НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

НАУЧНЫЙ ДОКЛАД

по результатам подготовленной
научно-квалификационной работы (диссертации)

на тему:

«Индивидуальные и групповые факторы формирования командного лидерства в кризисной ситуации»

ФИО Вашурина Екатерина Дмитриевна

Направление подготовки «37.06.01 Психологические науки»

Профиль (направленность) программы «19.00.05 Социальная психология»

Аспирантская школа по психологии

Аспирант _____/Вашурина Е.Д. /
подпись

Научный руководитель _____/Базаров Т. Ю. /
подпись

Директор Аспирантской школы _____/Батхина А.А. /
подпись

Москва, 2021

Оглавление

Введение 3
Актуальность исследования 3
Проблема исследования 4
Состояние разработанности проблемы исследования 5
Объект, предмет исследования 6
Цель и задачи исследования 6
Гипотезы исследования 6
Теоретико-методологические основы исследования 7
Методы исследования 7
Выборка и эмпирическая база исследования 7
Этапы организации исследования 8
Теоретическая и практическая значимость исследования 9
Основные результаты исследования и положения, выносимые на защиту 10
Апробация результатов исследования 11
Список использованной литературы 12
Приложения 14

Введение

Актуальность исследования

В эпоху глобальных перемен меняется взгляд на основные процессы, происходящие в организациях. К примеру, поколение X озабочено тем, каким же образом замотивировать и вовлечь поколение Y в работу, какие методы использовать, ведь старые приемы уже просто не приносят результатов. Создано огромное количество он лайн сообществ, удаленных групп и команд, как управлять такими группами и какие феномены возникают там, где нет физического контакта? Работа и личная жизнь людей становятся четко не разделимы, где найти баланс work&life? Происходит трансформация российских предприятий в самообучающиеся организации, иерархическая структура уходит на задний план, принципы управления начинают меняться. Современный менеджмент достаточно активно движется в сторону популяризации и применения методов «бирюзовых» организаций, agile - методологий и концепции «менеджмент 3.0», где сотрудникам даётся бóльшая свобода в принятии решений, присутствует стремление к максимальному делегированию полномочий, а сама компания рассматривается как большое сообщество (Лалу, 2015; Appelo, 2011; Вашурина, Базаров 2020). Однако ключевые понятия психологии управления персоналом по-прежнему остаются актуальными, как понятия, как номенклатура, но требуют пересмотра их содержания и работы с ними. Так проблема лидерства остается одной из ключевых, но осознание ведущих компетенций и качеств лидера XXI века, не облегчает бизнес-процессы большинства организаций. Главной задачей современных организаций становится эффективное функционирование вновь созданных команд, это связано со спецификой эпохи, в которой мы живем. Влияние перманентных изменений на рынке, откладывает свой отпечаток, на формирование структуры организаций. В организациях начинает преобладать матричный тип структуры, в матричной организации члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Использование данного типа структуры в организациях, в перекрест с нестабильностью рынка ведет лидеров к необходимости постоянной

коррекции плана действий по достижению цели. В связи с этим централизованное управление уступает место командному лидерству, предоставляющему последователям (подчиненным) необходимую степень свободы в выборе способов индивидуальной деятельности при условии достижения совместного результата, соответствующего заданным параметрам. Недаром выдающиеся лидеры сравнивают бизнес со спортом, где очевидный успех зависит не только от одного лидера, а от слаженной работы всей команды, по замещению зон ответственности и перекрытию зон риска.

Проблема исследования

Беспрецедентные перемены, которые принес 2020 год (глобальная пандемия коронавируса, расовые и гражданские беспорядки, экономические спады во многих отраслях, политические склоки и всеобщее повышение уровня беспокойства и стресса) приводят организации к необходимости научиться не просто выживать, терпеть или принимать неопределенность, которую создают эти кризисы, но и использовать неопределённость и находить в ней новые возможности. Бизнес-команды в последние несколько лет много внимания уделяли созданию маневренности (Gibson, 2021). Гибкость, или способность предвидеть и быстро реагировать, стала ключевой концепцией, помогающей организациям справиться с изменениями и неопределенностью, но очевидно, что лидерство остается одним из важных факторов в достижении успеха и выживании групп и организаций в постоянно меняющейся ситуации. Объективно, бизнес становится командным видом спорта, что ведет к необходимости пересмотра понятия и концепции лидерства. Несмотря на то, что, в социальной психологии накоплено множество исследований, посвященных лидерству, классическое понимание этого феномена не допускает рассмотрения командного лидерства, как самостоятельного субъекта деятельности. С одной стороны, очевидно, что формирование командного лидерства должно сопровождаться рядом условий индивидуально-психологического и группового характера. С другой стороны, не совсем ясно, какие именно индивидуальные характеристики, соединяясь с групповыми факторами, определяют феноменологию командного лидерства в условиях

неопределенности. Также стоит отметить, что на сегодняшний день тема неопределенности и перманентных изменений внутри и вне организации, является одной из ключевых проблем организационной психологии.

Состояние разработанности проблемы исследования

По мере смены парадигм, трактовавших природу и механизмы возникновения лидерства, интерес к изучению данного феномена только возрастал. В тоже время тезис о том, что лидерство — наиболее изученный и наименее понятный конструкт в социальной психологии, остается актуальным и по сей день (Алыфанов С., 2003; Андреева Г. М., 2002; Базаров Т. Ю., 2007; Емельянов Ю.Н., 1971). Однако материал по изучению лидерства как командного субъекта в литературе найти затруднительно, в этой связи, понимая актуальность и необходимость данных, мы взяли за основу именно этот феномен.

Анализируя эволюцию подходов и текущие требования бизнеса, можно констатировать, что для эффективного управления перманентно меняющейся ситуацией могут потребоваться очень разнообразные личностные качества. Маловероятно, что все эти качества присущи одному человеку. Поэтому при реализации какого-то «Проекта», на разных его стадиях функция лидера может передаваться как эстафетная палочка, в соответствии с требованиями времени. Тогда предыдущий лидер как бы уступает место новому лидеру, а сам становится последователем. Такой подход получил название «распределенного» лидерства. Н. Тичи разработал концепцию «двигателя лидерства», основная идея которой состоит в том, что в успешных организациях лидеры, развиваясь сами, постоянно обучают своих последователей. Таким образом, они создают из своих последователей самостоятельно мыслящих лидеров. В этом тесном взаимодействии лидер передает систему идей и ценностей, что укрепляет организационную культуру и компанию в целом. Идея так называемого «распределенного» или «разделяемого» (shared) лидерства легла в основу размышлений о понятии командного лидерства. Описание концепции «распределенного» лидерства разбросано фрагментами по множеству публикаций.

Пожалуй, наиболее полное ее изложение с конкретными примерами дано в книге Д. Брэдфорда и А. Коэна (Bradford, Cohen, 1998).

Объект, предмет исследования

Объект: малые группы, действующие в проектной среде, деятельность которых предполагает командное лидерство

Предмет: социально – психологические факторы, влияющие на формирование командного лидерства

Цель и задачи исследования

Цель: настоящей работы заключается в выявлении индивидуальных и групповых факторов, влияющих на формирование командного лидерства в проектной среде

Задачи:

1. Анализ литературных источников на тему группового, распределенного, командного лидерства.
2. Операционализация понятий: командное лидерство, гибкая проектная среда, итеративно-инкрементальный метод.
3. Построение дизайна лабораторного и естественного формирующего эксперимента.
4. Разработка авторских опросников и симуляционных игр.
5. Сформулировать практические рекомендации (дорожную карту) по формированию, развитию и поддержанию командного лидерства.

Гипотезы исследования

Основная гипотеза

В условиях проектной среды успешность формирования командного лидерства зависит от индивидуальных и групповых факторов.

Гипотезы – следствия

- к индивидуальным факторам формирования командного лидерства относятся такие характеристики членов команды, как разные стили реагирования на изменения, необходимый и достаточный уровень компетенций у каждого члена команды, умение давать и получать обратную связь на регулярной основе.

- к групповым факторам развития командного лидерства относятся особенности процесса организации итеративно-инкрементального подхода в проектной деятельности и гомо/гетерогенность ролевого состава команд.

Теоретико-методологические основы исследования

Теоретическую и методологическую основу диссертации в рамках теорий лидерства в социальной психологии составили работы ученых (Г. М. Андреева, К. Левин, Б.Д. Парыгин, Е.М. Дубовская, Р. Л. Кричевский, А.В. Петровский, Р. Блейк, Дж. Моутон, У. Беннис, Ф. Фидлер, П. Херси, К. Бланшар, Р. Липпит, Р. Уайта, Д. Макгрегор, В. Врум, П. Йеттон, Р. Стогдилл) новые направления в изучении групповой динамики и команды как субъекта деятельности (Ю. Апелло, Т.Ю. Базаров, В.А. Штроо, Т.А. Нестик, Э. Шейн)

Методы исследования

Формирующий эксперимент. Моделирование ситуаций. Игровые технологии. Опосредованные методы. Авторские опросники. Командный коучинг.

Выборка и эмпирическая база исследования

Лабораторные и реальные команды, созданные директивным и органическим путями. Пилотажное исследование проведено на студенческих группах, апробация результатов проведена в компании EPAM SYSTEMS. В общей сложности в исследовании приняло участие 17 команд.

Этапы организации исследования

Все исследование состоит из 2-ух параллельных процессов: *серии лабораторных экспериментов и естественного формирующего эксперимента.*

Серия лабораторных экспериментов:

Исследование проходило в несколько этапов. На каждом этапе исследования использовались различные методы и методики.

1) Заполнение пакета методик:

- Методика «Стили реагирования на изменения» (Базаров Т. Ю., Сычева М. П.)
- Методика «ФАМЕМО» (Базаров Т. Ю.)
- Опросник на самооценку цифровых навыков

2) Авторский тренинг, направленный на командное лидерство, предусматривающий следующие этапы:

1 этап: Распределение участников на мини-группы, в зависимости от самооценки цифровых навыков

2 этап: Игры на командное взаимодействие в цифровой среде на платформе Miro («Ball Point Game» и «Triangles Words») – 1 часть

3 этап: Рефлексия 1-го этапа игры

4 этап: Игры на командное взаимодействие в цифровой среде на платформе Miro («Ball Point Game» и «Triangles Words») – 2 часть

5 этап: Самоотчет о командной работе (индивидуальная рефлексия)

6 этап: Групповой отчет о процессе, результатах и ограничениях командной работы (групповая рефлексия) (приложение №2)

7 этап: Выявление факторов, влияющих на эффективность командной работы

3) Обсуждение итогов и формулирование рекомендаций будущим командам

Естественный формирующий эксперимент:

Исследование проходило в несколько этапов на протяжении 9 месяцев. На каждом этапе исследования использовались различные методы и методики.

Крупноблочный план этапов изображен на Miro доске в виде дорожной карты. (Приложение № 5)

Перечень методов и методик, используемых в процессе формирующего эксперимента

- Ball Point Game (симуляция гибкого и итеративного подхода к работе)
- Triangles Words (построение адаптивной структуры команды)
- Team Competency Matrix (Heat Map - анализ уровня компетенций команды)
- Team Well-Being (метрики удовлетворенности работой команды)
- Velocity Chart (уровень производительности команды, каждые 2 недели – спринт)
- 1 to 1 (индивидуальные встречи с каждым членом команды)
- Team Assessment (самооценка производительности / здоровья команды на основе предыдущего этапа работы, а также согласование дальнейших действий по постоянному улучшению)
- Team Planning (регулярное планирование объёма будущих задач)
- Moving Motivators (упражнение на измерение внутренней мотивации и удовлетворенности проектом)
- Backlog Refinement (регулярный пересмотр актуальности и приоритетов будущих задач)
- Daily Stand Up (ежедневное 15-минутное собрание по статусу текущей работы)
- Personal Maps (инструмент для первичного знакомства команды)
- Feedback (регулярный сбор и предоставление обратной связи для каждого члена команды)
- Retrospective (регулярная встреча по итогам 2-недельной работы, с анализом сильных и слабых сторон команды, в результате которой появляются задачи для беспрерывного улучшения процесса)

Теоретическая и практическая значимость исследования

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в попытке анализа феномена лидерства с точки зрения команды как субъекта деятельности. В работе предлагается рассмотреть феномен «командного лидерства» в качестве

особого этапа и состояния развития команды, многократно усиливающего групповую эффективность и производительность команды. Выявление и анализ групповых и индивидуальных факторов дополняет классическое понимание об эффективности лидерства и его основных показателях. Данный подход может быть использован в научных целях для дальнейшего изучения групповой динамики.

Практическая значимость диссертационного исследования обусловлена возможностями создания высокоэффективных команд, а также развития лидерства на всех уровнях иерархии компании. Предложенный в работе подход представляет собой готовую программу развития командного лидерства. Данные, представленные в работе, подтверждают эффективность проводимых методов и методик на примере реальной высокотехнологичной компании.

Основные результаты исследования и положения, выносимые на защиту

1. Высокоэффективными командами оказались команды, в которых не было явного лидера.
2. Фасилитатор с реализующим стилем реагирования, который является в проектных командах эмоциональным лидером (но не явным лидером), умеет организовать коммуникацию и взаимодействие в проектной команде, которое ведет команду к успеху.
3. Гибкий итеративно-инкрементальный подход в связке с ключевыми компетенциями позволяет сформировать командное лидерство.
4. Проектные команды, собранные по гетерогенному типу (кросс-функциональные) более эффективны, чем гомогенные.
5. Успешные команды показали позитивную стабильную динамику результативности за счет накопительного эффекта и своевременного анализа прошлого опыта.

Выводы, полученные в результате проведенного исследования, позволяют сформулировать некоторые ключевые направления изучения командного лидерства. Опыт крупных Компаний показывает необходимость развития гибкости на всех уровнях управления. Таким образом, важно обратить внимание на подход

и методы управления, позволяющие развить группы до уровня самостоятельных субъектов управления, т. к. иерархичное управление перестает быть эффективным в эпоху виртуальной среды.

Полученные данные свидетельствуют о том, что в ситуации стабильной неопределенности становится актуальным гибкий итеративно-инкрементальный подход к управлению с сохранением позиции эмоционального лидера и возможностью развития командного лидерства. Объективно, вопрос командного лидерства и возможности его формирования требует дальнейшего глубокого изучения. Полученные выводы представляют собой задел для новых формирующих тренингов и симуляционных игр.

Апробация результатов исследования

Результаты диссертационного исследования, были использованы в учебном процессе образовательной программы магистратуры по направлению «Психология» - «Психология в бизнесе» в дисциплине «Современные HR – технологии», которые реализуются для студентов на втором курсе. В рамках данной дисциплины была проведена серия мастер-классов по материалам диссертационного исследования.

Содержание диссертационной работы отражено в 3 опубликованных научных публикациях, 9 тезисах различных научных конференций, а также 1 работе, находящейся на момент защиты диссертации на стадии рецензирования.

Результаты диссертационного исследования также используются в рабочих проектах высокотехнологичной компании EPAM SYSTEMS, а именно, в командах, занимающихся разработкой, внедрением и сопровождением программных продуктов промышленного масштаба.

Список использованной литературы

Алыфанов, С., (2003). Основные направления анализа лидерства // Е. П. Белинская, О.А. Тихомандрицкая Социальная психология: Хрестоматия: Учебное пособие для студентов вузов / Сост. Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. М: Аспект Пресс.

Андреева, Г. М., Богомолова, Н. Н., Петровская, Л. А. (2002). Современная социальная психология на Западе. М.: Аспект Пресс.

Базаров, Т. Ю. (2007). Психологические грани изменяющейся организации. М.: Аспект пресс.

Базаров, Т. Ю. (2013). Бизнес-образование: развитие организации или организационное развитие? Организационная психология, 3(4), 98–108.

Брабандер, Л. Д. (2008). Забытая сторона перемен. Искусство создания инноваций. М.: Претекст.

Вашурина, Е. Д., Базаров, Т. Ю. (2020). Особенности принятия решений и лидерства в условиях неопределенности. Организационная психология, 10(3), 185–206.

Вашурина, Е. Д. (2013). Вероятностное прогнозирование и интуиция в деятельности лидера. Тезисы докладов конференции «Бизнес. Общество. Человек». Организационная психология, 3 (Приложение), 53–54.

Вашурина, Е. Д. (2013). Особенности выдвижения в позицию лидера в условиях неопределенности. В сб.: А. И. Андреев и др. (ред.). Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ–2013». М.: МАКС Пресс.

Вашурина, Е. Д. (2013). Ситуация социальных изменений и парадигма лидерства. В сб.: М. Г. Ковтунович (ред.). Социально-экономические и психологические проблемы управления: Сборник научных статей по материалам I (IV) Международной научно-практической конференции, проходившей в Московском городском психолого-педагогическом университете с 23 по 25 апреля 2013 года. Часть 2 (127). М.: МГППУ.

Вашурина, Е. Д. (2017). Вероятностное прогнозирование и феномен ситуационного лидерства: курс. раб. М.: НИУ ВШЭ (неопубл.)

Евтихов, О. В. (2007). Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. СПб.: Речь.

Жуков, Ю. М., Журавлев, А. В., Павлова, Е. Н. (2008). Технологии командообразования: учебное пособие для студентов вузов. М.: Аспект-Пресс.

Карпенко, Л. А., Петровский, А. В., Ярошевский, М. Г. (1998). Краткий психологический словарь. Ростов-на-Дону: Феникс.

Корнилова, Т. В. (2016). Интеллектуально-личностный потенциал человека в условиях неопределенности и риска. СПб.: Нестор-История.

Лалу, Ф. (2015). Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер.

Филонович, С. Р. (1999). Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. М.: ИНФРА-М.

Штроо В. А. (2007). Защитные механизмы групповой динамики в организационном контексте // Психология. Журнал Высшей школы экономики, 4(1) , 151–157.

Штомпка, П. (1996). Социология социальных изменений. М.: Аспект Пресс.

Appelo, J. (2010). Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Addison Wesley Professional.

Cohen, A.R., Bradford, L.D. (1998). Power Up. Transforming Organizations Through Shared Leadership. Wiley.

Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Gibson, A. (2021). Agile Workforce Planning: How to Align People with Organizational Strategy for Improved Performance. Kogan Page Limited.

Приложения

Приложение №1

Авторский опросник, направленный на изучение индивидуальной рефлексии

Укажите, пожалуйста Ф.И.О. и номер группы, в рамках которой Вы работали:

_____

В опроснике используются как открытые вопросы, так и вопросы с 10-балльной шкалой. Ответьте, пожалуйста, на вопросы и оцените степень проявления следующих характеристик (0 – минимальное проявление, 10 – максимальное проявление)

№	Вопрос	Ответ
1	Что у меня изменилось во время игры (какой навык улучшился)?	открытый вопрос
2	Хватало ли Вам контакта для работы в группе?	от 0 до 10
3	Группа меня слышала	от 0 до 10
4	Я чувствовал (-а) противодействие	от 0 до 10
5	Конфликты меня напрягали или, наоборот, развивали	открытый вопрос
6	Сколько было лидеров в группе?	открытый вопрос
7	Какая роль была у меня?	открытый вопрос
8	Насколько все участники были равны между собой? (0 - не равны, 10 - полностью равны)	от 0 до 10
9	Комфортно ли Вам было в группе?	от 0 до 10
10	Были ли Вы все время сфокусированы на игре? Отвлекались ли Вы на что-то во время игры?	открытый вопрос
11	Насколько Вам была понятна инструкция?	открытый вопрос
12	Наличие технических проблем и сложностей во время упражнения	открытый вопрос

Приложение №2

Авторский опросник, направленный на изучение групповой рефлексии

Укажите, пожалуйста, тип игры и номер группы (включая участников), в рамках которой Вы работали:

_____

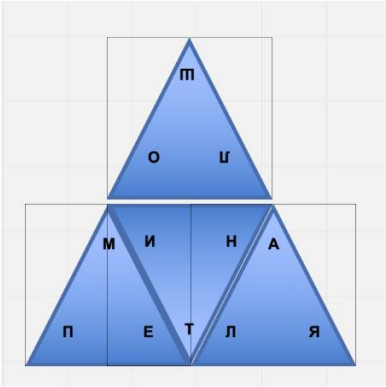
В опроснике используются как открытые вопросы, так и вопросы с 10-балльной шкалой. Ответьте, пожалуйста, на вопросы и оцените степень проявления следующих характеристик (0 – минимальное проявление, 10 – максимальное проявление)

№	**Вопрос**	**Ответ**
1	Удовлетворенность результатом	от 0 до 10
2	Удовлетворенность процессом игры	от 0 до 10
3	Кто был лидером в вашей группе	открытый вопрос
4	Кто был организатором в вашей группе	открытый вопрос
5	Кто был эмоциональным лидером в вашей группе	открытый вопрос
6	Хотите ли вы в этом составе решать более сложные задачи	открытый вопрос
7	Атмосфера взаимообучения	от 0 до 10
8	Атмосфера взаимоподдержки	от 0 до 10
9	Ясность ролевой дифференциации	от 0 до 10
10	Ваши рекомендации	открытый вопрос

Приложение №3

Инструкция к игре «Triangles Words»

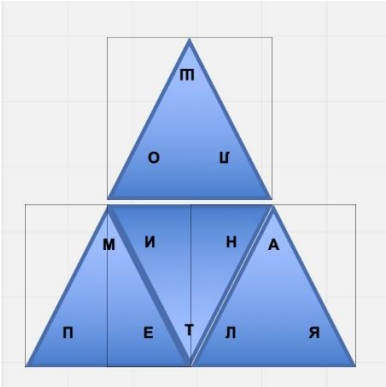
1 этап игры:



Инструкция:

1. Перед Вами треугольники с буквами на их углах.
2. Вам необходимо собрать слова, соединив треугольники нужным образом.
3. Для достижения результата - 7 мин.
4. Провести рефлексию, извлечь уроки и сформулировать рекомендации - 2 мин.
5. Общее время на игру - 9 мин.

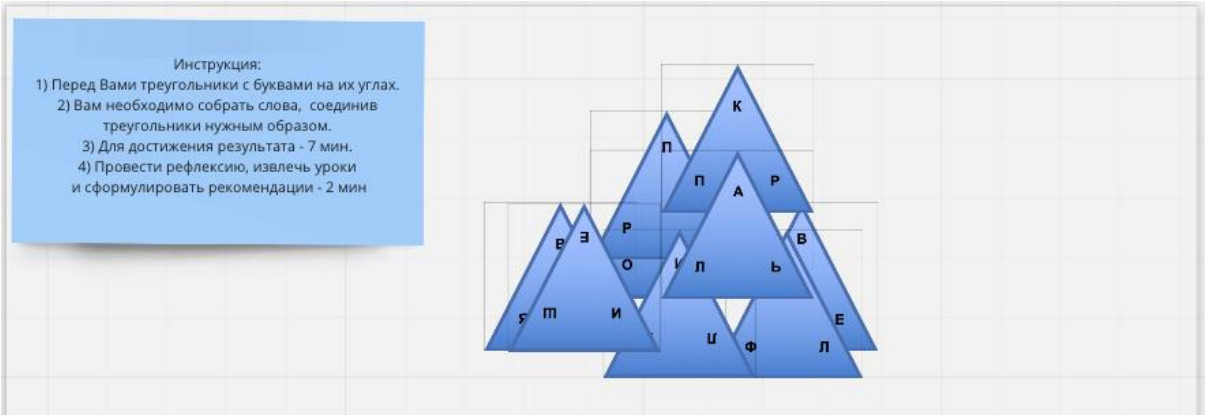
<u>2 этап игры:</u>



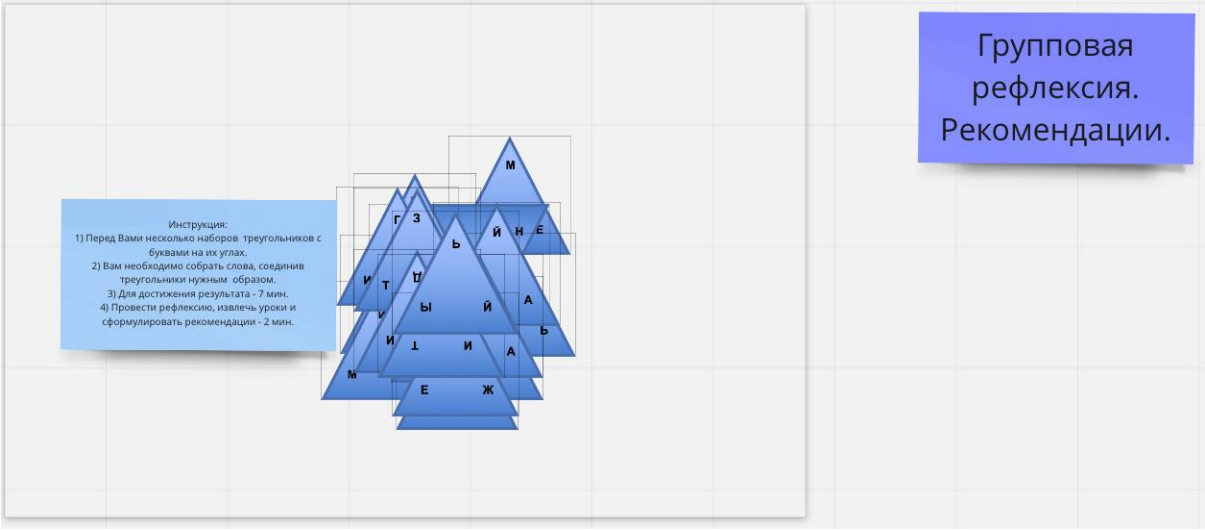
Инструкция:

1. Перед Вами несколько наборов треугольников с буквами на их углах.
2. Вам необходимо собрать слова, соединив треугольники нужным образом.
3. Для достижения результата - 7 мин.
4. Провести рефлексию, извлечь уроки и сформулировать рекомендации - 2 мин.
5. Общее время на игру - 9 мин.

Визуализация 1 этапа игры на платформе «Miro»:



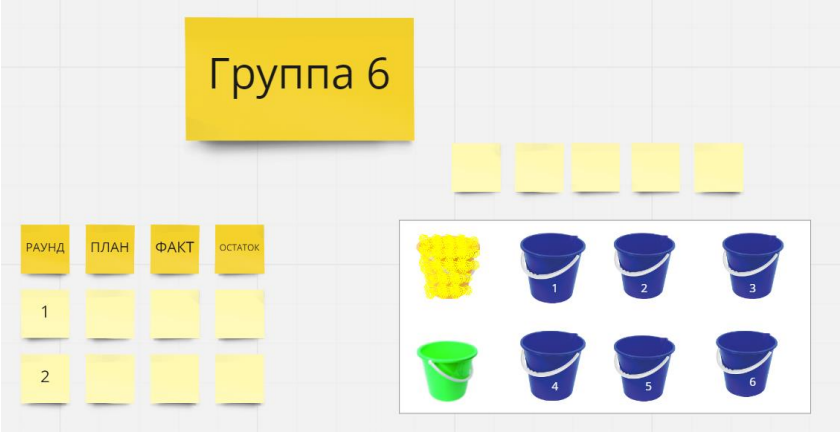
Визуализация 2 этапа игры на платформе «Miro»:



Приложение №4

Инструкция к игре «Ball Point Game»

<u>1 этап игры:</u>



Инструкция:

В основе игры идея «умного» конвейера (гибкость/последовательность), где

каждый участник является необходимым «звеном» процесса. Процесс состоит в последовательном перемещении мячей из начального в конечный пункт.

Цель: переместить как можно больше мячей за отведенное время

Правила:

1. Только один мяч может быть в «руках» участника за один раз.

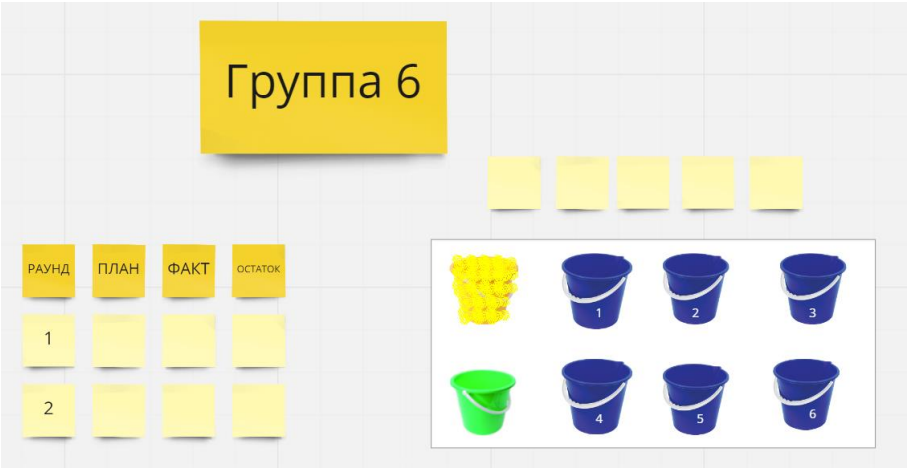
2. В перемещении каждого мяча участвуют все без исключения члены группы.

3. Каждый член команды должен переместить мяч хотя бы один раз, до тех пор пока он не достигнет конечной точки.

Тайминг:

- 3 минуты - подготовка. Необходимо заполнить ПЛАН (сколько мячей планируется переместить в зеленое ведро).
- 3 минуты - игра.
- 3 минуты - ретроспектива (заполнить ФАКТ и ОСТАТОК), извлечь уроки и сформулировать рекомендации.

<u>2 этап игры:</u>



Инструкция:

В основе игры идея «умного» конвейера (гибкость/последовательность), где каждый участник является необходимым «звеном» процесса. Процесс состоит в последовательном перемещении мячей из начального в конечный пункт.

Цель: переместить как можно больше мячей за отведенное время

Правила:

1. Только один мяч может быть в «руках» участника за один раз.

2. В перемещении каждого мяча участвуют все без исключения члены группы.

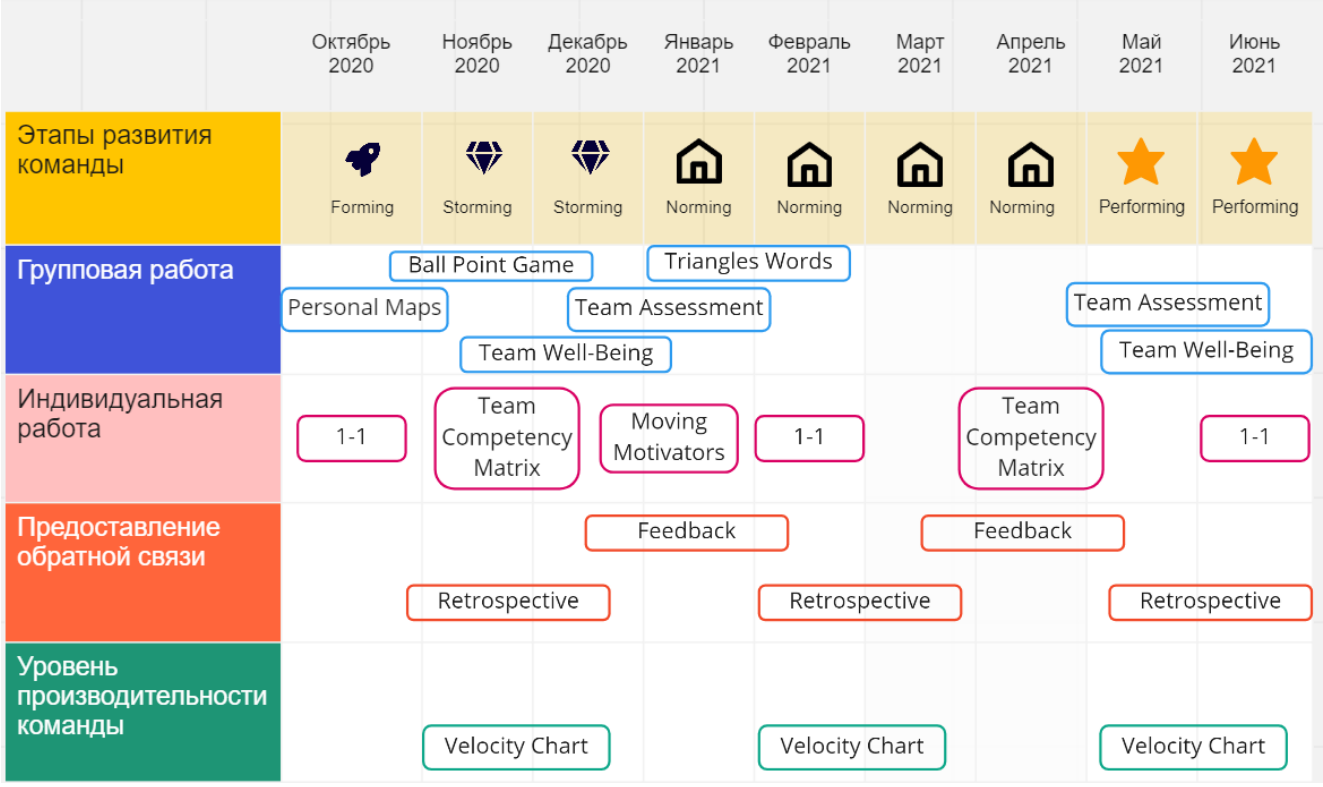
3. Каждый член команды должен переместить мяч хотя бы один раз, до тех пор, пока он не достигнет конечной точки.

Тайминг:

- 3 минуты - подготовка. Необходимо заполнить ПЛАН (сколько мячей планируется переместить в зеленое ведро).
- 3 минуты - игра. Режим Mute. Все играют без звука.
- 3 минуты - ретроспектива (заполнить ФАКТ и ОСТАТОК), извлечь уроки и сформулировать рекомендации.

Визуализация 2-х этапов игры на платформе «Miro»:

Приложение №5



Приложение №6

Методика ФАМЕМО (автор - Базаров Тахир Юсупович)

Инструкция: Вам предлагается по три утверждения, среди которых необходимо выбрать одно, которое больше всего Вас характеризует.

1. Выберите 1 из 3-х утверждений, которое в большей степени характеризует Вас:

Утверждения	Отметка
№1 Во время работы в группе я слежу за тем, чтобы доводить дело до завершения.	
№2 Меня можно назвать эмоционально теплым человеком	
№3 Могу быстро выявлять и использовать новые способы в решении задачи.	

2. Выберите 1 из 3-х утверждений, которое в большей степени характеризует Вас:

Утверждения	Отметка
№1 Обладаю талантом организатора.	
№2 Интересуюсь состоянием каждого члена группы	
№3 Логика – одна из самых сильных моих сторон	

3. Выберите 1 из 3-х утверждений, которое в большей степени характеризует Вас:

Утверждения	Отметка
№1 В ситуации группового взаимодействия мне легко удается подключить каждого к групповой работе.	
№2 Стремлюсь хорошо понимать эмоциональное состояние своих коллег	
№3 Умею так задавать вопросы, что люди после ответа на них сами находят верное решение своей проблемы	

4. Выберите 1 из 3-х утверждений, которое в большей степени характеризует Вас:

Утверждения	Отметка
№1 Мотивирую участников на решение проблемы	
№2 Хорошо чувствую людей и легко могу влиять на их эмоциональное состояние	
№3 Всегда начинаю дискуссию, чтобы стимулировать коллег на новые мысли и привести группу в движение	

5. Выберите 1 из 3-х утверждений, которое в большей степени характеризует Вас:

Утверждения	Отметка
№1 Проясняю общие цели и ожидаемые результаты совместной деятельности	
№2 Помогаю группе разрешать непродуктивные конфликты	
№3 Быстро и легко переключаюсь с решения одной задачи на другую	

6. Выберите 1 из 3-х утверждений, которое в большей степени характеризует Вас:

Утверждения	Отметка
№1 Проясняю индивидуальные цели совместной деятельности (цели каждого участника)	
№2 Я думаю, что ко мне можно обращаться за эмоциональной поддержкой, когда плохо	
№3 Хорошо владею изложением сути проблемы	

7. Выберите 1 из 3-х утверждений, которое в большей степени характеризует Вас:

Утверждения	Отметка
№1 Организация группового процесса – одна из самых сильных моих сторон	
№2 Мне кажется, что для меня в общении важнее всего личный контакт	
№3 Занимаюсь формулировкой проблемных вопросов	

8. Выберите 1 из 3-х утверждений, которое в большей степени характеризует Вас:

Утверждения	Отметка
№1 Уделяю большое внимание формальным характеристикам групповой работы	
№2 Я склонен решать проблему на эмоциональном уровне	
№3 Четко формулирую и высказываю идеи	

9. Выберите 1 из 3-х утверждений, которое в большей степени характеризует Вас:

Утверждения	Отметка
№1 Устанавливаю этапы и правила работы	
№2 Помогаю менее коммуникативным участникам группы входить в коммуникативное пространства	
№3 Стимулирую участников на вопросы и комментарии	

10. Выберите 1 из 3-х утверждений, которое в большей степени характеризует Вас:

Утверждения	Отметка
№1 Фиксирую успехи, достигнутые группой в процессе работы	
№2 Решение эмоциональных проблем – одна из самых сильных моих сторон	
№3 Выдвигаю большое количество идей решения проблемы	

Ключи к методике:

Утверждения	Баллы
Все утверждения под №1	За каждое выбранное утверждение присваивается 1 балл по типу Фа1
Все утверждения под №2	За каждое выбранное утверждение присваивается 1 балл по типу Мо1
Все утверждения под №3	За каждое выбранное утверждение присваивается 1 балл по типу Ме1

Интерпретация результатов теста:

В соответствии с набранными баллами, стиль лидерства определяется большим количествам набранных баллов, которые были присвоены определенному стилю лидерства (например, Фа8 и Ме2, следовательно, респондент имеет стиль лидерства фасилитатора).