUCA мир характеризуется:

1. Нестабильностью, неопределенностью, сложностью и неоднозначностью.
2. Разнообразием, противоречивостью, непредсказуемостью и безграничностью.

3. Взрывоопасностью, урбанистичностью, коллапсом и анархией.

(Ответ: 1.)

### Задания к модулю 2.

**Задание 2.1 (ИУК-3.1.):** Подумайте и сформулируйте свою позицию в отношении темпоральных ориентаций. Что вам ближе: классика, модерн, постмодерн? В каких жизненных ситуациях у вас преобладают те или иные темпоральные ориентации? Как вы к этому относитесь? Насколько это вас устраивает?

Напишите эссе объемом минимум 200 знаков и разместите его в «чате» группы». Ознакомьтесь с ответами одноклассников и поместите в «чате» минимум два комментария по поводу ответов других студентов.

**Задание 2.2 (ИУК-3.1.):** Проанализируйте собственное поведение за последний год. Как вам кажется, насколько часто ваши конкретные поступки можно было называть «жизнеосуществлением»? Какая именно стратегия жизнеосуществления вам ближе?

Заполните таблицу. Вы будете дополнительно работать с этой таблицей на тренинге.

I тип	II тип
<i>Поступки (действия) за последний год</i>	<i>Поступки (действия) за последний год</i>
III тип	IV тип
<i>Поступки (действия) за последний год</i>	<i>Поступки (действия) за последний год</i>

Напишите эссе объемом минимум 200 знаков и разместите его в «чате» группы». В эссе отразите свою позицию по поводу того, насколько вы считаете свою жизнь наполненной поступками и достижениями. Насколько эффективны применяемые вами стратегии жизнеосуществления. Ознакомьтесь с ответами одноклассников и поместите в «чате» минимум два комментария по поводу ответов других студентов.

**Задание 2.3 (ИУК-3.1.):** Проанализируйте собственный опыт планирования и достижения жизненных целей. Вспомните хотя бы один яркий случай из собственной жизни, иллюстрирующий процесс успешного (или неуспешного) планирования и достижения жизненной цели. Какой стиль целеполагания вам ближе? Напишите эссе объемом не менее 200 знаков. Ознакомьтесь с ответами одноклассников и поместите в «чате» минимум два комментария по поводу ответов других студентов.

**Задание 2.4 (ИУК-3.1.):** Выберите одну из описанных в материале лекции или в литературе техник целеполагания и постройте иерархию собственных целей. Ознакомьтесь с ответами одноклассников и поместите в «чате» минимум два комментария по поводу ответов других студентов.

**Задание 2.5 (ИУК-3.1.):** Исходя из материала второго модуля, осуществите самодиагностику лидерского потенциала. Охарактеризуйте собственные ресурсы достижения уникальных индивидуальных жизненных целей, обозначьте вектор собственного развития. Напишите эссе объемом не менее 500 знаков. Задание предполагает обсуждение на тренинге.

## МОДУЛЬ 3. Коммуникативный потенциал.

### Типовые тестовые задания к лекциям.

**Лекция 1.** Подходы к определению коммуникации и ее форм. (ИУК-3.2.)

Выберите верные варианты ответов:

1. Главная характеристика коммуникации это:

- а) Информационный обмен.
- б) Межличностное взаимодействие.
- в) Выстраивание коммуникативных связей.

(Ответ: а)

2. Различают следующие виды коммуникативных сетей:

- а) Функциональные.
- б) Открытые.
- в) Замкнутые.
- г) Комбинированные.
- д) Искажающие.

(Ответ: б, в, г)

**Лекция 2.** Характеристики коммуникации и общения (потребность в общении, цели и функции, структура). (ИУК-3.3.)

*1. Установите соответствие:*

Соотнесите базовые потребности человека в общении (список 1) и коммуникативное поведение, которое игнорирует эти потребности (список 2):

*Список 1: Потребности в общении:*

1. Потребность высказаться
2. Потребность в демократичности
3. Потребность в обратной связи
4. Потребность в равенстве
5. Потребность в защищённости
6. Потребность в признании компетентности

*Список 2: Поведение:*

1. Перебивание
2. Демонстрация превосходства
3. Назидательность
4. Авторитарность
5. Отрицательные и положительные оценки
6. Обвинения.

(Ответ: 1-1; 2-4; 3-5; 4-2; 5-6; 6-3.)

*2. Допишите недостающие речевые приемы, которые не позволяют собеседнику удовлетворять базовые потребности в общении:*

1. Предупреждение, предостережение, угроза.
2. Приказание, требование, распоряжение.
3. Осуждение, порицание.
4. Обзывание, высмеивание, необоснованные обобщения.
5. Увещевание.
6. Совет, подсказка.
7. ...
8. ...
9. ...
10. ...
11. ...

(Ответ: Похвала с оценкой.)

*Успокаивание отрицанием.  
Интерпретация, постановка диагноза.  
Увод от проблемы, смена темы.  
Отказ от обсуждения вопроса.)*

**Лекция 3.** Трудности и дефекты коммуникации. (ИУК-3.3.)

*Выберите верный вариант ответа:*

Барьеры коммуникации связаны чаще всего ...?

- а) с неправильным слушанием партнера.
- б) с коммуникативной несовместимостью.
- в) с необщительностью.

*(Ответ: а.)*

**Лекция 4.** Типология коммуникации (виды, уровни и стили). Диалогическое общение. Субъект-субъектное общение. Ценностное общение. (ИУК-3.3.)

*Определите уровень общения:*

«Для него собеседник является не партнером, а нужным или ненужным предметом. Поэтому в ход запускаются шаблоны восприятия. Субъект выражает свою симпатию тому, кто нравится, и не симпатизирует тому, кто не нравится. Конечно, если в ходе обмена информацией имела место конфронтация, то со слабым собеседником субъект заканчивает контакт ссорами и насмешками, а с сильным - извинениями и угрозами (угрозы делаются тогда, когда партнер отошел на опасное расстояние). В случае конгруенции субъект получил требуемое от собеседника и не скрывает своей скуки.»

- а) Конвенциональный уровень.
- б) Примитивный уровень.
- в) Манипулятивный уровень.
- г) Стандартизированный уровень.
- д) Игровой уровень.
- е) Деловой уровень.
- ж) Духовный уровень.

*(Ответ: б)*

**Лекция 5.** Направленность личности в общении. (ИУК-3.3.)

*Выберите верные варианты ответа:*

Какое поведение характеризует манипулятивную направленность в общении:

1. Чтобы собеседник правильно понял меня...

- а) я должен говорить о том, что его волнует и интересует.
- б) у него должна быть одинаковая со мной точка зрения.
- в) главное, чтобы он хорошо разбирался в обсуждаемом вопросе.
- г) я должен говорить то, что ему понятно и с чем он согласен.
- д) я не всегда буду стараться достичь этого.

*(Ответ: д)*

2. То, что я чувствую и переживаю...

- а) зависит от переживаний собеседника.
- б) не должно быть заметно собеседнику.
- в) не должно мешать делу.
- г) должно быть важно для собеседника, и он тоже должен переживать.



д) не должно беспокоить собеседника.

(Ответ: б)

**Лекция 6.** Транскоммунитивный потенциал креативного лидера. (ИУК-3.2.)

*Выберите верный вариант ответа:*

1. Главная характеристика креативного лидера с высоким транскоммунитивным потенциалом:

- а) быстрое генерирование идей для решения общей проблемной ситуации.
- б) активный контроль вовлеченности членов группы на решение проблемной ситуации.
- в) поддержка новых креативных возможностей пассивных членов группы.

(Ответ: в)

2. Какой тип ответственности является главным для креативного лидера с высоким транскоммунитивным потенциалом:

- а) чувство личной ответственности за проблемную ситуацию.
- б) ответственность за крушение жизненной перспективы группы.
- в) чувство личной ответственности за отношение членов группы к проблемной ситуации.

(Ответ: б)

3. Отношение креативного лидера с высоким транскоммунитивным потенциалом:

- а) принятие страдания;
- б) обнаружение в утрате новых возможностей жизни;
- в) переключение внимания на нерешённые проблемы.

(Ответ: б)

### **Задания к модулю 3.**

**Задание 3.1 (ИУК-3.3.):** Основываясь на материале лекции, напишите эссе объемом не менее 500 слов, иллюстрирующее и аргументирующее вашу позицию относительно наиболее эффективного, с вашей точки зрения, подхода к определению коммуникации и ее форм.

**Задание 3.2 (ИУК-3.3.):** Проанализируйте собственный коммуникативный опыт. Вспомните две ситуации коммуникации и общения, в которых вы когда-либо принимали участие: или вы пытались передать информацию другому человеку, или, наоборот, пытались получить информацию от кого-то другого. При этом одна ситуация должна быть успешной – ситуация, в которой, как вам кажется, вам удалось добиться своей цели – передать то сообщение другому человеку, которое вы и хотели передать, донести свою мысль до другого человека. Другая ситуация должна быть неуспешной – ситуация, в которой вам не удалось достичь своей цели – не удалось передать другому человеку то, что вы хотели, не удалось донести свою мысль до другого человека.

**Задание 3.3 (ИУК-3.3.):** Проанализируйте собственный коммуникативный опыт. Приведите три примера из собственной жизни, иллюстрирующие три разных коммуникативных барьера или дефекта.

**Задание 3.4 (ИУК-3.3.):** Проанализируйте собственный коммуникативный опыт. Приведите по одному примеру из собственной жизни, иллюстрирующему разные виды, уровни и стили общения (например, диалогическое, субъект-субъектное и ценностное общение).

**Задание 3.5 (ИУК-3.3.):** Проанализируйте собственный коммуникативный опыт. Приведите пример влияния ваших ценностей, установок, оценок, представлений, личностных черт и других характеристик на ваше общение с другими людьми в разных сферах жизни (личные отношения (семейные, романтические), деловые отношения и др.). Постарайтесь «разложить» это влияние на такие характеристики общения, как его смысл, средства, желательные и допустимые способы поведения, отношение к партнеру общения и к самому себе и пр.

### Кейсы к модулю 3.

#### Кейс 3.1. (ИУК-3.3.)

*Описание ситуации:*

*Руководитель – Ольга Николаевна*

*Сотрудник – Марина Николаевна*

**Р:** Марина Николаевна, я вчера просмотрела документ, который Вы оставили мне на проверку, и у меня данные по некоторым пунктам не совпадают с Вашими. Нужно будет все перепроверить сегодня к 12 часам.

**С: (возмущённо)** Я и так потратила на эту Ваше внеплановое задание почти 2 дня! Вы сами понимаете, что найти чужие ошибки легче, чем свои. Я, конечно, перепроверю всё по тем пунктам, по которым данные не совпадают, но остальное – нереально!

**Р:** Я Вас понимаю, объем слишком большой. Поэтому лучше работу делать сразу хорошо, на переделывание времени может и не быть.

**С:** Ольга Николаевна, сейчас я работаю за троих. Кроме этой работы у меня была и другая не менее срочная, конечно же, я торопилась. Мне нужен ещё один сотрудник, который актуализировал бы данные.

**Р:** Вы знаете, ситуация сложная, все остальные тоже заняты, и вы же не хотите подвести отдел и показать некомпетентность перед руководством?

**С: (без энтузиазма)** Хорошо.

*Задание 1: Обозначьте стратегию по К. Томасу, которую выбирает участник диалога в каждой реплике.*

1. Сотрудничество – соперничество – подчинение – соперничество – соперничество – сотрудничество.

2. Сотрудничество – соперничество – соперничество – соперничество – соперничество – подчинение.

3. Сотрудничество – соперничество – сотрудничество – сотрудничество – сотрудничество – сотрудничество.

4. Соперничество – соперничество – соперничество – соперничество – соперничество – подчинение.

*(Ответ: 4)*

*Задание 2: перепишите разговор в стратегии сотрудничества.*

#### Кейс 3.2. (ИУК-3.3.)

*Описание ситуации:*

«Вы опять не закрыли дверь! Честно говоря, я так испугалась, из-за того, что общие вещи в коридоре могли украсть. Я прошу, запирайте, пожалуйста, двери.»

*Задание 1: Определите, ошибки в Я-сообщении:*

а) Оценочное описание ситуации.

б) Ты-высказывание, нет выбора при сообщении о приемлемом варианте развития ситуации.

в) Оценочное описание ситуации, нет выбора при сообщении о приемлемом варианте развития ситуации.

(Ответ: б)

*Задание 2: Исправьте ошибку в Я-сообщении. Обоснуйте свой ответ.*

**Кейс 3.3. (ИУК-3.3.)**

*Описание ситуации:*

«Я совершенно случайно узнала от коллеги, что мою статью печатать не будут, потому что вы сменили тему выпуска. Я злюсь, потому что никто мне об этом заранее не сообщил. И я расстроена из-за того, что денег мне не заплатят. Я прошу вас впредь сообщать мне о важных изменениях, связанных с выпуском, так как это напрямую влияет на качество моей работы. Я также хочу, чтобы вы заплатили мне за заказанную вами статью, если она удовлетворяет ваш запрос.»

*Задание 1: Определите, ошибки в Я-сообщении:*

- а) Нет безоценочного описания ситуации.
- б) Ты-высказывание, обвинение собеседника, приказ вместо сообщения о приемлемом варианте развития ситуации.
- в) Неточное называние своего чувства/состояния в этой ситуации.

(Ответ: б)

*Задание 2: Исправьте ошибку в Я-сообщении. Обоснуйте свой ответ.*

**МОДУЛЬ 4. Командное лидерство**

**Типовые тестовые задания к лекциям.**

**Лекция 1. Феномен командного лидерства (ИУК-3.1.)**

*Выберите верные суждения:*

Условиями эффективного командного (разделенного) лидерства являются:

- а) Отсутствие разногласий в команде.
- б) Расширение возможностей команды.
- в) Уменьшение влияния каждого члена команды.
- г) Расширение возможностей каждого члена команды осуществлять лидерские функции.

(Ответ: б, г)

**Лекция 2. Командное лидерство в стиле фасилитации: групповые методы поиска новых решений (ИУК-3.2.)**

*Выберите верные суждения:*

Роль фасилитатора, при поиске решений в группе, состоит:

- а) В управлении групповой динамикой.
- б) В управлении неконструктивным поведением участников.
- в) В учете этапов совещания.
- г) В фокусировке на теме и цели.
- д) В сборе информации и мнений.
- е) В четком предьявлении своей позиции.
- ж) В фиксации результатов обсуждения.
- з) В оценке результатов обсуждения.
- и) В достижении консенсуса и принятии решений группой.

(Ответ: а, б, в, г, д, ж, и)

**Лекция 3.** Командное лидерство в стиле модерации: технологии группового обсуждения проблем и принятия согласованных решений (ИУК-3.3.)

*Выберите верные ответы:*

Техники фасилитации классифицируются:

- а) По сложности.
- б) По типу обсуждаемых и решаемых задач.
- в) По типу групп (методы работы с малыми и большими группами).
- г) По типу процесса (структурированные и самоорганизующиеся).
- д) По типу ведущего.
- е) По времени подготовки процедуры.

(Ответ: б, в, г)

**Лекция 4.** Командное лидерство в стиле медиации: посредничество как стратегия и технология разрешения конфликтов и урегулирования противоречий (ИУК-3.3.)

*Выберите верный ответ:*

Стратегия урегулирования противоречий, при которой лидер обеспечивает конструктивное диалогическое взаимодействие сторон и вносит собственный вклад в содержание обсуждения и решение вопроса – это:

- а) арбитраж.
- б) консультирование сторон.
- в) фасилитация.
- г) судейство.
- д) посредничество.
- е) подталкивание сторон к самостоятельному разрешению конфликта.

(Ответ: д)

**Лекция 5.** Коммуникативные техники эффективной обратной связи (ИУК-3.3.)

*Выберите верные суждения:*

а) Любая информация о некомпетентности сотрудника будет снижать его внутреннюю мотивацию.

б) Отрицательная обратная связь в ситуации, когда человек сам выбрал деятельность, но допустил ошибки или потерпел неудачу, не снижает внутреннюю мотивацию, если дает ему информацию о том, в чем он не эффективен.

в) Контролирующие факторы уменьшают внутреннюю мотивацию.

г) Информационные факторы усиливают чувство самодетерминации и компетентности.

д) Информационными стимулами являются те, которые воспринимаются, как принуждение думать, чувствовать или поступать определенным образом.

(Ответ: б, в, г)

#### **Задания к модулю 4.**

**Задание 4.1 (ИУК-3.1.):** Проанализируйте, как в вашей работе над проектом можно реализовать ключевые условия для развития командного лидерства? Определите по три

действия, которые вы можете сделать для создания разделенной цели, равновесия власти, разделения ответственности и создания возможностей друг для друга.

**Задание 4.2(ИУК-3.2.):** Определите актуальную проблему в организации/команде, обсуждение которой можно было бы организовать, применяя один из методов фасилитации. Обоснуйте свое решение. Напишите свой план действий, который позволит организовать такое обсуждение.

**Задание 4.3 (ИУК-3.2.):** Определите вопрос для проведения модерации и напишите сценарий по проведению модерации (с сообщениями и вопросами модератора, техниками сбора и анализа данных), соблюдая фазы модерированного обсуждения: Создание обстановки – Постановка проблемы – Обработка темы – Ориентация на результат – Завершение.

**Задание 4.4 (ИУК-3.3.):** Примените один из приемов достижения консенсуса в конфликтной ситуации в реальной практике обсуждения. Опишите процесс и проанализируйте результат. Что получилось? Что Вы сделаете иначе в следующий раз?

**Задание 4.5 (ИУК-3.3.) :**

1. Проанализируйте эти реплики с точки зрения эффективности обратной связи, определите используемые коммуникативные техники:

- «Не лучше ли было сказать правду сразу?»
- «Можно ли Вам кое-что посоветовать?»
- «Вы, наверное, думаете, что это сложно сделать?»
- «Вы, похоже, недовольны этой ситуацией? Вы не думаете, что настало время вмешаться?»
- «Я предлагаю, чтоб Вы сначала попросили об этом людей в вашей команде»

2. Приведите примеры контролирующей и информирующей обратной связи, которую Вы получали и давали.

#### **Кейсы к модулю 4.**

**Кейс 4.1. (ИУК-3.1., ИУК-3.3.)**

*Описание ситуации:*

Вы работаете в приемной руководителя крупной организации с большими финансовыми оборотами. Накануне «Нового года», после выдачи премиальных по итогам прошлого года, образовалась группа менеджеров среднего звена, которые не согласны с суммой премиальных и хотели бы попасть к руководителю, чтобы аргументировано обосновать свое несогласие с выплаченной суммой. Руководитель, предчувствуя возникновение напряжения, поручил Вам никого не пускать к нему в кабинет, не под каким предлогом.

*Задание:*

1. Охарактеризуйте коммуникативные установки героев.
2. Составьте коммуникативную модель ситуации.
3. Предложите вариант решения назревающего конфликта. Обоснуйте свой выбор.

**Кейс 4.2. (ИУК-3.2.)**

*Задание:*

Прочитайте басню Ивана Андреевича Крылова «Лебедь, щука и рак»

Определите:

1. Определите, какой стиль командного лидерства наиболее эффективно использовать в данной ситуации: фасилитация, модерация, посредничество.
2. Обоснуйте Ваш выбор – укажите не менее 2 причин вашего выбора.
3. Определите, что нужно изменить (заменить) в ситуации для того, чтобы использовать другие стили командного лидерства.

### **Критерии оценивания:**

Формирование оценки осуществляется с использованием балльно-рейтинговой системы.

Текущий контроль, контроль самостоятельной работы обучающихся при освоении дисциплины «Лидерство и руководство командной работой» проводится по результатам выполнения следующих контрольных заданий:

- кейс «Самодиагностика лидерского потенциала»,
- тесты к темам видео лекций MOOK «Лидерство и руководство командной работой»,
- задания к темам видео лекций MOOK «Лидерство и руководство командной работой»,
- кейсы по каждому модулю MOOK «Лидерство и руководство командной работой»,

А также текущий контроль самостоятельной работы обучающихся осуществляется по итогам их активности на тренинговых занятиях, на основании заполнения преподавателем экспертных карт.

Выполнение обучающимися заданий и кейсов предполагает дальнейшую процедуру взаимного оценивания.

Все предлагаемые контрольные задания (тесты, задания, кейсы) оцениваются в рейтинговой системе по 10-балльной шкале.

### **Критерии оценивания заданий и кейсов к модулю 1.**

Проверка pir-to-pir.

Максимальная оценка за выполнение каждого задания и каждого кейса, включая взаимное оценивание – 10 баллов.

<b>Критерии оценивания</b>		<b>Количество баллов</b>
.	Убедительность	0 – 2 балла
.	Остроумие	0 – 2 балла
.	Адекватность	0 – 2 балла
.	Полезность	0 – 2 балла
.	Оценка других участников:	0 – 2 балла:
	– формальная	– 1 балл
	– аргументированная	– 2 балла

### Критерии оценивания заданий и кейсов к модулям 2, 3, 4.

Проверка pir-to-pir.

Максимальная оценка за решение каждого задания, включая взаимное оценивание – 10 баллов.

Критерии оценивания		Количество баллов
	Понимание проблемы, полнота раскрытия.	0 – 2 балла
	Личностный характер восприятия проблемы и ее осмысление	0 – 2 балла
	Обоснованность, аргументированность высказываемых положений и выводов автора.	0 – 2 балла
	Профессиональная терминология	0 – 2 балла
	Оценка других участников:	0 – 2 балла
	– формальная	– 1 балл
	– аргументированная	– 2 балла

### Процедура оценивания тестовых заданий

Рейтинговый балл за выполнение обучающимися тестов (по итогам изучения отдельных лекций MOOK) рассчитывается по 10-бальной шкале. Оценка за правильно выполненные задания теста вычисляется в процентном отношении к максимальному баллу.

### Критерии оценивания заданий и кейсов

#### Критерии оценивания кейса «Самодиагностика лидерского потенциала» (Мотивационный тренинг).

Проверка pir-to-pir.

Максимальная оценка за решение кейса, включая взаимное оценивание – 10 баллов

Критерий «Содержание аналитической части» (максимальная оценка – 6 баллов)	Количество баллов
Нижний уровень – количество переосмыслений	1 – 2 балла
Средний уровень – адекватность (правдоподобие) переосмыслений	3 – 4 балла.
Высший уровень – обнаружение нового скрытого смысла	5– 6 баллов
Критерий «Взаимное оценивание» (максимальная оценка – 4 балла)	Количество баллов
Формальная оценка	1 – 2 балла
Аргументированная оценка	3 – 4 балла

### 3. Оценочные материалы итогового контроля (промежуточной аттестации) и критерии оценивания

В качестве итогового задания, обеспечивающего проведение контроля сформированности компетенции УК-3, обучающимся предлагается проектное задание, выполнение которого предусматривает работу в командах.

Тему проекта команды определяют самостоятельно.

#### **Примерные темы проектов:**

- Организация командной работы в научно-исследовательской деятельности (написание статьи с соавторами, создание проектной разработки в рамках своего научного исследования и т.п.) (ИУК-3.3.)
- Организация командной работы в волонтерской деятельности (разработка и реализация социально-значимого мероприятия) (ИУК-3.3.)
- Организация командной работы в творческой деятельности (организация и проведение мастер-классов, творческих мероприятий и т.д.) (ИУК-3.3.)
- Прояснение и реализация личного лидерского потенциала (обучающийся самостоятельно определяет сферу – творческая, волонтерская, исследовательская и др. деятельность) с описанием элементов командного взаимодействия со стейкхолдерами. (ИУК-3.3.)

#### **Примерная структура презентации проекта:**

- Формулировка (название) проекта.
- Участники команды-разработчика.
- Формулировка решаемой проблемы, описание ситуации.
- Краткое описание сути проекта, краткая характеристика принимаемых решений.
- Концепция ТЗ.
- Дорожная карта по внедрению решения (этапы, мероприятия, риски).

#### **Критерии оценивания:**

Максимальная оценка за проект – 10 баллов.

<b>Критерии оценивания</b>		<b>Количество баллов</b>
1.	Определение проблемы, ее актуальность	0 – 2 балла
2.	Оригинальность проекта	0 – 2 балла
3.	Реальность, выполнимость проекта	0 – 2 балла
4.	Командное взаимодействие при	0 – 4 балла

Результаты текущего контроля определяются оценками «зачтено», «не зачтено».

Оценка «зачтено» ставится в том случае, если обучающийся выполнил все критерии и его итоговый рейтинговый балл за проектное задание составил 6 – 10 баллов.

Оценка «не зачтено» выставляется, если обучающийся не выполнил все критерии и его итоговый рейтинговый балл за проектное задание составил 1 – 5 баллов.

#### **4. Оценочные материалы для проверки остаточных знаний (сформированности компетенций)**

Тест (ИУК-3.1, ИУК-3.2, ИУК-3.3)

1. Аутентичность это:

а. Соответствие деятельности внутренней подлинности, базовому ощущению правильного.

б. Широкий всепринимаящий, всепрощающий взгляд на мир.

в. Соответствие логина и пароля при регистрации в цифровых сервисах.

2. Лидерство – это:

а. Победа в соревновании



- б. Преимущество в ресурсах
  - в. Преимущество во времени
3. Лидерство начинается:
- а. С понимания своей цели
  - б. С понимания своей уникальности
  - в. С устранения противников
4. Изучать лидерство надо для того, чтобы:
- а. Ваши близкие вами гордились
  - б. Чтобы иметь больше свободного времени
  - в. Чтобы не проиграть свою жизнь
5. Читать пособия по лидерству полезно потому, что из них вы узнаете:
- а. Как надо поступать вам
  - б. Как у других получилось быть первыми
  - в. Кем представители элит считают других людей
6. Уникальность – это:
- а. Стремление постигнуть всё, объять необъятное, охватить все явления природы и духа.
  - б. Неповторимость, единственность, исключительность, включающая в себя и подобие и принадлежность к типу. Уникальность – это и есть тип.
  - в. Приведение к единообразной системе или форме.
7. Биологические аспекты лидерства – это:
- а. Характеристики темперамента, характера, индивидуальности
  - б. Вопросы нормы и патологии
  - в. Характеристики активности, агрессивности, адаптивности
8. Психология лидерства – это:
- а. Вопросы воспитания и социализации в детском и подростковом возрасте
  - б. Вопросы способности коммуницировать (договариваться)
  - в. Вопросы готовности и способности действовать в интересах всей группы
9. Культура лидерства – это:
- а. Начитанность, вежливость, дипломатичность в поведении
  - б. Понимание своих целей и желаний
  - в. Наличие смысла в жизни и готовности умереть на своем месте
10. Лидеров много не бывает потому, что:
- а. Их мало рождается, в основном все люди - рядовые, командиров мало
  - б. Лидеры уничтожают друг друга в конкурентной борьбе
  - в. Лидеры гибнут (в том числе в социальном, психологическом смысле) до того, как смогут раскрыть свой потенциал
11. Быть лидером (с точки зрения имеющих в жизни ограничений) значит:
- а. Добиваться общественного признания всеми возможными и невозможными способами.
  - б. Побеждать соперников.
  - в. Обладать преимуществом в освоении технологий и способов самоопределения (самоидентификации и самореализации).
12. Лидерами становятся тогда, когда:

- а. С детства воспитываются для лидерства
- б. Не могут иначе, они такими рождаются
- в. Подворачивается удобный случай

13. Лидерство – это явление:

- а. Этического порядка
- б. Социальное
- в. Психологическое

14. Сегодня про лидерство известно:

- а. Очень мало
- б. Практически все
- в. Много, но лидерство по-прежнему остается таинственным явлением

15. Пословицу «Короля играет свита» следует понимать так:

- а. В неудачах лидера виноваты подчиненные
- б. Плохие люди выбирают в лидеры плохих людей
- в. Лидер действует в неочевидных, часто перспективных интересах всей группы

16. Доверие к себе предполагает:

- а. Осознание собственных переживаний; ориентацию на внутренние ощущения того, что актуально для самого себя в конкретный момент времени.
- б. Убежденность в своей правоте.
- в. Невосприимчивость к чужому мнению.

17. Доверие к жизни означает:

- а. Осознание себя как ее важной, имеющей свое место и предназначение составляющей, пребывающей в комплементарном взаимодействии с другими составляющими и жизнью в целом.
- б. Способность противостоять давлению обстоятельств.
- в. Безоценочное принятие любой информации.

18. Дополнение (как составляющая комплементарности) во взаимодействии с жизнью предполагает:

- а. Осознание себя как ее части.
- б. Преодоление препятствий.
- в. Конкурирование с другими людьми.

19. В поединке главное:

- а. Быть сильнее, выше, быстрее противника
- б. Владеть понимаем, как методом, способом принятия противника в свой мир
- в. Избегать конфронтации

20. Лидер в образовании тот, кто:

- а. Учит
- б. Учится
- в. Создает образы

21. Главная функция речи:

- а. Общение
- б. Обновление
- в. Развитие

22. Цифровизация символизирует

- а. Предел развития
- б. Высоту технологий
- в. Удобство и комфорт

23. В ситуации изменений лидером становится:

- а. Тот, кто владеет мастерством
- б. Тот, кто владеет вниманием
- в. Тот, кто обладает комплексом всех типов компетенций

24. Self skills – это:

- а. Жизнь по призванию
- б. Способность владеть своими эмоциями
- в. Актерские навыки

25. Self skills – это:

- а. Умение договариваться (коммуницировать)
- б. Когда «слова не расходятся с делом»
- в. Способность привлекать к себе внимание

26. Совместность – это:

- а. Когда люди смотрят друг на друга и слушают друг друга
- б. Когда люди понимают друг друга
- в. Когда люди смотрят на один предмет каждый со своей точки зрения

27. Лидер изучает мастерство:

- а. Своим особенным уникальным способом
- б. С «верхнего предела», с конца
- в. С азов, с понятий, с терминов

28. Процесс проживания (и получения, и усваивания опыта) дает возможность:

- а. Всегда совершать выбор, который всех устраивает.
- б. Осознавать, что для конкретного человека истинно, а что, ложно.
- в. Избегать ответственности за неправильный выбор.

29. Транскомуникация:

- а. это современный вид спиритизма, использующий для связи с миром духов технические устройства.
- б. переход за границы привычной коммуникации, «само собой разумеющегося».
- в. процесс распространения информации (знаний, духовных ценностей, моральных и правовых норм и т.п.) с помощью технических средств на численно большие, рассредоточенные аудитории.

30. Неофилия:

- а. любовь к новому.
- б. патологическое состояние, приводящее к нарушению частоты, ритмичности и последовательности возбуждения и сокращения сердца.
- в. страх всего нового в своей жизни.

31. «Изучая биографии великих лидеров прошлого можно заметить одну объединяющую их всех идею о том, что самореализация лидера не представляется возможной без .....», о чем идет речь:

- а. хорошей, сплоченной команды.
- б. благородного происхождения.

в. пиковых транскомуникативных переживаний.

32. Децентрация:

а. способность преодолеть свой эгоцентризм, принять в расчет другие возможные точки зрения.

б. трансформация энергии либидо в творческую.

в. распад, разложение, расчленение целого на составные части.

33. Креативный лидер:

а. «лидер мнения», генератор впечатляющих идей, замыслов, проектов, изобретений.

б. таким лидерам не свойственно прислушиваться к чьим-либо советам и мнениям. Все решения в организации или структуре принимает только один человек. Эта личность не занимается поощрением других к тому, чтобы участвовать в обсуждении вопросов, высказывать какие-либо мысли и пожелания.

в. свою деятельность разворачивает, используя слабости окружающих. Для ведомых людей становится движущей силой, которая помогает освободиться от подавленных эмоций. Умеет сводить на нет конфликты. Притягивает к себе людей, умело манипулируя их страхами, переживаниями.

34. «Творческое отношение к каждому моменту собственной жизни – когда смысл – сама жизнь, каждое ее мгновение и разнообразие возможностей его проживания и дальнейшего раскрытия, развития, трансформации; а также принятие позиции творца – когда в полной мере осознаются возможности жизни и выбор делается уверенно и заинтересованно, увлеченно» – речь идет о:

а. Уникальности.

б. Уверенности.

в. Жизнетворчестве

35. Распределенное лидерство:

а. ситуация взаимовлияния, когда все члены команды полностью включены в процесс выполнения задачи и развития команды, каждый гибко применяет свое лидерское влияние в зависимости от ситуации и возможностей.

б. возникает в социально-психологических группах, образующихся на основе человеческих симпатий. создает атмосферу психологического комфорта.

в. Часто связано с религиозными постулатами, каноническим восприятием вождя, его ролью и человеческими качествами. Чаще встречается в деспотических или монархических государствах

36. Дорожная карта:

а. уменьшенное обобщенное изображение поверхности Земли (или ее части) на плоскости.

б. путь следования объекта, учитывающий направление движения относительно географических ориентиров и координат, с указанием начальной, конечной и промежуточных точек, в случае их наличия.

в. это графическое отображение генерального плана с обозначением основных этапов, ключевых целей и сроков, главный документ для реализации стратегии.

37. Видение организации:

а. способность воспринимать и оценивать окружающее каким-либо образом

б. это описание идеального состояния компании в будущем.

в. образ, возникающий в сознании без внешнего раздражителя.

38. «Многие помнят слоган «Яндекс. Найдётся всё». Этот короткий и ёмкий смысл существования привел российский поисковик весной 2011 года ко второй почетной строке после Google на Нью-Йоркской фондовой бирже Nasdaq. Борьба за первое место с Google показалась для компании слишком простой задачей: Яндекс решил посмотреть на свои возможности шире и глубже.» – речь идёт о:

- а. о стратегии компании.
- б. о важности наличия сильного конкурента.
- в. о миссии компании.

39. В чём выражается преимущество племени над прочими командными формами взаимодействия?

- а. в племени каждый отвечает сам за себя.
- б. наличие вождя, отвечающего за каждого члена племени.
- в. более эффективным, чем другие, племя делает его культура.

40. Учитель появляется тогда, когда готов ученик, а ресурсы для самореализации, когда:

- а. Имеют место соответствие, готовность к самореализации; и проявляется соответствующая инициатива.
- б. Присутствует непреодолимое желание получать ресурсы.
- в. Человек рожден под счастливой звездой.

41. Индивид становится сильным, когда:

- а. Вступает в поединок с достойным противником достойными средствами
- б. Находит для сложных вопросов простые ответы
- в. Доминирует, адаптируется к изменениям и эксплуатирует других

42. Индивид становится образованным и компетентным, когда:

- а. Изучает не образовательные дисциплины, а феномены
- б. Все время учится и все время ищет что-то новое
- в. Обучается на престижных программах

43. Индивид становится признанным лидером, когда:

- а. Что-то умеет лучше всех
- б. Инвестирует в современные технологии
- в. Когда не может не быть лидером

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

#### **Критерии оценивания:**

Рейтинговый балл за выполнение обучающимися итогового теста (по итогам изучения МООК) рассчитывается по 10-бальной шкале.

Оценка за правильно выполненные задания теста вычисляется в процентном отношении к максимальному баллу.

#### **Информация о разработчиках**

Еремина Евгения Валерьевна, ассистент кафедры общей и педагогической психологии ФП.