



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**В. А. Спивак**

# **ЛИДЕРСТВО**

# **ПРАКТИКУМ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ  
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом  
высшего образования в качестве учебного пособия  
для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по экономическим направлениям  
и специальностям*

**Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)**

**Москва • Юрайт • 2015**

УДК 316.46  
ББК 60.6я73  
С72

**Автор:**

**Спивак Владимир Александрович** — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры управления персоналом факультета государственного и муниципального управления и управления персоналом Института управления, профессор кафедры экономики труда факультета экономики и финансов Института экономики Санкт-Петербургского государственного экономического университета, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, действительный член Санкт-Петербургской академии управления персоналом.

**Рецензенты:**

*Трапицын С. Ю.* — профессор, доктор педагогических наук, заведующий кафедрой управления образованием Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена;

*Алиев И. М.* — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и трудовых ресурсов Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

**Спивак, В. А.**

С72

Лидерство. Практикум : учеб. пособие для академического бакалавриата / В. А. Спивак. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 361 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-5500-2

Данный практикум является дополнением к учебнику по курсу «Лидерство» и предназначен для студентов вузов, изучающих дисциплину «Лидерство». Проработка помещенных здесь материалов позволит глубже понять сложное системное явление лидерства, одновременно познав элементную и инструментальную стороны этого явления, усвоить методы измерения и оценки лидерских качеств, разработать свою версию портрета, или профиля, лидера-идеала, к которому следует стремиться в своем профессиональном и личностном развитии, и определить степень обоснованности собственных претензий на занятие лидерской позиции в организации. Структура практикума адекватна структуре учебника: каждой главе учебника соответствует тема с аналогичным номером в практикуме.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

*Для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Управление персоналом» и др., в которых требуется подготовка к исполнению лидерских функций, а также для функционирующих менеджеров организаций, стремящихся повысить эффективность деятельности подчиненных им рабочих групп, при этом обеспечив достижение целей и организации, и работников, и своих собственных.*

УДК 316.46  
ББК 60.6я73

*Информационно-правовая поддержка предоставлена компанией «Гарант»*



ISBN 978-5-9916-5500-2

© Спивак В. А., 2014

© ООО «Издательство Юрайт», 2015

## Оглавление

<b>Введение в Практикум: важные аспекты измерения личностных и групповых качеств.....</b>	<b>6</b>
<b>Тема 1. Выявление общей ориентации на руководство, лидерство.....</b>	<b>19</b>
1.1. Ориентация на руководство .....	19
1.2. Уровень и профессиональная направленность лидерских устремлений .....	36
<b>Тема 2. Профессионализм, личность и эмоциональный интеллект лидера.....</b>	<b>54</b>
2.1. Профессионализм лидера.....	54
2.2. Оценка общего эмоционального интеллекта лидера .....	71
2.3. Измерение отдельных качеств трудового потенциала и эмоционального интеллекта лидера .....	86
<b>Тема 3. Образы лидеров .....</b>	<b>169</b>
3.1. Опросник «Ваш креативный потенциал».....	169
3.2. Проверьте уровень вашей ассертивности.....	176
<b>Тема 4. Исследование этики и направленности лидера .....</b>	<b>181</b>
4.1. Тест «Критерии этичности решения лидера» .....	181
4.2. Тест на определение ориентации лидерства: оценка стиля руководства.....	185
4.3. Тест на определение направленности руководства «Производственные ситуации» (по А. А. Ершову).....	188
4.4. Тест А. В. Жуплева на выявление модели поведения руководителей .....	198
4.5. Передача указания подчиненному .....	204
4.6. Рекомендации «Позитивный имидж руководителя» .....	206
<b>Тема 5. Образы организаций.....</b>	<b>208</b>
5.1. Диагностика организационной культуры (по К. Камерон и Р. Куинну).....	208

<b>Тема 6. Группы, роли, команды, их образование и диагностика</b> .....	<b>215</b>
6.1. Определение ролевых предпочтений и распределения ролей в группе .....	215
6.2. Инструменты диагностики параметров и развития команд.....	249
<b>Тема 7. Задания для усвоения методов креативного коллективного решения проблем</b> .....	<b>283</b>
7.1. Социальные и интеллектуальные разминки .....	284
7.2. Проблемы для коллективного решения .....	285
7.3. Проведение деловой беседы и обсуждение ситуации .....	286
7.4. Тесты для выявления генераторов идей .....	287
7.5. Игры из категории «Совместная деятельность» .....	289
7.6. Описание группы по Ш. Камерон .....	292
7.7. Задачи для решения методами активизации коллективной умственной деятельности.....	292
7.8. Ситуации из опросника «Самооценка, нравственность, гражданственность (СНГ)» .....	294
7.9. Тест «Барометр» .....	296
<b>Тема 8. Мотивация сотрудников</b> .....	<b>298</b>
8.1. Опросник Ю. М. Орлова для измерения потребности в достижении (мотивации к достижениям).....	298
8.2. Тест «Потребности», или «Парные сравнения» (на основе теории потребностей А. Маслоу).....	302
8.3. Анкета для определения факторов отношения к труду .....	304
8.4. Есть ли у ваших работников основания быть лояльными к своей организации? .....	306
8.5. Методика изучения ценностных ориентаций М. Рокича .....	308
<b>Тема 9. Девиации и конфликты</b> .....	<b>313</b>
9.1. Определение личности типа А.....	313
9.2. Определите стиль вашего поведения в конфликтной ситуации (по К. Томасу).....	317
9.3. Тест «Определение основных поведенческих особенностей интерперсональных отношений (Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behavior – FIRO-B)».....	319

9.4. Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири .....	324
9.5. Тест «Особенности стратегии взаимодействия» .....	334
9.6. Опросник ограничений управленческого потенциала .....	337
9.7. Приемы манипулирования психическим сознанием человека и общности и защита от манипуляций .....	346
<b>Литература .....</b>	<b>359</b>

## **Введение в Практикум: важные аспекты измерения личностных и групповых качеств**

### **Об инструментарию выявления личностных качеств человека**

Инструментарий, разработанный с целью выявления тех или иных качеств человека, представлен в многочисленных научных и популярных изданиях и в Сети. Для правильного восприятия инструментов, направленных на выявление тех или иных профессиональных и личностных качеств, предлагаем ознакомиться с нижеследующими материалами.

В силу субъективности моделей, образов реального мира, отраженных психикой индивида и сформированных в его сознании, представление о каждом свойстве, явлении, понятии, его смысле у каждого индивида свои. Каждый инструмент, методика, тест направлен на выявление сущности, представление о которой автор инструмента создал в своем сознании. Мнения по поводу сущности и определения самых, казалось бы, общепринятых явлений, таких как лидерство, интеллект, личность, у разных авторов методик различны. Используя тот или иной инструмент познания, следует отдавать себе отчет, что выявляемые свойства, качества соотносятся с той моделью, которая сформирована в сознании автора методики, и воспринимать саму методику и полученные с ее помощью результаты как отражение мнения автора, с которым можно соглашаться или нет. Практически в любом случае можно найти и другие представления, точки зрения на это же явление и, следовательно, другие инструменты, определяющие некие свойства и качества, казалось бы, того же самого явления. Мы стремились отбирать наиболее известные, широко применяемые инструменты.

Типологии методов определения личностных качеств работников и особенностей ролевого распределения в группе, отношения работников группы друг к другу достаточно многообразны, но наиболее часто выделяют следующие группы методов:

— *метод наблюдения* (внешнего), состоящий в преднамеренном, систематическом, целенаправленном и фиксируемом восприятии внешних проявлений психики человека. Метод трудоемок и требует значительного времени и специальной подготовки;

— *метод самонаблюдения* (интроспекции) — наблюдение человека за собственными психическими проявлениями. Обычно выводы, которые делает человек на основе самонаблюдения, субъективны, неадекватны и могут использоваться для анализа самооценки и для ее сравнения с мнением окружающих;

— многочисленная группа *личностных опросников*, (тестов), позволяющих определить различные свойства и качества личности, такие как темперамент, характер, интеллект, склонность к творчеству, мотивы поведения, ценностные ориентации, факторы, влияющие на поведение, и т.п. Эти опросники выявляют стороны личности с помощью анализа и группировки ответов испытуемого, имеющих обычно форму *меню* (требуется выбрать один из вариантов ответа). Необходимо учитывать, что получаемые данные содержат значительный элемент субъективизма, поскольку ответы дает сам опрашиваемый: на качество ответов влияет и психологическое состояние опрашиваемого во время опроса, и степень фактического знакомства с ситуацией, поведение в которой предлагается охарактеризовать;

— *проективные методы*, основанные на выводах психологической науки о том, что сознательно или неосознанно субъект переносит, проектирует свои психологические свойства, состояния на внешние объекты, что отражается в интерпретации им того или иного стимульного материала. Профессиональный психолог, психоаналитик или психотерапевт в состоянии распознать за теми ассоциациями, которые вызывает у субъекта стимульный материал (кляксы, картинки и т.п.), особенности его личности, мотивов, ценностей, работу подсознания. При использовании данных мето-

дов присутствие опытного профессионала в области психологии обязательно;

— *социометрия* (Дж. Морено) — метод психологического исследования межличностных отношений в группе с целью определения структуры взаимоотношений, ролей и статусов членов группы, в том числе выявления неформальных лидеров, психологической совместимости. Есть группа тестов для определения социально-психологического климата в группе, отношения к лидеру, руководителю, для выявления стиля руководства;

— *экспертные индивидуальные методы*: анализ, анкетирование, интервью, беседа с экспертом, позволяющие получить информацию путем ответа на письменные или устные вопросы специалиста;

— *групповые экспертные методы* — методы коллективного решения проблем, такие как мозговой штурм, метод аналогии, метод синектики, конференция идей, метод номинальных групп, метод Дельфи, метод кейсов, деловые игры, метод «Шесть шляп», морфологический анализ, функциональный анализ, метод фокальных объектов, функционально-стоимостной анализ (ФСА), SWOT-анализ и т.п.

К *типичным ошибкам* при оценке качеств лидеров и других работников на основе мнений экспертов можно отнести<sup>1</sup>:

- общее впечатление, производимое работником, переносится на оценку отдельных сторон его деятельности (стереотипизация оценки);
- завышение оценок лицам, обладающим приятными манерами (эффект ореола);
- завышение оценок лицам, добивающимся значительных успехов непосредственно перед проведением деловой оценки;
- обнаружение тех недостатков, которые свойственны самому оценивающему;
- подмена оценки тактической деятельности работника (т.е. действующего по обстановке) оценкой потенциальных возможностей;
- занижение оценок лицам, склонным к проявлению недовольства, несогласия;

---

<sup>1</sup> *Оганесян И. А.* Управление персоналом организации. Минск, 2000. С. 242.

- предпочтительное использование оценивающим лицом высоких, или наоборот, низких оценок («добрый» или «злой»);
- стремление дать средние оценки;
- занижение оценок лицам, занятым в непрестижных подразделениях, не пользующихся авторитетом (вспомогательные службы);
- завышение оценок лицам, близким к оценивающему своими взглядами, образованием, происхождением и т.п.;
- занижение оценок лицам, потерпевшим неудачу при выполнении конкретных задач непосредственно перед проведением деловой оценки;
- недооценка женщин.

Повышение качества и уровня объективности экспертных оценок обеспечивается за счет тщательного отбора экспертов, увеличения их численности, использования элементов стандартизации оценок, компетентного подхода к созданию условий вынесения оценок, использования адекватных условиям и составу экспертов методов коллективного решения проблем. Считается, что неплохие результаты дает применение шкальных методов.

Экспертные методы требуют участия специалистов для разработки программы исследования, его организации, проведения и последующей интерпретации результатов.

Существенным фактором выбора того или иного метода, теста являются его валидность (соответствие тому, для чего он предназначен; тест определяет именно то, что и должен) и надежность (тест позволяет получать одни и те же результаты, независимо от количества опрашиваемых и контингента). Многие простые по содержанию и обработке результатов популярные тесты не проходят проверку на валидность и надежность и не могут использоваться в сфере управления персоналом.

Напомним, что **валидность теста** — важнейший критерий *доброкачественности теста*, характеризующий точность измерения исследуемого свойства; оценка адекватности теста исследуемой проблеме. Валидность теста определяется корреляцией его результатов с другими критериями измеряемого свойства (например, валидность теста способностей определяется корреляцией результатов по тесту с успешностью выполнения соответствующей деятельности). Проверка валидности теста называется **валидацией** (валидизацией). Допускаются разные типы валидации и валидности теста:

1) содержательная (content); 2) по критерию (эмпирическая; criterion-related); 3) понятийная (конструктивная; construct); 4) дискриминантная (discriminant) и др.<sup>1</sup>

**Надежность теста** — в статистическом смысле — постоянство, устойчивость результатов, получаемых с его помощью. Надежность теста определяется путем установления корреляций между результатами первого и повторного применения теста (коэффициент надежности теста) или — сопоставления данных, полученных при проведении теста, с результатами применения эквивалентного теста<sup>2</sup>.

Многие простые по содержанию и обработке результатов популярные тесты не проходят проверку на валидность и надежность и не могут использоваться в качестве серьезного инструментария.

Повторим, что коэффициент валидности определяется через корреляцию диагностических оценок и значений какого-либо критерия профессиональной успешности (продуктивность, доход, темпы продвижения и т.п.). В табл. В1 показаны валидности различных диагностических методов, определенные российскими индустриальными психологами.

Таблица В1

### Валидность различных диагностических методов<sup>3</sup>

Метод	Валидность	
	<i>min</i>	<i>max</i>
Интервью	0,00	0,25
Тесты достижений	0,10	0,20
Тесты интеллекта	0,20	0,30
Личностные тесты	0,20	0,40
Ситуативные методы	0,20	0,30
Суждения коллег	0,30	0,50
Биографические методы	0,40	0,70
Ассесмент-центр	0,40	0,75

<sup>1</sup> Психология. Полный энциклопедический справочник / сост. и общ. ред. Б. Мещерякова, В. Зинченко. СПб., 2007. С. 86.

<sup>2</sup> Психология. Полный энциклопедический справочник / сост. и общ. ред. Б. Мещерякова, В. Зинченко. С. 419.

<sup>3</sup> Психология менеджмента / под ред. проф. Г. С. Никифорова. СПб., 2000. С. 244.

Достоверность методик, применяемых при отборе персонала, по данным исследований американских ученых, показана в табл. В2.

Таблица В2

**Применение и достоверность  
распространенных методик отбора<sup>1</sup>**

Методика отбора	Количество фирм, использующих методику (%)	Критериальная валидность
Ситуационное собеседование (situational interview)	5–20	0,54
Тестирование когнитивных способностей (cognitive ability test)	42	0,53
Пробная работа (work sample test)	6	0,44
Центр оценки (assessment centre)	6	0,44
Биоданные (biodata)	11	0,37
Личностные свойства (personality)	5	0,10–0,25
Круг интересов (interest inventory)	5	0,10
Образовательный рейтинг (education rating)	(Нет данных)	0,10
Стандартизованное интервью (standard interview)	70	0,07
Проверка на употребление наркотиков (drug screening)	25	(различная)
Проверка на употребление алкоголя (alcohol screening)	13	(различная)
Генетический анализ (genetic screening)	1	(различная)

В книге известного английского ученого также приводятся результаты интересных исследований, показавшие,

<sup>1</sup> Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб., 2002. С. 855.

что в прогнозировании успешной работы претендента некоторые методы имеют преимущество над другими<sup>1</sup>. Результаты обобщены в табл. ВЗ.

Таблица ВЗ

**Сравнение эффективности методов прогнозирования результатов деятельности<sup>2</sup>**

1,0	Идеальный прогноз	
0,9		
0,8		
0,7		
	Ассесмент-центры (центры оценки претендентов) – оценка развития	0,68
0,6	Структурированные интервью	0,62
	Проверочная (пробная) работа	0,55
0,5	Тесты способностей	0,54
0,4	Ассесмент-центры – оценка производительности	0,44
	Тесты личностных качеств	0,38
0,3	Неструктурированные интервью	0,31
0,2		
0,1	Отзывы	0,11
0	Астрология	0,0
	Графология	0,0

Как мы видим, в науке нет единства мнений относительно валидности измерителей личностных и профессиональных качеств людей. Что касается наиболее популярных тестов – личностных опросников, то здесь оценки ученых достаточно близки: вероятность наличия качества, выявленного с помощью таких тестов, не превышает 40%.

Ж. Годфруа<sup>3</sup> указывает на то, что против личностных опросников вообще было выдвинуто много обвинений. Подчеркивалось, что нет убедительных доказательств их надеж-

<sup>1</sup> Стредвик Дж. Управление персоналом в малом бизнесе. СПб., 2003.

<sup>2</sup> Там же. С. 38.

<sup>3</sup> Годфруа Ж. Что такое психология : в 2 т. Т. 2. М., 1992. С. 58.

ности и валидности<sup>1</sup>, многие пункты имеют очень общий характер, испытуемый часто подпадает под влияние авторитета ученого, разрабатывающего или применяющего тест, и отвечает на вопросы не искренно, а так, как, по его мнению, хотелось бы увидеть ученому. На результаты тестирования влияют усталость и беспокойство, некоторые тесты вторгаются в личную жизнь испытуемого, нарушают его «прайвеси». Доступность тестового материала позволяет знакомиться с ним заранее и отвечать, по сути, фальсифицируя результаты. Многим известны приемы «обмана» тестов, вплоть до таких серьезных, как тест «полиграф», более известный как «детектор лжи». Все эти соображения приводят к тому, что тестирование должно рассматриваться только как вспомогательное средство в определении качеств человека, использование тестов возможно только в пакетах, батареях, когда данные, полученные одним способом, проверяются при применении другого способа, теста.

Повышение эффективности измерения качеств личности можно обеспечить, используя совокупность методов: наблюдение, экспертные опросы, суждения коллег, тесты, ситуативные методы и т.п. С помощью таких комплексных методов (к которым, в частности, относится и методика «ассесмент-центр») уровень валидности, предсказуемости успеха в деятельности работника можно значительно повысить. Однако следует иметь в виду, что прогнозируется поведение и успех на новом рабочем месте, в ином коллективе, в иной ситуации, то, согласно концепции ситуационного подхода в науке, вероятность прогноза значительно снижается: восприятие человеком новой для него ситуации и последствия этого восприятия крайне субъективны и очень слабо предсказуемы. В этом случае помогают ситуативные методы, стажировки по новому месту работы, а также испытательный срок.

Методом повышения уровня надежности результатов исследования личностных качеств является группировка тестов в так называемые «батареи тестов», когда одни и те же качества проверяются и подтверждаются путем получения и анализа результатов, предоставляемых разными тестами. Получается как бы перекрестная проверка качеств с помощью комплексных и одномодальных тестов. Так, уровень тревожности позволяет определить тест Кеттелла, тест Спилберга — Ханина, тест Айзенка, тест ММРІ, и,

---

<sup>1</sup> О надежности и валидности тестов см., например: *Клайн П.* Справочное руководство по конструированию тестов. Киев, 1994.

если испытуемый показывает сходные результаты по этому качеству во всех тестах, есть высокая степень вероятности, что результат надежен. В составе практических материалов по теме 2 приведены три теста, позволяющих оценить эмоциональный интеллект. Все они могут быть проработаны как батарея тестов. Совпадения результатов по всем или некоторым качествам позволяют рассматривать наличие неоднократно подтвержденного качества как более высоковероятное, чем в случае применения только одного теста.

### **Общие психологические качества личности лидера**

**Лидерство** — форма проявления влияния на поведение людей, основанная на преимущественно социально-психологическом контакте и социально-психологических методах управления в достижении целей организации за счет гармонизации интересов организации и последователей лидера и стремления к достижению синергетического эффекта. Набор личностных свойств лидера и названия примерных методик их измерения приведены в табл. В4.

*Таблица В4*

#### **Качества и свойства личности и примерные методики их измерения**

Сторона личности лидера	Качества, свойства	Измеритель
Индивидуально-психологическая сторона	Темперамент (стабильность — нестабильность, экстраверсия — интроверсия)	Тест Айзенка
	Характер (акцентуация характера)	Тест Леонгарда — Шмишека
	Способности (здатки, таланты), методы принятия решений, математические, лингвистические, социальные, профессиональные задатки лидера	Экспертные методы, мнения специалистов, тесты достижений, профориентационные тесты
	Компетенции лидера и способности, задатки, способствующие успеху в овладении компетенциями	Тесты типа «Способны ли вы руководить?», проверка достижений в профессиональной сфере

Сторона личности лидера	Качества, свойства	Измеритель
	Психические состояния (бодрость, драйв, энтузиазм, усталость, апатия, стресс, скука, тревога и т.п.)	Личность типа А и В, темперамент по Айзенку
	Умение позитивно влиять на трудоспособность других, заражать других энтузиазмом и оптимизмом	Экспертные методы, тест на оптимизм, деловые игры, кейсы
Нравственно-мотивационная сторона	Направленность (комплексная характеристика)	Тесты на определение стиля руководства и направленность лидера
	Мотивы	Тест «Парные сравнения»
	Ценностные ориентации	Тест Рокича
	Установки (аттитюды)	Наблюдения, экспертные методы, специальные тесты
	Конвенциональность	Тесты на основе модели Колберга
	Мотивация достижений/избегания неудач	Тест Орлова и комментарии к нему
	Уровень нравственной зрелости	Тесты на основе модели Колберга
	Критерии этичности принимаемых решений	Ситуативный тест «Критерии этичности решений лидера»
	Аффилиация (расположенность к людям)	Тест на установление степени аффилиации
	Стиль руководства	Тесты «Стиль руководства»
	Роль в группе по Алексеву-Громовой	Тест Алексева-Громовой
Формула личности по Майерс-Бриггс	Тест Кейрси, тест Майерс-Бриггс	

Сторона личности лидера	Качества, свойства	Измеритель
Психические процессы и свойства	Ощущения	Специальные инструменты
	Восприятие	Специальные инструменты
	Память	Специальные инструменты
	Интеллект умственный	IQ Айзенка, Векслера, Тест «Ваш креативный потенциал»
	Интеллект эмоциональный (ЭИ)	Тесты на определение общего эмоционального интеллекта и его элементов
	Речь	Экспертные методы, наблюдение
	Умение слушать	Тест на умение слушать
	Умение проводить презентации	Тест-методика по проведению презентаций
	Воображение, творчество	Опросник «Ваш креативный потенциал»
	Эмоции, чувства (вплоть до маний, фобий)	Специальные инструменты
	Ассертивность	Тест «Проверьте уровень вашей ассертивности»
Воля	Тест на определение силы воли	
Социально-психологическая сторона	Отношение к другим	Тест ФИРО-БИ
	Отношение к себе	Определение уровня самооценки, степени самоуважения
	Социальные роли	Тест Белбина, социометрия, наблюдение
	Социальные позиции в группе	Социометрия по Морено
	Социальные установки	Наблюдение, экспертные и специальные методы

Помещенные в данном разделе тестовые материалы отражают в основном некие идеальные представления, модели лидеров, сложившиеся в сознании авторов тестов. Как правило, речь идет о лидерах, занимающих руководящие позиции в организациях.

В связи с этим полезно выполнить такую работу: зная вопросы теста и ключ подсчета результатов, выявите те ответы на вопросы, которые приводят к получению наивысшего балла или наилучшего ответа. Эти вопросы и ответы на них являются описательно-параметрической моделью лидера-идеала, которую имел в виду автор теста. Сравнение моделей лидеров подтвердит утверждение о субъективности концепций лидерства и их разнообразии.

Проработав эти тесты, вы сможете получить еще и «информацию к размышлению» на следующие темы:

- Думаете ли вы о себе, как о человеке, способном занять руководящую должность и добиться на ней успеха? Насколько обоснованы ваши претензии на лидерскую позицию?

- По плечу ли вам руководство людьми и уважительное, партнерское отношение к ним?

- Есть ли реальные, хорошо вам известные люди, качества и поведение которых соответствует модели, лежащей в основе теста?

- Есть ли какая-либо теория лидерства, с которой связаны успех конкретного лидера и качества, заложенные в основу модели лидерства, рассматриваемой в структуре теста?

Данный Практикум является дополнением к учебнику по курсу «Лидерство» и предназначен для студентов вузов, изучающих дисциплину «Лидерство» (по выбору) по направлениям «Менеджмент» (080200), «Управление персоналом» и другим, в которых требуется подготовка к исполнению лидерских функций (по бакалаврским и магистерским программам). Проработка помещенных здесь материалов позволит глубже понять сложное системное явление лидерства, одновременно познав элементную и инструментальную стороны этого явления, усвоить методы измерения и оценки лидерских качеств, разработать свою версию портрета, или профиля, лидера-идеала, к соответствию которому следует стремиться в своем профессиональном и личностном развитии, и определить степень обоснованности собственных претензий на занятие лидерской позиции в организации.

Структура Практикума адекватна структуре учебника: каждой главе учебника соответствует тема с аналогичным номером в Практикуме.

Согласно стандарту образования современный менеджер должен:

***знать***

— основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;

***уметь***

— организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;

***владеть***

— современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.

# Тема 1. Выявление общей ориентации на руководство, лидерство

## 1.1. Ориентация на руководство

### 1.1.1. Тест «Способны ли вы стать руководителем?»

Прочитав вопрос, на отдельном листе бумаги запишите его номер и рядом буквенное обозначение того варианта ответа, который соответствует вашим привычкам и характеру. Далее, пользуясь таблицей-ключом, подсчитайте сумму баллов, набранную вами в результате самооценки. В зависимости от полученного результата вы сможете ответить себе на вопрос, способны ли вы стать руководителем и насколько ярко эта способность выражена. Более или менее объективный результат (с учетом недостатков, присущих всем личностным опросникам) вы получите лишь в том случае, если на поставленные вопросы будете отвечать с предельной откровенностью<sup>1</sup>.

(В данном тесте прослеживается предпочтение, отдаваемое его авторами стилю руководства, который может быть назван как групповой, демократический, основанный на экспертной власти. Это пример как субъективности такого рода материалов, так и наличия в основе каждого теста некой модели или набора схем поведения. Тем не менее дидактическая, или воспитательно-познавательная, роль таких материалов несомненна.)

#### *Текст опросника*

1. Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые

---

<sup>1</sup> Рабочая книга практического психолога: технология эффективной профессиональной деятельности. М., 1996. С. 250–253, 260.

несколько старше вас по возрасту. Чего больше всего вы опасались бы в этом случае:

- а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;
- б) что вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые вами решения;
- в) что не удастся выполнить работу на том уровне, как вам бы хотелось?

2. Если вас в каком-либо деле постигнет крупная неудача, то вы:

- а) постараетесь утешиться, пренебрегая ею, считая случившееся несущественным («Подумаешь, бывает и хуже!») и направитесь развеяться, например на концерт;
- б) начнете лихорадочно раздумывать: а нельзя ли свалить вину на кого-нибудь другого или, в крайнем случае, на объективные обстоятельства;
- в) проанализируете причины неудачи, оценивая, в чем был ваш собственный промах и как исправить дело;
- г) опустите руки от случившегося, испытаете отчаяние, впадете в депрессию?

3. Какое из нижеперечисленных сочетаний качеств и черт наиболее подходит вам:

- а) скромный, общительный, снисходительный, впечатлительный, добродушный, медлительный, послушный;
- б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;
- в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный?

4. Считаете ли вы, что большинство людей:

- а) любят работать хорошо и старательно;
- б) добросовестно относятся к работе только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;
- в) считают работу необходимостью, не более?

5. Руководитель должен быть ответствен за:

- а) поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);
- б) отличное и своевременное выполнение заданий (будут довольны и начальники и подчиненные)?

6. Представьте себе, что вы являетесь руководителем какого-либо коллектива и должны в течение недели предложить вышестоящему начальству план определенных работ. Как вы поступите:

а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что не так;

б) выслушаете мнение подчиненных специалистов, после чего составите план, принимая только те из высказанных предложений, которые согласуются с вашей точкой зрения;

в) поручите составить проект плана подчиненным и не станете вносить в него никаких существенных поправок, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;

г) проект плана разработаете совместно со специалистами, после чего доложите о плане руководству, обосновывая и отстаивая его положения?

7. На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:

а) бдительно следит, чтобы все его подчиненные точно выполняли свои функции и задания;

б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом «доверяй, но проверяй»;

в) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает и о тех, кто ее выполняет?

8. Работая в каком-либо коллективе, считаете ли вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива в целом:

а) да;

б) нет?

9. Ваше мнение или поступок встречен критически другими. Как вы будете вести себя:

а) не поддадитесь мгновенной защитной реакции и не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все «за» и «против»;

б) не спасуете, а постараетесь доказать преимущества своего воззрения;

в) в силу вспыльчивого характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;

г) промолчите, но взгляда своего не измените и поступать будете по-прежнему?

10. Что лучше решает воспитательную задачу и приносит наибольший успех:

- а) поощрение;
- б) наказание?

11. Хотели бы вы:

- а) чтобы другие видели в вас хорошего друга;
- б) чтобы никто не усомнился в вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;
- в) вызвать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями?

12. Любите ли вы принимать самостоятельные решения:

- а) да;
- б) нет?

13. Если вы должны принять важное решение или дать заключение по тому или иному ответственному вопросу, то вы:

- а) стараетесь сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь снова и снова к этому делу;
- б) делаете это быстро, но потом долго терзаетесь сомнениями, а не лучше ли было бы сделать иначе;
- в) стараетесь не делать никаких шагов как можно дольше?

Теперь по таблице определите набранное число очков.

*Ключ для подсчета очков*

	а	б	в	г
1	0	2	4	—
2	2	0	6	0
3	0	3	2	—
4	6	2	0	—
5	3	5	—	—
6	3	0	1	6
7	2	6	4	—
8	6	0	—	—
9	2	6	4	—
10	3	0	—	—
11	3	5	0	—
12	3	0	—	—
13	6	3	0	—

### *Интерпретация результатов*

**Если вы набрали больше 40 очков.** Значит, у вас много задатков стать хорошим руководителем с современным стилем поведения. Вы верите в людей, их знания и добрые качества, требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе лодырей и не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных подчиненных будете не только начальником, но и хорошим товарищем, который в трудных ситуациях сделает все возможное для оказания им помощи и поддержки словом и делом.

**Если вы набрали от 10 до 40 очков.** Могли бы руководить определенными объектами и работами, но нередко сталкивались бы с трудностями (и тем чаще, чем меньше очков вы набрали). Старались бы быть для своих подчиненных опекуном, но иногда могли бы выместить на них свое дурное настроение и гнев; оказывали бы им помощь и давали бы разного рода советы, невзирая на то, есть ли в них необходимость.

**Если вы набрали менее 10 очков.** Скажем откровенно, что у вас мало шансов достичь успехов в качестве руководителя. Разве только если у вас хватит силы воли пересмотреть многие взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего, надо обрести веру в людей и самого себя.

#### **1.1.2. Методика «Лидер»**

Эта методика предназначена для того, чтобы оценить способность человека быть лидером<sup>1</sup> (без детализации, какого типа или уровня лидерство выявляется этим тестом и без учета требований ситуации, в которой должен действовать лидер). В данной методике испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по его ответам на эти вопросы делается вывод о том, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. Из двух предложенных вариантов ответа на каждый вопрос необходимо выбрать и отметить только один.

#### *Текст опросника*

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих:
  - а) да;
  - б) нет?

---

<sup>1</sup> Немов Р. С. Психология : в 3 кн. Кн. 3: экспериментальная педагогическая психология и психодиагностика. М., 1995. С. 481–485.

2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы:

- а) да;
- б) нет?

3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо:

- а) да;
- б) нет?

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников:

- а) да;
- б) нет?

5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то:

- а) да;
- б) нет?

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком:

- а) да;
- б) нет?

7. Согласны ли вы с утверждением: «все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»:

- а) да;
- б) нет?

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность:

- а) да;
- б) нет?

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми:

- а) да;
- б) нет?

10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас:

- а) да;
- б) нет?

11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т.д.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию:

- а) да;
- б) нет?

12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление:

- а) да;
- б) нет?

13. Считаете ли вы себя мечтателем:

- а) да;
- б) нет?

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами:

- а) да;
- б) нет?

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов:

- а) да;
- б) нет?

16. Если то, что вы наметили, не дало желаемых результатов, то вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;

б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца?

17. Какое из этих двух мнений вам ближе:

а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам?

18. С кем вы предпочитаете работать:

- а) с покорными людьми;
- б) с независимыми и самостоятельными людьми?

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий:

- а) да;
- б) нет?

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властью вашего отца:

- а) да;
- б) нет?

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен:

- а) да;
- б) нет?

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите:

- а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;
- б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других?

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она:

- а) да;
- б) нет?

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других:

- а) да;
- б) нет?

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать:

- а) да;
- б) нет?

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

- а) самый компетентный человек;
- б) тот, у кого самый сильный характер?

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей:

- а) да;
- б) нет?

28. Нравится ли вам дисциплина:

- а) да;
- б) нет?

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее:

- а) тот, который все решает сам;
- б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других?

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете:

- а) коллегиальный;
- б) авторитарный?

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами:

- а) да;
- б) нет?

32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас:

- а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;
- б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый?

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны:

- а) промолчу;
- б) буду отстаивать свое мнение?

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь:

- а) да;
- б) нет?

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело:

- а) да;
- б) нет?

36. Что бы вы предпочли:

- а) работать под руководством хорошего человека;
- б) работать самостоятельно, без руководителя?

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»:

- а) согласен;
- б) не согласен?

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности:

- а) да;
- б) нет?

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими:

- а) да;
- б) нет?

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями:

- а) у меня опускаются руки;
- б) у меня появляется сильное желание их преодолеть?

41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают:

- а) да;
- б) нет?

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки:

- а) да;
- б) нет?

43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения:

- а) введу нужные изменения немедленно;
- б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю?

44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо:

- а) да;
- б) нет?

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»:

- а) да;
- б) нет?

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся:

- а) да;
- б) нет?

47. Кем вы предпочли бы стать:

- а) художником, поэтом, композитором, ученым;
- б) выдающимся руководителем, политическим деятелем?

48. Какую музыку вам приятнее слушать:

- а) могучую и торжественную;
- б) тихую и лирическую?

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми:

- а) да;
- б) нет?

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша:

- а) да;
- б) нет?

### *Оценка результатов и выводы*

В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым.

*Ключ:* 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б,

28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл, в другом случае — 0 баллов.

Если сумма баллов оказалась **до 25 баллов**, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах **от 26 до 35 баллов**, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась **от 36 до 40 баллов**, то лидерские качества выражены сильно.

Наконец, если сумма баллов **больше, чем 40**, то данный человек как лидер склонен к диктату.

Для роли педагога лучше всего подходит человек, у которого лидерские склонности выражены средне или сильно, но без диктата.

### **1.1.3. Тест «Командовать или подчиняться?»**

Данный материал не следует относить к категории солидных научно обоснованных разработок. Не указан автор теста, вопросов слишком мало, вопросы не выглядят серьезными и однозначно воспринимаемыми. На наш взгляд, он может использоваться скорее для развлечения, чем для серьезной оценки лидерских тенденций. Как ни грустно, подобные «тесты» часто встречаются в популярных изданиях, далеких от науки.

Итак, «Каждому из нас известно слово «тест» и то, что оно означает. И, к сожалению, почти все мы относимся к нему как к игре, придуманной для развлечения взрослых.

Однако грамотные тесты, составленные с учетом психологических свойств личности, объективно способствуют достижению успеха в жизни.

*Кто вы — капитан или рядовой?*

Попробуйте определить это с помощью теста.

*Текст опросника*

1. Дружба для вас:

- а) сотрудничество;
- б) поддержка;
- в) альтруизм?

2. Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать:

- а) талантом;
- б) решимостью;
- в) подготовкой?

3. На вечеринке вы чаще чувствуете себя:

- а) «петушком»;
- б) «курицей»;
- в) «цыпленком»?

4. Если бы вы были геометрической фигурой, то были бы:

- а) цилиндром;
- б) сферой;
- в) кубом?

5. Когда вам нравится женщина (мужчина), вы:

- а) делаете первый шаг;
- б) ждете, пока она (он) сделает первый шаг;
- в) делаете мелкие шажки?

6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью (не только сидя за рулем) и:

- а) тормозите;
- б) прибавляете скорость;
- в) теряетесь?

7. Если вам приходится говорить на публике, вы чувствуете:

- а) вас слушают;
- б) критикуют;
- в) вы смущаетесь?

8. В экспедицию лучше брать товарищей:

- а) крепких;
- б) умных;
- в) опытных?

9. Скажем правду, Золушка была:

- а) несчастная девочка;
- б) хитрюга-карьеристка;
- в) брюзга?

10. Как бы вы определили свою жизнь:

- а) партия в шахматы;
- б) матч бокса;
- в) игра в покер?

Теперь подсчитайте очки согласно таблице.

Вопрос	а	б	в
1	3	2	1
2	3	2	1
3	3	2	1
4	1	3	2
5	3	2	1
6	3	2	1
7	3	2	1
8	3	2	1
9	1	3	2
10	2	1	3

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

Если вы набрали **от 17 до 23 очков**, то вы — **МЛАДШИЙ ОФИЦЕР**. Это довольно неловкое положение — между молотом и наковальней. Вы и на работе с трудом принимаете решения, так ведь? Вы немножко руководитель, а немножко — войско... Вам трудно добиваться признания, ваши аргументы слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте.

Если вы набрали **больше 24 очков**, вы — **ГЕНЕРАЛ**. С детских лет вы всегда предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом ваше влияние на других людей крепло и особенно проявлялось в трудные минуты. Если вы честолюбивы и не боитесь работы, этот дар может поднять вас очень высоко. Если же нет — довольствуйтесь тем, что вас считают прекрасным дру-

гом (или подругой), советчиком, и вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках<sup>1</sup>.

#### **1.1.4. Вы – харизматический лидер?**

Представьте, что вы возглавляете крупный отдел корпорации. Насколько важны были бы для вас перечисленные ниже виды деятельности? Рассматривая каждый пункт анкеты, давайте ответы в форме «да» или «нет».

##### *Текст опросника*

1. Помогать подчиненным в уяснении целей и способов их достижения.
2. Объяснять, в чем заключается миссия и общий смысл деятельности.
3. Иногда помогать подчиненному выполнить работу.
4. Искать возможности производства новых продуктов или услуг.
5. Использовать политику и процедуры как руководство для решения проблем.
6. Поддерживать нетрадиционные убеждения и ценности.
7. Отмечать хорошую работу подчиненных денежными наградами.
8. Проявлять уважение к каждому сотруднику департамента.
9. Работать в одиночку над выполнением важных заданий.
10. Поддерживать новые и уникальные способы действий.
11. Оказывать доверие людям, которые хорошо работают.
12. Побуждать лояльность по отношению к себе и организации.
13. Утверждать процедуры, помогающие отделу работать спокойно.
14. Использовать идеи для мотивации других людей.
15. Устанавливать разумные ограничения на применение новых подходов.
16. Демонстрировать социальное несогласие, неконформизм.

Пункты под четными номерами описывают поведение и деятельность харизматических лидеров, которые лично включены в процесс формирования идей, целей и направ-

---

<sup>1</sup> Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации / отв. ред. А. Ф. Кудряшов. Петрозаводск, 1992. С. 261–262.

лений изменений. Они используют интуитивный подход, чтобы найти новые методы решения старых проблем и новые направления работы отдела или организации. Пункты под нечетными номерами представляют более традиционные виды деятельности менеджера или то, что называется *транзакционным руководством*. Менеджеры этого типа решают организационные проблемы, используя обезличенные методы, принимают рациональные решения, координируют и облегчают работу сотрудников. Если число ваших положительных ответов на утверждения под четными номерами превышает число положительных ответов на утверждения под нечетными номерами, значит, у вас есть задатки харизматического лидера<sup>1</sup>.

### 1.1.5. Оценка уровня успешности в роли лидера<sup>2</sup>

#### *Шкала оценок*

1. Полностью не согласен.
2. Не согласен.
3. Скорее не согласен.
4. Скорее согласен.
5. Согласен.
6. Полностью согласен.

#### *Утверждения*

#### **В роли лидера команды**

1. Я знаю, как добиться доверия и оказывать влияние на членов команды.
2. Я веду себя в соответствии с установленными мной ценностями и демонстрирую высокий уровень честности.
3. Я не скрываю своих целей и последовательно работаю над их достижением.
4. Я излучаю позитивную энергию, поскольку я оптимистичен и любезен по отношению к другим.

---

<sup>1</sup> *Bernard M. Bass, Leadership and Performance beyond Expectation. N. Y., 1985; Lawton R. Burns and Selwyn W. Becker, «Leadership and Management» in Health Care Management, ed. S. Shortell and A. Koluzny. N. Y., 1986. Из книги: Richard L. Daft, Dotothy Marcic. Understanding Management. Mason, Ohio, 2004. Ch. 12.*

<sup>2</sup> *Вэттен Д. А., Камерон К. С. Развитие навыков менеджмента. СПб., 2004. С. 582–583.*

5. Прежде чем приступить к выполнению задания, я стараюсь достичь взаимного согласия в команде.

6. Я поддерживаю и наставляю членов команды, способствуя их развитию.

7. Я делюсь информацией с членами команды и поощряю их участие в принятии решений.

8. Я формирую четкое и яркое представление о будущем команды (видение будущего), которое может быть достигнуто и которому соответствуют конкретные краткосрочные цели.

**Если я хочу, чтобы моя команда работала эффективно (вне зависимости от того, какую роль я в ней играю — лидера или участника)**

9. Я знаю, какие стадии развития обычно проходят большинство команд.

10. Я с самого начала формирования команды помогаю четко определить ожидания и цели, а также помогаю членам команды почувствовать себя комфортно друг с другом.

11. Я поддерживаю стремление членов команды как к общекомандному успеху, так и к достижению личного успеха.

12. Я помогаю членам команды стать преданными видению будущего команды и ее целям.

13. Я помогаю команде избежать группового мышления, вселяя уверенность, что разнообразие мнений выражает суть команды.

14. Я умею определять и использовать (капитализировать) ключевые элементы квалификации моей команды или ее сильные стороны.

15. Я поддерживаю как постоянное развитие команды, так и поиск радикальных инноваций.

16. Я стараюсь задать высокие стандарты выполнения и определить последствия, которые далеко превосходят ожидаемые.

Данный набор утверждений представляет собой перечень поведенческих актов, способствующих успешному лидерству.

Чем выше ваши оценки по каждому утверждению, тем более эффективным и грамотным лидером вы являетесь. Очень полезно получить оценку, даваемую вам вашими подчиненными по этим же утверждениям. Предложите им данный перечень, заменив местоимение «я» на «мой началь-

ник» или «он», «она», проведите анонимный опрос, соберите опросные листки, просуммируйте ответы подчиненных по каждому утверждению и усредните. Сравните с вашими собственными ответами. Как расценивать возможные расхождения, вы, по-видимому, понимаете: наша самооценка субъективна, мнение сторонних наблюдателей более объективно. Сделайте правильные выводы. Будьте самокритичны, и тогда вы увидите направления вашего совершенствования.

## **1.2. Уровень и профессиональная направленность лидерских устремлений**

Работа с материалами данного подраздела поможет вам уточнить ваши предпочтения в профессиональной деятельности и виде лидерства, а также выявить негативные аспекты на работе, вызывающие ваше недовольство и ухудшающие отношение к труду.

### **1.2.1. Профорientационный опросник Дж. Холланда**

Согласно типологии личности американского психолога Дж. Холланда<sup>1</sup>, различают шесть психологических типов людей: реалистичный, интеллектуальный, социальный, конвенциональный, предприимчивый, артистический. Каждый тип характеризуется определенными особенностями темперамента, характера и т.д. В связи с этим определенному психологическому типу личности соответствуют профессии, в которых человек может достичь наибольших успехов.

*Инструкция.* Предположим, что после соответствующего обучения вы сможете работать по любой специальности. Однако если бы вам пришлось выбирать только из двух возможностей, что бы вы предпочли? Отметьте ваш выбор путем указания рядом с номером варианта той буквы («а» или «б»), которая соответствует более предпочтительной из двух профессий.

Затем расставьте пометки в шести колонках в соответствии с вашими ответами, согласно ключу, и подсчитайте итоговое количество отметок в каждой колонке. Обведите итог в той колонке, где он наибольший.

---

<sup>1</sup> Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. СПб., 2001. С. 45–50.