Вопросы для подготовки к дифференцированному зачету

1. Сущность лидерства.

Лидерство – это способность вести за собой людей с помощью процесса влияния на них для достижения определенных целей. Этой способностью могут обладать, как отдельные люди, так и группы людей, а также целые организации.

лидер – это тот, кто, идя впереди, показывает своим спутникам дорогу.

1. Основные теории лидерства.

**Теория Ф. Вудс**

Под лидерскими качествами понимается совокупность психо-логических и физиологических качеств личности, способностей и особенностей взаимодействия с группой, обеспечивающих успешность выполнения им лидерских функций.

Ф. Вудс считает, что монархи оказывают решающее влияние на исторические условия. При этом Ф. Вудс прибегает также и к биологическим аргументам, трактуя монархов как некую особую человеческую подрасу.

**Типы лидеров по Р. Кеттел и Г. Стайс**

на основе анализа характеров людей определили три типа лидеров в зависимости от их личностных качеств:

– «технический» лидер, эффективно решает оперативные задачи; имеет больше других типов лидеров возможность влиять на членов группы, т.к. непосредственно с ними связан;

– «выдающийся» лидер, оказывает наиболее сильное влияние на действия группы в любой ситуации;

– «харизматический» лидер, он наиболее симпатичен для подчи-ненных. Р. Каттел и Г. Стайс сделали выводы: индивид с низким показателем социальной смелости, предприимчивости (робкий, пассивный, неуверенный в себе) вряд ли может стать лидером; тот, кто обладает высоким показателем психологической устойчивости (чрезмерно осторожен, часто волнующийся) вряд ли будет вселять уверенность в других людей; если группа более всего ориентирована на высшие ценности, то лидера для нее следует искать среди людей с высоким показателем целостности характера, или силы «Сверх–Я».

**Исследования Р. Стогдилл**

сделал обзор более ста исследований и обнаружил, что изучение личных качеств лидеров дает противоречивые результаты.

Из огромного списка лидерских качеств выделил пять приоритетных черт хозяйственного лидера:

– интеллект и стремление к знаниям,

– господство или преобладание над другими,

– уверенность в себе,

– активность и энергичность,

– компетентность (знание дела). Р. Стогдилл сделал следующий вывод: человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств. Именно сложившиеся конкретные обстоятельства определяют отбор лидера и детерминируют его поведение.

**Качества лидера по Р. Манн**

качества, которые в значительной степени влияют на поведение человека как лидера:

– интеллект (Р. Манн обнаружил, что результаты 28 независимых исследований указывали на несомненно положительную роль интеллекта в лидерстве);

– приспосабливаемость (это качество подчеркнули 22 исследования);

– общительность (результатам 22 исследований давали основания

полагать, что лидеры, как правило, открыты);

– способность влиять на людей (согласно 12 проведенным исследованиям это свойство человека напрямую связано с лидерством);

– отсутствие консерватизма (из всех исследований 17 выявили отрицательное влияние консерватизма на лидерство);

– восприимчивость и эмпатия, т.е. умение понять другого, вжиться в его роль (результаты 15 исследований говорят о том, что эмпатия играет в лидерстве определенную, хотя и не значительную роль).

Таким образом, роль отдельных черт характера в лидерстве неоднозначна и во многом зависит от исследовательской позиции и контекста, в котором лидерство реализуется

**Теория А. Лоутон и Э. Роуз** По их мнению, лидер – это тот, кто превращает сослуживцев в людей, сотрудничающих с ним по убеждению. Они предложили следующие десять качеств лидера-руководителя:

– дальновидность – умение сформировать облик и задачи организации;

– умение определить приоритеты –способность различать, что необходимо, а что просто важно;

– умение мотивировать последователей выражением признания и вознаграждением за успехи;

– владение искусством межличностных отношений: умение говорить, слушать, подсказать, быть уверенным в своих действиях;

– «политическое чутье», способность понимать запросы своего окружения и лиц, имеющих власть;

– стойкость – непоколебимость перед лицом оппонента;

– харизма, или обаяние – нечто не поддающееся определению, но пленяющее людей;

– способность идти на риск в таких вопросах, как делегирование, полномочий последователям;

– гибкость – способность отзываться на новые идеи и опыт;

– решительность, твердость, когда этого требуют обстоятельства. единого мнения о том, какими же качествами должен обладать лидер, до сих пор не существует.

1. Концепция атрибутивного лидерства.

Концепция атрибутивного лидерства опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.

1. Концепция харизматического лидерства.

Имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая - ведет к лидерской харизме и попытке последователей приписать лидеру почти магические, а в отдельных случаях божественные качества.

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных.

Выделяют следующие черты харизматического поведения:  
1. Моделирование роли.  
2. Создание образа.  
3. Упрощение целей.  
4. Упор на большие ожидания.  
5. Появление доверительности у последователей и т.д.

1. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений.

Лидер-реформатор мотивирует последователей, действуя на их сознательность в отношении важности и ценности цели, предоставляет им возможность совместить личные интересы с общей целью, создает атмосферу доверительности и убеждает в необходимости саморазвития.

Концепция предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного для творческого решения проблемы в кризисной ситуации. Концепция имеет ряд отличительных моментов:

* лидеру необходимо влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении;
* лидеру следует самому быть частью группы (организации), а не «стоять над ней»;
* от последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияния эмоций и увеличение рациональности в поведении.

1. Личные качества лидера.

Можно выделить наиболее важные личные черты преуспевающего лидера:

1.Лидер должен быть оптимистом. Оптимист всегда охотно выслушает других и их идеи, потому что он всегда ждет хороших новостей, в отличие от пессимиста, который старается слушать как можно меньше, ожидая лишь плохих новостей

2.Лидер любит людей. Лучшие лидеры заботятся о своих сотрудниках. Их искренне интересует то, что делают другие, и это внимание возвышает в глазах подчиненного как его самого, так и лидера. Хороший лидер доступен, он не прячется за дверью своего кабинета.

3.Коммуникативность. Хороший лидер постоянно и эффективно общается с людьми.

4.Лидер должен быть смелым (склонность к риску). Лидер всегда попытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше.

5.Лидер должен обладать широтой взгляда. Лидер должен проявлять большой интерес ко всем аспектам деятельности фирмы.

6.Лидер тактичен и внимателен. Это простой закон жизни – вы добьетесь от людей больше с помощью меда, чем уксуса.

7.Лидер прежде всего справедлив. Когда лидер принимает решения насчет оценки чьей-то деятельности, рабочих заданий, повышения по службе, повышения зарплаты, найма на работу или увольнения, они затрагивают интересы всей группы. Например, если сотрудник получает надбавку – а он ничего не сделал, чтобы ее заслужит, - это вызовет волну протеста среди других сотрудников. Поэтому так важно быть справедливым.

8.Лидер всегда честен. Быть честным по отношению к руководству – это говорить вышестоящим менеджерам то, что им, возможно, не всегда приятно слышать. Быть честным по отношению к подчиненным – это говорить им, когда они правы и когда неправы. Быть честным – это умение признавать свои собственные ошибки. Не всегда легко сказать правду, не ущемив чувства других и не показавшись бестактным, но честность в интересах фирмы или ее сотрудников всегда должна быть превыше всего.

9.Лидер честолюбив. Он, естественно, честолюбив в отношении самого себя, но честолюбие хорошего лидера распространяется и на его подчиненных. Он радуется достижениям сотрудников и разделяет их успех. Таким образом, он вдохновляет других своим энтузиазмом и энергией, и все успевает по службе.

10.Целостность, последовательность. У лидера должны быть ценности и он должен последовательно делать то, что считает правильным. Будучи непоследовательным, лидер не может ожидать, что люди пойдут за ним.

11. Лидер уверен в себе. Уверенность в себе без заносчивости, вера в свои силы без высокомерия - вот отличительные черты сильного лидера. Люди, которые уверены в себе без того, чтобы непрестанно твердить об этом, обладают своего рода магнетизмом.

12. Лидер должен быть наставником - общеизвестно: каждый крупный лидер в истории прежде всего был учителем. Причем важно уяснить, что наставничество не ограничивается прямыми служебными обязанностями. Лидер должен передавать также свой опыт лидерства. Он помогает своим подчиненным развивать в себе уверенность, любовь к людям, честолюбие, энтузиазм, честность, уравновешенность, решительность, - все черты, которые мы выше обсуждали.

1. Эффективность различных стилей руководства.

Эффективность применения различных стилей руководства определяется их достоинствами и недостатками и зависит от конкретной ситуации. На основании этого Ф. Фидлер ввел понятие "ситуационного" стиля руководства, который и является самым эффективным.

Так, например, среди достоинств **авторитарного стиля** можно назвать:

* -обеспечивает четкость и оперативность управления; создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;
* -минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;
* -не требует особых материальных затрат;
* -в "молодых", недавно созданных, предприятиях позволяет успешнее (быстрее) справиться с трудностями становления и пр.

Недостатки авторитарного стиля:

-подавление инициативы, творческого потенциала исполнителей;

-отсутствие действенных стимулов труда;

-громоздкая система контроля;

-в крупных организациях - обюрокрачивание аппарата управления;

-невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;

-высокая степень зависимости работы группы от постоянного волевого прессинга руководителя и пр.

**Демократический стиль позволяет**:

-стимулировать проявление инициативы, раскрывать творческий потенциал исполнителей;

-успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;

-эффективнее использовать материально-договорные стимулы труда;

-включить психологические механизмы трудовой мотивации;

-повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом;

-создавать благоприятный психологический климат в коллективе и т.д.

Соответственно, демократический стиль может быть успешно применен при следующих условиях:

-стабильный, устоявшийся коллектив;

-высокая квалификация работников;

-наличие активных, инициативных, нестандартно думающих и действующих работников;

-не экстремальные производственные условия;

-возможности осуществления весомых материальных затрат.

1. Источники и формы власти.

Наиболее полная классификация источников и форм власти предложена Х. Хекхаузеном .

**1.Власть вознаграждения.** Ее сила определяется ожиданием объекта власти того, в какой мере субъект в состоянии удовлетворить один из его (объекта) мотивов, и насколько субъект поставит это удовлетворение в зависимость от желательного для него поведения объекта власти. Власть вознаграждения является одним из самых эффективных в управлении поведением человека.

**2.Власть принуждения.** Определяется ожиданием со стороны объекта той меры, в какой субъект способен наказать его за нежелательные для него действия, фрустрацией того или иного мотива и того, насколько субъект сделает неудовлетворение мотива зависящим от нежелательного поведения объекта власти. Принуждение заключается в том, что пространство возможных действий объекта власти в результате угрозы наказания суживается. Это самый часто применяемый источник власти.

**3.Нормативная власть.** Субъект власти имеет право контролировать соблюдение определенных правил поведения и в случае необходимости настаивать на них. Нахождение в иерархии властных отношений подразумевается должностным положением самого носителя власти и обязательном подчинении установленным правилам и нормам объекта власти.

**4.Власть эталона.** Основана на идентификации объекта с субъектом и желанием объекта быть похожим на субъект власти по различным параметрам и характеристикам (основания могут быть различными - личностными и психологическими, профессиональными и моральными и т.д.).

**5.Власть знатока.** Ее сила зависит от величины приписываемых субъекту власти со стороны объекта особых знаний, умений, навыков, относящихся к сфере того поведения, о котором идет речь.

**6.Информационная власть.** О ее наличии можно говорить в том случае, когда субъект владеет информацией, способной заставить объект власти увидеть последствия своего поведения в новом свете.

Основной постулат власти - зависимость. Зависимость увеличивается, когда ресурсы, которые вы контролируете, являются важными, ограниченными и незаменимыми.

При этом можно выделить три основных источника получения власти:

-получение формальной власти, предусмотренной структурой организации (начальник отдела, руководитель проекта);

-власть, которую дают определенные личностные качества (например, харизматические качества);

-власть, которую дают знания (например, овладение искусством презентаций позволяет значительно усилить позитивное влияние оратора на аудиторию).

1. Власть и личное влияние.

Обладать властью - значит, уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношение человека или группы людей.

Функция власти проявляется в управлении через вполне определенные каналы - способы проявления власти:

1) **принуждение** - побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием. В качестве инструментов принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу и т.д.;

2) **влияние**. Взаимодействие менеджера с влиятельными лицами (с шефом, с вышестоящими эшелонами руководства) дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим начальником, ощущают не только властную функцию непосредственного начальника, но и начальника, стоящего над ним;

3) **компетенция**. Менеджер, в силу своей профессиональной подготовленности, наделен правом выступать в качестве эксперта и "судьи" практически по всем профессиональным вопросам;

4) **информация**. Люди постоянно испытывают потребность в самой различной информации. Менеджер регулирует доступ информации к своим подчиненным. Тем самым он осуществляет на них властное воздействие: какова информация, таков и характер деятельности людей;

5) **должностное положение**. Чем выше должностная позиция менеджера, тем выше степень его властного влияния на людей. Подчиненные, сталкиваясь с руководителем в процессе общения, прежде всего имеют дело с должностью;

6) **авторитет**. Менеджер, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет свое влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности. Люди без протеста повинуются авторитетному руководителю;

7) **право награждать (и миловать)**. Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможность награждать и миловать. Все хотят больше заработать, продвинуться по службе, пользоваться признанием. Власть человека, обладающего таким правом, может подняться до значительных высот.

Выделяются две большие группы управленческого влияния - эмоциональное и влияние рассудочное. В группе эмоциональных средств влияния основное место занимает "заражение" и подражание.

"заражение" - характеризуется практически автоматической, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому.

Подражание - это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

1. Стратегии влияния.

Существует несколько видов стратегий влияния:

* ***Стратегия подталкивания*** заключается во влиянии на людей посредством наказаний или угрозы наказания. Недостаток этой стратегии – демотивация персонала, снижение эффективности, вероятность возникновения деструктивных конфликтов и скрытого неподчинения.
* ***Стратегия приманивания***заключается во влиянии на людей посредством вознаграждения. Недостаток этой стратегии – не каждому человеку подойдёт то, что руководитель может ему предложить. Стратегию приманивания нужно применять очень осторожно, т.к., если люди почувствуют, что руководитель несправедлив, это может вызвать зависть или возмущение, что в конечном итоге вызовет снижение мотивации и конфликты.
* ***Использование убеждения*** – это способ воздействия на людей, основанный на призыве к разуму. Недостаток – не всё, что кажется руководителю разумным и допустимым, необязательно представляется таковым другим людям. При убеждении необходимо помнить, что другие люди могут по-другому смотреть на мир.
* ***Подготовительные стратегии*** заключаются в подготовке почвы для оказания влияния на людей.
* ***Превентивные стратегии*** заключаются в оказании влияния на людей путём предотвращения каких-либо действий или решений. Недостаток – разоблачение тайных действий может привести к ухудшению общения и конфликтам.

1. Этические аспекты использования власти.

У любого человека, обладающего властью, возникают возможности использовать оказавшиеся в его руках возможности для достижения собственных корыстных целях. Все это проявляется как в умеренном использовании служебных полномочий в личных целях, так и в открытых проявлениях коррупции.

Помимо этого, доступ к власти открывает перспективы использовать ее для психологической компенсации на основе неудовлетворенных потребностей, что приводит к деструктивным последствиям:

-чувство собственной незначительности (потребность в самоуважении) замещается чувством уникальности;

-чувство моральной неполноценности (потребность в социальных связях и самоуважении) вытесняется чувством превосходства;

-чувство слабости (потребность в безопасности и в самоуважении) компенсируется чувством обладания высшей силой;

-чувство посредственности (потребность в самоактуализации) заглушается чувством обладания высшими способностями;

-чувство интеллектуальной неадекватности (потребность в самоуважении и в самоактуализации) нивелируется чувством интеллектуального превосходства и компетентности.

В результате последствия для организации могут быть разрушительными:

1. Ухудшение социально-психологического климата в коллективе и снижение показателей эффективности;

2. Потеря репутации фирмы и, соответственно, потеря клиентов; потеря легитимности, что может практически уничтожить организацию.

1. Баланс власти в организации.

В условиях организации власть только отчасти определяется иерар­хией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Это можно выразить следующей формулой:

Уровень влияния облеченного властью лица А на лицо Б = степени зависимости лица Б от лица А.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлет­ворение социальных потребностей и т.п.

Однако в некоторых ситуациях подчинен­ные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные кон­такты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководи­теля, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже облада­ют властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: доста­точной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чув­ства обездоленности и, отсюда, — непокорности.

1. Образование формального и неформального лидерства.
2. Понятие «формальный лидер».

Влияние с позиции только должности называется формальным лидерством, которое отождествляется с руководством. В своем влиянии на людей руководитель может полагаться только на полномочия, которые дает ему занимаемая должность. Но желательно для влияния использовать и иные ресурсы, нежели должностные полномочия, тогда это будет не просто руководство, а лидерство. Для лидерства необходимо больше, чем просто формальная власть.

1. Типы неформального лидера.

Процесс влияние через ресурсы иные, чем занимаемая должность, такие как личностные черты и использование ситуационных факторов, получил название неформального лидерства.

1. Теория лидерских качеств.
2. Исследования Университета штата Огайо в области лидерского поведения.
3. Исследования Мичиганского университета поведения эффективных и неэффективных лидеров.
4. Системы управления Р. Лайкерта
5. Решетка руководства Блейка и Моутона.
6. Концепция вознаграждения и наказания.
7. Континиум лидерского поведения Танненбаума−Шмидта.
8. Модель ситуационного лидерства Ф. Фидлера
9. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда.
10. Делегирование полномочий.
11. Сущность и отношения лидерства.
12. Подходы к феномену власти.
13. Функции лидера.
14. Типы лидерства.
15. Политическое лидерство.
16. Концепция типов руководства МакГрегора.
17. Авторитет руководителя как формального лидера.
18. Псевдоавторитет.
19. Сущность ответственности руководителей.
20. Виды ответственности руководителя.
21. Практическое значение планирования личной работы руководителя.
22. Общие характеристики личных целей руководителя и процесс их постановки.
23. Схема процесса планирования личного труда руководителя.
24. Правила планирования рабочего дня.
25. Направления рационализации затрат времени.
26. Инструменты планирования личного труда руководителя.
27. Методы выбора приоритетных дел руководителя.
28. Подготовка и проведение деловых встреч и переговоров.
29. Процесс проведения деловых переговоров.
30. Деловые контакты в деятельности руководителя (деловые беседы).
31. Деловые переговоры и их функции.
32. Схема проведения деловых переговоров.
33. Техника приема посетителей.
34. Этикет деловых контактов (дать определение этикета, охарактеризовать 2-3 правила).