



## Командная работа и лидерство.dor\_БАК\_230920

- 1) Общество, в котором большинство работающих занимается производством, хранением, переработкой и реализацией информации, – это ... общество
- 2) К привычному трехуровневому делению экономики добавился динамично развивающийся четвертый сектор – ...
- 3) Основной единицей структуры «сетевого общества» является ...
- 4) В числе основных функций лидера по отношению в группе – то, что лидер ... (укажите 4 варианта ответа)
- 5) На современном этапе реализуется следующая принципиальная модель команды: «...»
- 6) Человек, не имеющий властных инструментов, но пользующийся авторитетом, доверием, уважением членов коллектива благодаря обаянию, уму, харизме, сильный человек, который оказывает влияние на поведение людей, направляет их действия, – это ... лидер
- 7) Установите соответствие между типом лидера и его описанием:
- 8) Установите соответствие между типом лидера в зависимости от того, как его воспринимает группа, и его описанием:
- 9) Установите соответствие между типами современного лидерства и их описаниями:
- 10) Расположите навыки, которые по мнению исследователей необходимы современному лидеру, в порядке уменьшения их приоритетности:
- 11) Директор сети супермаркетов встречается с каждым членом команды один раз в месяц, чтобы обсудить, как они могут выполнить и превзойти ежемесячные цели компании по бонусам. Пять членов команды, которые принесли максимальную прибыль в масштабе округа, получают денежное вознаграждение. На основании информации о типах современного лидерства определите, какой тип лидерства демонстрирует директор сети супермаркетов.





- 12) Тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сосуществовании различных источников власти и направленный на достижение целей организации, – это ...
- 13) В числе основных признаков лидерства – ... (укажите 3 варианта ответа)
- 14) Сущность лидерства проявляется в умении ... (укажите 3 варианта ответа)
- 15) На основании особенностей темперамента выделяют такие типы лидеров, как ... (укажите 3 варианта ответа)
- 16) Установите соответствие между типами личности лидера, выделенными на основании исследований самооценки и сложности
- 17) Установите соответствие между типами лидерства, которые выделяют социальные психологи, и их описаниями:
- 18) Принципиально определяющая черта лидера – его психологическое ... на окружающих
- 19) Приведенное ниже описание соответствует такой стратегии поведения лидера, как ... «Определение направления развития. Активируется в ситуации, когда необходимо развитие на основе изменений. Основная цель коммуникации – уяснение нового видения, уточнение понимания смысла организационных преобразований, создание единой системы ценностей. В результате такого вида общения у последователей должен быть сформирован образ будущего компании, видение стратегического намерения, понимание стратегических целей и планов».
- 20) Установите соответствие между понятиями и определениями:
- 21) Установите соответствие между источником индивидуальной власти, основанной на личных качествах, и ее описанием:





- 22) Компания Y недавно пережила трудные времена, вызванные неграмотной стратегией исполнительного директора. Компания понесла значительные финансовые потери и была на грани банкротства. Удалось избежать текучки кадров. Сотрудники сплотились вокруг руководителя отдела по работе с поставщиками К.В., который приложил максимум усилий для спасения компании и сумел мотивировать коллег на работу в сложных условиях, несмотря на отсутствие премий, задержку заработной платы, ненормированный рабочий день. Он быстро разработал план по выходу из кризиса, обосновал его эффективность руководству и коллегам. К.В. все время контролировал развитие ситуацию, не упускал из виду даже детали, он быстро реагировал на изменения, корректируя программу намеченных действий. Фактически К.В. стал руководителем компании. После того как трудности были преодолены и финансовая ситуация начала постепенно выравниваться, К.В. стал терять интерес к происходящему в компании в целом, сосредоточился на реорганизации задач своего отдела. Используя информацию о типологии лидеров на основе знаний об особенностях темперамента, определите, к какому типу принадлежит начальник отдела по работе с поставщиками К.В.
- 23) Группа людей, которые взаимозависимы в отношении информации, ресурсов, знаний и навыков и стремятся объединить свои усилия для достижения общей цели, – это ...
- 24) Выделяют базовые принципы реальной команды, в частности, ... (укажите 3 варианта ответа)
- 25) Типичная ... команда акцентируется на общих ценностях и целях, в ней поддерживается высокий уровень открытости, доверия и разделяемых чувств; важной целью такой команды является групповая сплоченность и в большинстве случаев имеются стандарты эффективного поведения, с которыми соотносится поведение членов команды
- 26) Установите соответствие между методом командообразования и его характеристиками:
- 27) Установите правильную последовательность первых четырех этапов процесса командообразования:
- 28) Установите соответствие между этапом командообразования и описанием процессов, которые в него входят:
- 29) Группа ценностей «...» включает высшие абсолютные ценности, такие как жизнь человека, представления о справедливости, свободе, правах и обязанностях людей, дружба и любовь, родственные связи, ценности самосохранения





- 30) Автор теории спиральной динамики, или теории уровней развития человека и общества, – ...
- 31) Установите правильную последовательность этапов эволюции типов мышления человека и его ценностей согласно теории спиральной динамики:
- 32) Согласно теории спиральной динамики, уровню развития компании, на котором появляются рвение к победе и результативность, – это ...
- 33) Региональное периодическое издание «Вестник» существует уже более 20 лет. Газета находится по полному финансированию администрации региона. Рекламные материалы составляют от 5 до 10 % от общего бюджета издания. Костяк организации составляют 4 сотрудника: бессменный руководитель М.И. (56 лет) и три журналиста – женщины в возрасте от 35 до 65 лет, которые находятся в состоянии перманентного конфликта между собой. Зачастую именно на них ложится ответственность по заполнению полос издания. Они практически «живут» в редакции. Между сотрудниками сложилась острая конкуренция за количество и вид размещенного материала. У каждой из них свое видение целей издания и ценности той информации, которую оно транслирует. Среди остальных сотрудников наблюдается текучка, и такая ситуация сохраняется в течение всего времени существования «Вестника». Есть еще несколько внештатных специалистов – журналисты, корректоры и редакторы. Газета имеет хороший тираж, распространяется бесплатно. В преддверии выборов руководителя региона глава департамента информационной политики решил уделить внимание состоянию дел в «Вестнике». По его замыслу, периодическое издание должно быть реформировано с целью повышения популярности и уровня доверия со стороны населения. Объявленный конкурс на замещение вакантных штатных единиц, в первую очередь, журналистов, не принес положительных результатов. В итоге, как и прежде, работать приходится тем составом коллектива, который уже сложился. Глава департамент информационной политики принял решение провести тренинг командообразования, цель которого – сплочение коллектива. Сотрудники восприняли это мероприятие с воодушевлением и с удовольствием приняли в нем участие. Удалось привлечь даже внештатных сотрудников. Но результаты также были неудовлетворительными. Никаких изменений в отношениях в коллективе это не принесло. По окончании тренинга все вернулось на круги своя. Нужен ли в сложившейся ситуации тренинг командообразования, и если да, какой цели он мог бы быть посвящен, чтобы принести положительные результаты?





- 34) В числе возможных источников межличностных конфликтов в организации – ... (укажите 4 варианта ответа)
- 35) Отличия в темпераменте, типе личности, доминантной модальности, расхождения в системах ценностей и эмоциональных оценках реалий людьми, вовлеченными в конфликт – это индивидуальные ...
- 36) Установите соответствие между видом организационного конфликта и его описанием:
- 37) При групповой форме работы могут возникнуть такие основные виды конфликтов, как ... (укажите 2 варианта ответа)
- 38) Установите соответствие между видом конфликта, который может возникнуть в команде, и его описанием:
- 39) Стратегия поведения в конфликте определяется такими основными факторами, как ... (укажите 2 варианта ответа)
- 40) Прямое столкновение и использование силовых методов разрешения конфликта – это стратегия ...
- 41) Признание поражения в конфликте ради сохранения отношений – это стратегия ...
- 42) Совместная работа сторон по преодолению конфликта для обоюдного удовлетворения интересов – это ...
- 43) Сложная форма человеческого взаимодействия, целью которого является стремление договориться друг с другом о чем-либо, – это ...
- 44) Установите правильную последовательность этапов проведения переговоров:
- 45) В компании появляется новый менеджер по продажам, который, несмотря на отсутствие опыта, успешно справляется со своими обязанностями. Его коллега – более опытный менеджер, беспокоится из-за того, что новичок привлечет больше клиентов, поэтому предпринимает попытки устранить конкурента: - несколько раз жаловался руководству на новичка, что тот не использует в работе протоколы установленного образца; - постоянно отказывает в содействии новому коллеге, если тот обращается с вопросами; - старается настроить против него других сотрудников. В свою очередь новый сотрудник стремится показать себя с лучшей стороны, проявляет лидерские качества. Он попытался выйти на разговор с коллегой, но получил жесткий отказ. Какой уровень конфликта в организации описан в данном примере?





- 46 Устойчивая система представлений индивида о себе, своих интеллектуальных способностях, физических возможностях, внешности и прочих качествах – это ...
- 47 Основная особенность индивида с адекватной Я-концепцией – он ...
- 48 Установите соответствие между составляющими Я-концепции и их описанием.
- 49 Комплекс сведений о себе (Я-концепция) служит направлением для зарождения и развития такого психологического феномена, как ...
- 50 Установите соответствие между типом лидера в зависимости от самооценки и описанием особенностей его поведения по отношению к окружающим:
- 51 ... навыки – это профессиональные, технические компетенции, которые можно наглядно продемонстрировать, оценить и проверить
- 52 К soft-skills («мягким» навыкам) относят ... (укажите 3 варианта ответа)
- 53 Набор личностно-поведенческих характеристик, обуславливающих эффективность лидера, – это ...
- 54 Харри ван Доренмален выделил такие три основные черты, которыми должен обладать современный лидер, как ...
- 55 Установите соответствие между «мягким» качеством и их индикаторами, описывающими данное качество, согласно концепции С. Година:
- 56 Установите соответствие между личностными навыками успешных руководителей, указанных в концепции А. Русзала, и их индикаторами:
- 57 Оценочная составляющая Я-концепции влияет на ...





- 58) Сотрудниками Санкт-Петербургского государственного университета был осуществлен опрос руководителей компаний о том, каким они видят современного руководителя (лидера) организации. Всего в опросе приняли участие 20 руководителей, занимающих руководящие должности в крупных и средних российских компаниях, – 12 мужчин и 8 женщин, в возрасте 25–55 лет (средний возраст – 40 лет). Респонденты представляли 14 отраслей: строительство; недвижимость; торговлю и ритейл; консалтинг; производство и реализацию продуктов питания; производство нефтепродуктов; гостиничный бизнес; ювелирное дело; средства массовой информации; автомобильный бизнес; ресторанный бизнес; информационные технологии; телекоммуникации; банковскую сферу. Предпосылкой для исследования стало распространенное среди зарубежных специалистов мнение о том, что образ лидера в российских компаниях в силу своей национальной специфики не отвечает традиционному пониманию эффективного лидера. Какая гипотеза легла в основу исследования сотрудников Санкт-Петербургского государственного университета?
- 59) Общество, чья социальная структура состоит из сетей, которыми управляют основанные на микроэлектронике информационные и коммуникационные технологии, – это ... общество
- 60) Высшая форма информации в современном обществе – это ...
- 61) Основная характеристика новой модели построения современного сетевого общества – ...
- 62) Согласно тем изменениям структуры современной организации, которые фиксируют исследователи, эта структура становится ...
- 63) Основная характеристика современного института лидерства – лидерство сегодня является ...
- 64) Человек, наделенный определенным статусом, должностью, властными полномочиями, в чью задачу входит организация работы коллектива, достижение производственных целей, контроль и ответственность, – это ... лидер
- 65) ... важно выполнять обязательства перед командой, развивать необходимые качества в подчиненных, уметь вести за собой
- 66) Установите соответствие между типами корпоративного лидерства и их описаниями:
- 67) Установите соответствие между компонентами трансформационного лидерства и их описанием:





- 68) Установите соответствие между типом современного лидерства и сферами их эффективного применения:
- 69) Один из базовых механизмов дифференциации социальной деятельности и предполагает достижение особого положения определенным лицом или определенной частью группы по отношению к остальным членам группы, которое обозначается словом «...»
- 70) Лидер – это ...
- 71) Личность лидера и стиль его поведения влияют на определенные общественные и индивидуальные процессы – в частности, на процесс ... (укажите 3 варианта ответа)
- 72) В числе типов лидеров, выделяемых на основании исследований самооценки и сложности Я-концепции, – ... (укажите 3 варианта ответа)
- 73) Установите соответствие между типом личности лидера, выделенными на основе особенностей темперамента, и его описанием:
- 74) Установите соответствие между типами лидерства, которые выделяют социальные психологи, и их описаниями:
- 75) Процесс взаимодействия между людьми, в результате которого происходит изменение взглядов, убеждений и ценностей отдельных участников коммуникативного процесса, – это коммуникативное ...
- 76) Приведенное ниже описание соответствует такой стратегии поведения лидера, как ... «Задачи: улучшение взаимодействия между членами команды, повышение качества командной работы, реализация личного и командного потенциала. В этом случае реализуются следующие коммуникативные цели: создание системы неформальных информационных взаимодействий между командами, улучшение качества командного взаимодействия, достижение чувства единения и атмосферы согласия между сотрудниками и лидером».
- 77) Установите соответствие между источником индивидуальной власти и описанием ее основных характеристик:
- 78) Установите соответствие между результатами применения власти в виде ответной реакцией подчиненных и источниками власти:
- 79) Небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия, – это ...





- 80) Выделяют базовые принципы реальной команды, в частности, ... (укажите 3 варианта ответа)
- 81) ... команда является частью вертикальной структуры управления и включает в себя руководителя и его подчиненных, таким командам присуща формальная соподчиненность
- 82) Установите соответствие между способом командообразования и его описанием:
- 83) Установите правильную последовательность последних четырех этапов процесса командообразования:
- 84) Установите соответствие между этапом командообразования и описанием процессов, которые входят в него:
- 85) Такие личностные черты человека, как ответственность, образованность, эффективность в делах, интеллигентность, храбрость, честность, независимость и т. д., относятся к группе ценностей-...
- 86) Название модели потребностей, которая была разработанная К. Грейвсом, – ...
- 87) Установите правильную последовательность этапов эволюции типа мышления человека и его ценностей согласно теории спиральной динамики:
- 88) Установите соответствие между уровнем развития компании согласно теории спиральной динамики и его описанием:
- 89) Установите соответствие между источником внутриличностного конфликта и его описанием:
- 90) Можно выделить такие источники межгрупповых конфликтов в организации, как ... (укажите 4 варианта ответа)
- 91) Установите соответствие между видом организационного конфликта и его описанием:
- 92) Невозможны в командной работе такие виды конфликтов, как ... (укажите 2 варианта ответа)
- 93) Установите соответствие между положительными сторонами конфликта и их содержанием:
- 94) Неверно, что выбор стратегии поведения в конфликте будет зависеть от таких факторов, как ... (укажите 2 варианта ответа)
- 95) Уход от борьбы, попытку представить ситуацию так, как будто конфликта нет вовсе – это стратегия ...





- 96 Обмен уступками для достижения приемлемого соглашения – это стратегия ...
- 97 Установите правильную последовательность этапов подготовки к переговорному процессу:
- 98 Психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленной перед человеком цели, называется ...
- 99 Важной характеристикой Я-концепции является ...
- 100 Установите соответствие между вопросами и характеристиками, которые позволяют сформировать Я-концепцию человека:
- 101 ... – это личностное суждение о собственной ценности, отражающееся в установках, свойственных индивиду.
- 102 Я-концепция является устойчивой системой ...
- 103 ... навыки – это универсальные социально-психологические качества, которые не зависят от профессии, но непосредственно влияют на успешность человека
- 104 К hard-skills («жестким» навыкам) относятся такие навыки, как ... (укажите 3 варианта ответа)
- 105 Личностные компетенции лидера (по Г. Левинсону) подразделяются на три группы: ...
- 106 Установите соответствие между «мягкими» качествами и индикаторами, описывающими данные качества, согласно концепции
- 107 Установите соответствие между личностными навыками успешных руководителей, указанных в концепции А. Русзала, и их индикаторами:
- 108 В ходе опроса, проведенного сотрудниками СПбГУ, представители российского топ-менеджмента выявили такую основную проблему, как ...
- 109 Современные российские крупные компании ориентированы на ... управленческую модель





- 110) Ниже приведены известные высказывания Стива Джобса, основателя корпорации Apple, получивший широкое признание в качестве пионера эры информационных технологий. «Я могу уволить человека, а потом позвонить ему, чтобы обсудить какой-то проект, или снова нанять его. Прошлое меня не волнует, важно только настоящее». «Лучше взять и изобрести завтрашний день, чем переживать о том, что вчерашний был так себе». «Есть только один способ проделать большую работу – полюбить ее. Если вы к этому не пришли, подождите. Не бросайтесь за дело. Как и со всем другим, подсказать интересное дело вам поможет собственное сердце». «Изречение, которым я руководствуюсь во всем? "Вы никогда не узнаете, что искали, пока не найдете это"». «Сделай шаг, и дорога появится сама собой». На основании прочитанного, определите, к какому типу современного лидера относился Стив Джобс.
- 111) Французская компания Laissez-faire отличается тем, что в ней принята либеральная форма руководства и последовательно реализуется политика невмешательства. Основной лозунг компании: «Пусть делают». Руководство не устанавливает никаких общих правил/политик в отношении рабочего времени или времени завершения проекта. Они полностью доверяют своим сотрудникам и посвящают почти все свое время управлению компанией. Отличительные черты стиля руководства laissez-faire: - руководители совершенно не вмешиваются в работу сотрудников, но всегда занимаются их обучением и поддержкой; - все решения принимает сотрудник; руководство может давать указания в начале проекта, но позже члены команды могут выполнять свои задачи без постоянного контроля. Какой стиль современного типа лидерства реализуется компаний?





- 112 В.К. работал проектным менеджером уже 5 лет. Сначала работы в компании ему удалось сформировать несколько эффективных команд и стать безоговорочным лидером, «воспитать» несколько проектных руководителей себе на смену. Сейчас его команда заканчивает работу над очередным проектом. За все время работы В.К. зарекомендовал себя как результативный руководитель, внимательный, с одной стороны, контролирующий и вникающий в каждый рабочий процесс, с другой – дающий возможность членам команд реализовать свои задумки и амбиции. Руководство компании приняло решение о начале реорганизации и модернизации компании под новые требования времени. Были введены несколько новых штатных единиц – теперь эти специалисты должны быть в каждой проектной команде. В.К. крайне негативно воспринял идеи реноваций, считая, что «лучшее – враг хорошего» и четко работающий механизм компании, приносящий хороший прибыли, менять не стоит. Появление новых специалистов, которые не имели непосредственного отношения к сфере деятельности компании, он называл «баловством». Вопрос о продолжении работы В.К. в компании встал очень остро. Используя информацию о типологии лидеров на основе знаний об особенностях темперамента, определите, к какому типу принадлежит начальник отдела по работе с поставщиками К.В.
- 113 В новых непростых социально-экономических обстоятельствах необходимо было быстро перестроить работу компании, найти новых поставщиков и партнеров. Руководители предприятия были в замешательстве и не могли разработать новый стратегический план развития компании. Было принято решение привлечь всех сотрудников к данной проблеме. Руководители отделов, проектов провели мозговые штурмы со своими коллегами. Итоги обсуждения были проанализированы. Несколько инновационных предложений были положены в основу программы развития компании. После этого с сотрудниками на всех уровнях были проведены повторные консультации с целью обсуждения разработанного плана. Таким образом между руководством и членами коллектива была налажена обратная связь. Каждый чувствовал свою причастность и ответственность; сотрудники компании конструктивно подошли к обсуждению, а в дальнейшем и к реализации намеченных мероприятий. Используя информацию о стратегиях коммуникативного поведения лидера и типах взаимодействия с командой, определите, какую стратегию выбрало руководство компании.





- 114) Руководством консалтинговой компании было принято решение о переходе на командный стиль управления. Много усилий было потрачено на формирование корпоративной культуры и корпоративного стиля, информационного пространства, выработке, обсуждению и доведению до сведения сотрудников целей и ценностей корпорации. Над разработкой командных мероприятий трудились приглашенные специалисты из числа психологов и пиарщиков. Были проведены тренинги командообразования на сплоченность сотрудников. Был установлен регламент проведения корпоративных мероприятий: два раза в год выездные мероприятия; регулярные совещания и мозговые штурмы по актуальным проблемам компании; отмечание праздников и дней рождения; направление сотрудников на различные курсы повышения квалификации (с их оплатой). Была введена норма участия в корпоративных мероприятиях, за соблюдением которой тщательно следили. Была введена даже должность директора по корпоративной культуре. Руководство компании в лице президента, генерального директора и его замов на корпоративных мероприятиях не присутствовали. На все эти мероприятия было потрачено немало ресурсов – финансовых и временных. Год назад компания столкнулась с трудностями, вызванными объективными причинами развития ситуации на профильном рынке. Потери носили в первую очередь финансовый характер. Сотрудники не получили премии, большинство корпоративных мероприятий было отменено. Вместо ожидаемого сплочения коллектива, которое руководство считало командой, называло «семьей», начался отток специалистов. Сотрудники увольнялись и объясняли это падением их финансового благополучия, они выражали уверенность в том, что им не составит труда найти себе работу с достойной заработной платой. Кулуарно они говорили, что рады наконец-то избавиться от ненужной обзалошки и жесткого контроля. Каковы причины того, что внедрение идеи и методов командообразования в данном случае не привело к положительным результатам?





115

Руководство компании не принимало личного участия в процессе командообразования. Их роль ограничилась принятием решений о внедрении нового подхода управления и оплате корпоративных мероприятий. Это явилось причиной неудачи внедрения идеи и методов командообразования. Руководителем финансового отдела крупной производственной компании в городе Ш. был назначен Н.М. Ему 35 лет, обучался в Лондонском институте бизнеса, имеет опыт работы в московской консалтинговой компании 7 лет. Руководство компании высоко ценит нового специалиста и поставило перед ним задачу разработать стратегический план развития отдела. На первом собрании новый начальник произнес речь, в которой обозначил приоритеты работы отдела ввиду необходимости повышения конкурентоспособности компании на динамично развивающемся рынке, повышении уровня индивидуальной ответственности каждого сотрудника, о готовности рассматривать и поощрять любые инициативы коллег. Н.М. закончил свой доклад приглашением к совместной творчески организованной деятельности. Сотрудники отдела столкнулись с трудностью: нежеланием нового начальника принимать участие в решении текущих дел компании. Обращение по этим вопросам вызывало в нем недоумение, после чего следовала рекомендация разобраться в ситуации самостоятельно, опираясь на свой опыт работы в решении такого рода задач. Сотрудникам следовало перед обращением к новому начальнику отдела подготовить и предложить варианты решения проблемы, а еще лучше – самостоятельно принять решение. Работники финансового отдела не привыкли к такой постановке вопроса. Предыдущий начальник контролировал каждый момент, был в курсе всех дел, знал и настаивал на соблюдении существующих правил. В этой ситуации возросла роль неформального лидера отдела П.А., который, копируя поведение предыдущего начальника, стал фактическим руководителем отдела. Положение «двоевластия» негативно воспринималось и фактическим его начальником, и руководством компании. В результате, по настоянию Н.М., неформальный лидер П.А. был уволен. После этого работа в отделе развалилась, а между сотрудниками и начальников началось открытое противостояние. Используя знания о спиральной динамике, установите, на каких уровнях ценностного развития находятся новый начальник и рядовые сотрудники отдела.





- 116) Рекламный отдел запрашивает дополнительное финансирование на реализацию рекламной кампании. По мнению сотрудников отдела, эта рекламная кампания позволит увеличить приток клиентов, повысить конкурентоспособность предприятия и привлечь инвестиции. Бухгалтерский отдел выступает против, ссылаясь на то, что вложение может не окупиться и привести к убыткам. Окончательное решение в данном вопросе в любом случае принимает руководство. Представители рекламного отдела начали ходить к генеральному директору и его замам с целью отстаивать свою точку зрения. То же самое делает главный бухгалтер. Между собой представители двух отделов не контактируют. Какой вид мероприятий по урегулированию конфликта имеет смысл провести руководителю компании?
- 117) Проектная команда организации показывает высокие результаты работы. Для формирования команды было потрачено значительное количество времени и средств с приглашенными специалистами в области командообразования. Периодически между этими двумя сотрудниками вспыхивают конфликты по вопросу распределения задач в команде и разного видения их решения. Решаются эти вопросы посредством их обсуждения со всеми участниками команды. На это обычно тратится значительное время. Некоторые начали задаваться вопросом о том, стоит ли оставлять в команде двух этих сотрудников и не проще было бы убрать из состава проекта «конфликтующие стороны»? Руководитель проекта обосновал свое негативное отношение к такому варианту развития ситуации. Какие доводы он приводил?





118

С.А. – новый руководитель финансового отдела компании. На должность он был назначен месяц назад, ранее работал в отделе продаж более 5 лет. Общий рабочий стаж С.А. – 15 лет. На прежнем месте работы С.А. характеризовался как хороший организатор, лидер, умеющий видеть перспективы, человек креативный, неконфликтный. Он прошел несколько курсов повышения квалификации по направлениям «Менеджмент» и «Финансы». У С.А. сложился имидже современного лидера, выступающего за инновационное развитие, умеющего осуществлять четкое планирование. Он стал представителем компании на мероприятиях, посвященных инновациям в сфере работы компании. Сразу после назначения новый руководитель провел совещание с сотрудниками отдела, на котором обозначил перспективы и основные направления деятельности. Многим коллегам его планы показались эксцентричными и нереализуемыми. Но никакие мнения сотрудников нового начальника не интересовали. Он был окрылен своими идеями и с энтузиазмом принялся реализовывать задуманное. От коллег С.А. требовал строго следовать его указаниям и четко выполнять распоряжения. Доводов о трудности и нереализуемости поставленных задач он не воспринимал. Часто он давал аналогичные задания сразу нескольким сотрудникам, что вызывало неразбериху в отделе. С.А. постоянно отвлекал коллег от работы, раздавая все новые и новые указания. Итогом руководства С.А. финансовым отделом стали стагнация, неразбериха в делах, многочисленные конфликты внутри коллектива. Генеральный директор компании, узнав о состоянии дел в отделе и выслушав многочисленные жалобы от руководителей смежных подразделений, вызвал С.А. на разговор. Последний в ходе беседы продемонстрировал свою полную уверенность в правильности выбранного стиля работы, вступил в спор с генеральным директором, обвинив его в ригидности и недальновидности. Руководитель компании остался непреклонен и дал С.А. месяц на исправление ситуации в работе отдела. Вернувшись в отдел, С.А. провел собрание, которое проходило на повышенных тонах. Он начал с обвинения сотрудников в «стукачестве», несобранности и непрофессионализме. В ответ коллеги попытались оправдаться, что еще больше разозлило С.А. Он незамедлительно принял решение уволить сотрудников, которые посмели высказать ему свое недовольство. К какой группе лидеров, в зависимости от уровня самооценки, относится С.А.?





119

Н.К. – сотрудник информационного отдела компании. Вернее сказать, он – неформальный лидер коллектива отдела, а также смежных отделов. Среди его особенных профессиональных и личностных качеств коллеги отмечают, в первую очередь, качественную работу с информацией, анализ и систематизацию даже неструктурированных данных. Н.К. может за короткий промежуток времени оформить поступившую информацию в целостную систему, что значительно облегчает работу и его отдела, и смежных подразделений. Результаты его работы проявляются в процессе планирования, определения стратегии и тактики работы. Какие бы внешние обстоятельства не имели место, Н.К. всегда сохраняет оптимизм. Одно его появление среди коллег вселяет в них уверенность в успехе и желание работать. Н.К. обладает прекрасным чувством юмора, умеет поддержать сотрудников и доброй шуткой, и ценным советом. Он внимателен к своим сослуживцам, всегда искренне интересуется их делами, открыт для общения. У Н.К. есть девиз: «Невозможное – возможно!». Именно такая профессиональная и жизненная позиция позволили ему стать душой компании. Руководство приняло решение назначить Н.К. одним из заместителей директора с перспективой возглавить филиал компании. Новость о предстоящем назначении быстро облетела всю компанию. Коллеги были рады за Н.К. Не рад был только сам «виновник торжества». После появления информации о грядущем назначении настроение Н.К. сильно изменилось. Он стал замкнут, необщителен, старался как можно меньше взаимодействовать с коллегами. Сроки проекта, над которым работал Н.К., были сорваны. Руководитель компании вызвал Н.К. на разговор, в ходе которого последний признался, что опасается нового назначения. Связано это с тем, что он часто срывает сроки сдачи проектов, иногда опаздывает на работу. Предметом опасений Н.К. являются и новые функциональные обязанности: ведение переговоров с заказчиком, контроль за работой сотрудников, подготовка отчетной документации. Еще один вопрос, с которым связаны переживания Н.К., – «сложные отношения» с одним из заместителей директора. До открытого конфликта дело не доходило, но неприязнь со стороны этого сотрудника Н.К. переживает очень остро. Он опасается, что в случае назначения его на должность натянутые отношения могут перейти в открытый конфликт, а у него нет навыка поведения в подобной ситуации. Руководитель компании по результатам разговора с Н.К. принял решение поддержать перспективного сотрудника, отправив его на трениговую программу. Какую группу навыков необходимо развивать Н.К., согласно концепции Г. Левинсона о лидерских качествах?





- 120) П.И. – начальник отдела продаж, которым он руководит 3 года. За этот период ему удалось прекратить текучку кадров, сформировать и отладить работу коллектива, сделав из него эффективную команду. Сотрудники и начальство высоко оценивают результаты его работы. В течении всего времени руководства отделом у П.И. возникает одна проблема: он не может отстаивать свою точку зрения перед руководством. Общение с начальством носит односторонний характер: главный говорит, а он внимательно слушает. Из-за этого в команде несколько раз возникали конфликты, поскольку выносимые на обсуждения коллектива вопросы планирования и повышения эффективности работы после утверждения на уровне отдела не имели поддержки от руководства. Какое из личностных лидерских качеств отсутствует у П.И., согласно концепции А. Русзала?
- 121) Оцените свою удовлетворенность качеством видеолекций данной дисциплины по шкале от 1 до 10, где 1 - полностью не удовлетворен(а), а 10 - полностью удовлетворен(а).
- 122) Насколько понятным для вас языком написаны конспекты и другие текстовые материалы?
- 123) На сколько материалы курса актуальны и применимы в вашей учебе или работе?
- 124) Оцените, насколько для Вас интересны материалы курса по шкале от 1 до 10, где 1 - совсем неинтересно, а 10 - я полностью погружаюсь в изучение материалов и чувствую сильную мотивацию к обучению.
- 125) Какова ваша общая удовлетворенность контентом курса?
- 126) Что бы вы предложили улучшить в контенте курса? (Выберите один или несколько вариантов ответа)
- 127) Насколько, по вашему мнению, тестирования соответствуют изученным материалам курса?

