

## **Вопросы открытого типа для проведения рубежного контроля по дисциплине «Лидерство и управление командой»**

### **1. Понятие и сущность лидерства.**

Существует много мнений о сущности понятия лидерства, о его значении для развития общества. Все это свидетельствует о большом интересе к эффективному руководству любой организацией. В ходе изучения проблемы лидерства ученые предложили много определений этого понятия.

Дж. Терри лидерство - это воздействие на группы людей, способствует достижению общей цели.

Р. Танненбаум, И. Вешлер и Ф. Массарик лидерство - межличностное взаимодействие, что проявляется в какой-то ситуации с помощью коммуникационного процесса и направленное на достижение целей организации

Существуют и другие определения, по сути правильные и дополняют друг друга.

Лидерство - это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сосуществовании различных источников власти и направленный на достижение целей организации.

Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации (М. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури).

Сущность лидерства - умение самостоятельно принимать решения в рамках идейно структурированной системы, а не зависеть от решения или мнения одного человека, а также умение самому быть автором, генератором идеи и воплощать ее в жизнь.

Лидерство рассматривается как ключевой метод менеджмента, в нем заключается коренное изменение отношений между руководителем и подчиненным. Проявления и характер лидерства зависят от многих факторов. Среди них главную роль играют личные качества человека, и не только менеджера, но и каждого из членов группы.

В лидерстве важная роль принадлежит психологическим особенностям человека. Часто возникновение отношений лидерства обуславливают такие черты характера, как честность, уверенность, оптимизм, энтузиазм, порядочность, уверенность, настойчивость и т.п. Но нельзя связывать лидерство только с индивидуальными особенностями человека. Это явление групповой деятельности и проявления отношений, возникающих в процессе этой деятельности.

### **2. Характеристика лидерства как процесса**

Лидерство рассматривается как процесс и как свойство

Лидерство как процесс предполагает наличие влияния. Это неформальное влияние на членов группы с целью управления и координации ее действий для достижения целей. Исходя из этого, широкое понимание лидерство включает влияние на:

- постановку целей и определение стратегии развития;
- согласованного поведения на достижения целей;
- групповую поддержку;
- организационную культуру.

С позиции процесса лидерство считается наиболее приемлемым как понятие к менеджменту.

### **3. Характеристика лидерства как свойства**

Лидерство рассматривается как процесс и как свойство

Как свойство лидерство представляет собой набор характеристик или систему качеств, принадлежащих тем, кто осуществляет не принудительное влияние:

1. Физическая и эмоциональная выносливость. Лидерство – это тяжелая работа, поэтому лидер должен обладать выносливостью значительно выше среднего.

2. Понимание назначения организации и направления ее деятельности. Лидер должен иметь цели и воодушевлять других на их достижение.
3. Энтузиазм. Хорошие лидеры часто считаются «одержимыми» Их энтузиазм так или иначе трансформируется в господство и влияние.
4. Дружелюбие и привязанность. Лидерам необходимо, чтобы им симпатизировали ведомые, если они хотят воздействовать на последних.
5. Профессионализм. Личная эрудиция, знание и умение разрешать проблемы вызывают расположение к ведомым.
6. Порядочность. Лидеры должны заслуживать доверие.

#### **4. Личностный ресурс в реализации лидерской позиции.**

Личностные ресурсы в реализации лидерской позиции включают четыре компонента: мотивационно-ценностный, интеллектуально-когнитивный, эмоциональный и коммуникативно-поведенческий.

Прежде, чем проанализировать каждый из них, определим два принципа такого анализа:

- наличие или отсутствие проявлений каждого компонента не предполагает и не исключает возможности реализации лидерской позиции;
- при регулярном поддержании личностного ресурса можно прогнозировать его развитие, а при отсутствии – ожидать значительного снижения.

Мотивационно-ценностный компонент - соотношение высокого уровня притязаний и адекватной самооценки. Сочетание «хочу - могу». Отсутствие одно из слагаемых этой простой формулы приведет к тому, что лидер не состоится.

В структуре мотивационного комплекса лидера доминируют мотивы: достижения успеха, власти, взаимодействия.

Интеллектуально-когнитивный компонент. Выделяют «когнитивную сложность личности». Это свойство позволяет судить о степени системности восприятия и оценки реального мира.

Другое важное интеллектуальное качество лидера способность воспринимать неопределенность ситуации, которая заключается в отсутствии каких-либо правил, инструкций и предыдущего опыта, которые позволяют принять решение. Следовательно, оно может быть найдено только на основе творческого, интеллектуального поиска.

Эмоциональный компонент в личностном ресурсе лидерской позиции.

Психологической особенностью лидера является высокий уровень эмоциональности и, одновременно, стрессоустойчивость.

Стрессоустойчивость – способность сохранять высокие показатели психической деятельности при возрастающей стрессовой нагрузке.

Эмоциональность – это способность заражать своим эмоциональным воздействием других людей.

Коммуникативно-поведенческий компонент предполагает:

- направленность человека на общение и взаимодействие;
- высокий уровень согласованности вербальных и невербальных средств коммуникации;
- сформированность широкого диапазона коммуникативных навыков (навыков публичных выступлений, ведения малого разговора, активного слушания) и коммуникативных явлений.

#### **5. Методы выявления лидера в конкретной группе**

Существует два основных метода выявления лидера в конкретной группе:

- путем опроса членов группы - выяснить, кому они отдают предпочтение как наиболее влиятельному лицу в выборе направлений деятельности группы (метод самодоклада);

- путем наблюдения - попросить сторонних наблюдателей назвать тех членов группы, которые имеют наибольшее влияние на других, или зарегистрировать относительную частоту успешных актов влияния одних членов группы на других (метод наблюдения).

## **6. Роль лидера в условиях глобализации рынка**

Очевидно, что мышление управленца должно отвечать вызову времени и позволять творчески решать проблемы развития, как на уровне страны, так и на уровне предприятия. Креативное мышление подсказывает следующее: если человеческий фактор не поддается математической интерпретации, то можно дать ему свободу для решения задач, не поддающихся формализации. Это означает, что инициатива, активность и творчество людей, если созданы условия для их проявления, могут компенсировать недостаток информации или неполноту априорного знания. Этой же цели может послужить и уникальная способность отдельных людей и коллективов к самообучению. Исполнительность и упорство необходимы для выполнения принятых задач, а творчество — при поиске более эффективных приемов работы.

Проблема заключается в том, что в одном работнике редко «уживаются» исполнительские и творческие способности, и задача менеджера — найти разумное соотношение между «свободными художниками», не подчиняющимися никакой дисциплине (кроме дисциплины неординарного мышления), и «рабочими лошадками», добросовестно везущими свой воз. Проблема менеджера состоит также и в том, чтобы научиться терпеть неуживчивых и амбициозных творцов. Опыт показывает, что эта задача разрешима, а наградой за «терпение» являются инновации в области менеджмента и других областях бизнеса.

Одновременно менеджер обязан заботиться о «чистоте эксперимента»: чтобы исполнители не начинали (вдруг) творить там, где нужно просто работать и строго выполнять инструкции. Тенденция развития современного менеджмента такова, что более жизнеспособными становятся те модели, которые способны обеспечить в полной мере раскрытие творческого потенциала отдельного человека и целого коллектива.

## **7. Функции лидера в процессе реализации управленческой деятельности**

Конкретные функции включают в себя управление в какой-то сфере:

- производственные функции управления (обеспечение сырьем, технологические, организации труда и т. п.),
- экономические функции по обслуживанию производства,
- функции управления научно-техническим прогрессом и др.

Общие функции - виды деятельности, которые осуществляются менеджером в любой сфере:

- прогнозирование и планирование - определение целей деятельности, средств и методов их достижения, составление планов-прогнозов, стратегического плана, планов экономического, научно-технического и социального развития.
- организация - формирование структуры управления, обеспечение связи (коммуникации) между объектом и субъектом управления.
- координация и регулирование - обеспечение согласованности в работе всех звеньев системы управления, поддержание стабильной работы производства.
- мотивация - активизация работающих с целью побуждения их трудиться для выполнения целей, поставленных в планах, создание условий для творческой работы и поддержания постоянной заинтересованности персонала в результатах труда.
- контроль, учет и анализ - количественная и качественная оценка и учет результатов труда путем проверки и анализа всех сторон деятельности и их анализа.

## 8. Типы лидеров.

Е.С. Богардус выделил следующие типы:

- автократический (в сильной организации);
- демократический (представитель интересов группы);
- исполнительный (в состоянии выполнить какую-либо работу);
- рефлексивно-интеллектуальный (неспособный руководить большой группой).

Ф.С. Бартлетт:

- институциональный тип (лидер вследствие престижа занимаемой позиции),
- доминирующий (получает и сохраняет свою позицию с помощью силы и влияния),
- убеждающий (оказывает влияние на настроения подчиненных и побуждает их к действиям).

Дж. В. Гетцель и Е.Г. Губа:

- «законодательное (nomothetic) лидерство», когда роли и ожидания определяют нормативные измерения деятельности в общественных системах,
- «идеографическое лидерство», при котором потребности и предрасположенности индивидов определяют личностные измерения групповой деятельности;
- «синтетическое лидерство», примиряющее конфликтующие стороны.

В. Белл, Р.Дж. Хилл и С.В. Миллз:

- «формальный» (на официальных постах);
- «известный» (считается влиятельным в обществе);
- «влиятельный» (реально оказывающий влияние);
- «общественный» (активно участвующий в самодеятельных организациях).

М. Конвей:

- вожак (стремящийся «пасти» толпу, находящуюся в гипнотическом экстазе, и вести ее за собой по избранной им дороге — например, Наполеон);
- представитель толпы (выражает известные устоявшиеся «правильные» мнения народа — например, Т. Рузвельт);
- толкователь мнений (стремится артикулировать то, что смутно чувствует толпа, ее скрытые страхи и переживания).

Л.И. Уманский:

– по критерию исполняемой роли – лидер может быть:

- организатором (функция групповой интеграции) - воспринимает нужды коллектива как свои собственные и действует активно. За ним идут, поскольку он не предлагает пустое дело. Этот лидер склонен убеждать и поощрять, а свое неодобрение выражает, не задевая чужого достоинства. В результате люди стараются работать лучше.;
- инициатором (выдвижение идей и решение новых проблем);
- генератором эмоционального настроения (доминирует в формировании настроения группы);
- эталоном (образец, идеал, «звезда»);
- мастером (специалист в каком-то виде деятельности);
- эрудитом (отличается обширными знаниями).

## 9. Формальное и неформальное лидерство

Лидерство также классифицируют как формальное и неформальное.

- формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи.

- неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п.

Пути воздействия на неформальные группы:

- налаживание хороших отношений с лидером группы
- обучение лидера групповому поведению
- поддержка усилий членов группы сохранить групповые отношения

Лидер может быть одновременно и руководителем группы, а может им и не быть. Лидерство в группе представляет собой весьма важную характеристику. Лидер в группе оказывает определенное влияние на членов группы.

В формальной группе лидер имеет разумную санкционированную власть. Лидер может награждать или наказывать членов группы, которые не выполняют директивы, приказы, правила.

В неформальных группах роль лидера также имеет важное значение. Человек, который становится лидером неформальной группы, обычно является уважаемым человеком с высоким статусом. Характеристики неформального лидера:

- вносит вклад в выполнение задач группы
- позволяет членам группы удовлетворять свои потребности
- воплощает в себе основные ценности группы (фактически лидер является олицетворением ценностей, мотивов и стремлений членов группы)
- представляет точку зрения группы при взаимодействии с лидерами других групп
- сглаживает все противоречия в группе.

## **10. Основные компетенции в реализации лидерской позиции.**

Лидерские компетенции относятся к сфере руководства и управления людьми. Они отражают способность человека распоряжаться собственной властью, направлять деятельность подчиненных в определенное русло, оказывать подчиненным поддержку, проявлять к ним участие и наделять их полномочиями. Кроме этого, лидерские компетенции предполагают наличие у руководителя способности создавать у подчиненных состояние нацеленности на общую задачу, умений работать с разнородным коллективом, поддерживать творческую активность подчиненных и формировать в организации чувство общности, создавать команду и т.п. Проявление лидерских компетенций многопланово.

Современный лидер-руководитель (процессуальный лидер) должен обладать следующими базовыми компетенциями.

1. Мотивация к достижению (Преобладание ориентации на достижение цели, на результат).
2. Внутреннее стремление к саморазвитию.
3. Креативность.
4. Работоспособность.
5. Умение вдохновлять, заражать идеями. Эмоциональная компетентность.
6. Управленческая компетенция (способность к постановке целей, способность прогнозировать, планировать, принимать решения, побуждать других к действию, контролировать).
7. Умение действовать в неопределенных ситуациях.
8. Патриотизм и принятие социальной ответственности.
9. Знания и умения в специальных областях (управление общественной организацией, фандрайзинг, лидерство и командообразование, деловые коммуникации, национальная социально-политическая система, включая понимание истории ее возникновения, межкультурного контекста и тенденций развития).

### 11. Характеристика авторитарного стиля лидерства

Авторитарный стиль лидерства – характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов.

### 12. Характеристика демократического стиля лидерства

Демократический стиль лидерства – опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения.

### 13. Характеристика либерального стиля лидерства

Либеральный стиль лидерства – отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

Стиль управления	Авторитарный	Демократический	Либеральный
<b>Природа стиля</b>	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера Личное установление целей и выбор средств их достижения Коммуникационные потоки идут преимущественно с верху	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера Принятие решений разделено по уровням на основе участия Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях	Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме Коммуникации строятся в основном по горизонтали
<b>Сильные стороны</b>	Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера
<b>Слабые стороны</b>	Сдерживается индивидуальная инициатива	Требует много времени на принятие решений	Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера

### 14. Элементы лидерства

#### Элементы лидерства

Элемент	Краткая характеристика
1) лидер	имеет личностные черты, способности и возможности, ориентированные на цель
2) последователи	имеют свои качества и возможности для реализации цели
3) задачи	которые взаимодействующие сотрудники пытаются решить
4) ситуация	в ней происходит процесс взаимодействия
5) группа	в которой происходят все акты межличностного взаимодействия

Взаимодействие элементов на практике образует реальный процесс лидерства.

Лидером можно считать только того, кто неоднократно занимал лидирующую позицию и находился в ней достаточно долгое время.

Последователи. Все члены коллектива должны активно взаимодействовать между собой на пути к общей цели. При таком взаимодействии выделяются лидер и последователи. Если значительная часть группы не относит себя к числу последователей, то лидер может утратить свои позиции. Лидеры и последователи нередко обмениваются ролями. Это происходит потому, что сила влияния последователя на лидера бывает соизмерима с обратным влиянием.

Задачи формируются в соответствии с целью, а сами определяют функции. Задачи направляют деятельность группы и предъявляют требования к лидеру. Спектр задач многообразен: от рутинных, ежедневно повторяющихся до творческих, проблемных.

Ситуация – это конкретный набор обстоятельств, которые влияют на лидерство в данное конкретное время. Ситуацию характеризуют: решаемые задачи, трудовые процессы, внешняя среда, члены коллектива. Чаще всего человек становится лидером благодаря его активной адаптации к изменяющейся среде, способности использовать свои качества в сложившейся ситуации и установить межличностные отношения «ситуация – лидер – последователи».

Под группой понимается персонал одного из подразделений организации или же часть этого персонала со своей структурой формальных и неформальных отношений. Для группы характерны: взаимоотношения, организация труда, коммуникационный климат, удовлетворенность трудом, дисциплина, половозрастная структура.

## **15. Лидерство и власть.**

Проблема власти тесно связана с проблемой лидерства. Лидеры используют власть как средство достижения целей группы. При этом можно обнаружить по крайней мере три существенных различия:

1) лидерство использует совместимость целей индивидуума и группы, власть оперирует зависимостью;

2) лидерство фокусирует внимание на влиянии, направленном вниз, на подчиненных; в отличие от власти оно минимизирует влияния, идущие по горизонтали и вверх;

3) исследователи лидерства концентрируются на стиле руководства, исследователи власти анализируют тактику, с помощью которой достигается согласие. Лидерство индивидуально, властью может обладать как индивидуум, так и группа.

Руководитель выполняет функцию «стратегического планирования», выбора целей и стратегий развития предприятия и коллектива, планирования методов реализации поставленных целей, выбора и внедрения необходимых новшеств, инноваций. В обязанности руководителя входят не только вопросы стратегического плана, но и чистое администрирование, обозначающее директивные способы общения руководителя с подчиненными.

## **16. Понятия власти и влияния. Виды власти.**

Власть и влияние являются **инструментами лидерства**.

Власть - это способность или возможность того или иного лица влиять на окружающих с целью подчинить их своей воле. Руководителю она позволяет распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать более эффективно работать, предотвращать возникающие конфликты.

Виды власти:

Формальная власть - это власть должности. Она обусловлена официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям,

либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может без согласования с другими распоряжаться.

Реальная власть - это власть как должности, так влияния и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиняться, либо степенью зависимости от него окружающих.

Границы формальной и реальной власти совпадают не всегда. Часто их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу, что ослабляет взаимное стремление к монополизации власти. Это является положительным моментом, ибо, чем больше власти сосредоточено в руках у отдельного человека, тем выше цена ошибок и злоупотреблений.

## **17. Формы проявления власти**

Власть может проявляться в различных формах:

законная власть - действительна тогда, когда сотрудник организации повинуеться указанию лидера этой организации только потому, что он стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии;

власть, основанная на вознаграждении;

власть, основанная на наказании;

экспертная власть;

харизматическая власть.

Признаками проявления законной власти в организации являются:

- знание прав и обязанностей, закрепленных за ключевыми членами организации;
- контроль внешней дисциплины;
- устоявшиеся ритуалы проведения совещаний, праздников;
- недвусмысленные атрибуты уровня власти (таблички на дверях, размер кабинета, мебель);
- подчеркнутая «безличность» служебных отношений (обращение на «Вы», по «Имени Отчеству»).

Власть, основанная на вознаграждении, используется для поддержки законной власти. Но здесь речь идет скорее о социальном, а не материальном вознаграждении (признание, назначение на хорошую должность и т.п.).

Власть, основанная на принуждении (например, угроза увольнения и страх перед их применением), опирается на страх и нередко реально стимулирует определенные действия индивидов в краткосрочном периоде.

Власть, основанная на наказании, часто применяется не только в отношении рядовых сотрудников, но и в отношении ключевых фигур.

Экспертная власть осуществляется, когда человек воспринимается как носитель специальных и полезных знаний или информации.

Харизматическая власть - индивидуальные черты каждого лидера, его умение влиять на членов организации своими личными, наиболее сильными качествами.

## **18. Понятие и виды распоряжений.**

Распоряжения - способ реализации власти - это сообщение, передаваемое руководителем подчиненному, касающееся содержания и результатов его деятельности. Содержит постановку обязательной для выполнения задачи, перечень ограничений, то есть того, что не следует делать, и в отдельных случаях инструкции о порядке выполнения заданий.

Классификация распоряжений:

По способу отдачи:

- устные - это не документируемые распоряжения, они отдаются в связи с решением задач малой и средней сложности в небольших стабильных коллективах.

письменные - применяются в обратной ситуации;  
- смешанные (сначала устные, в том числе и телефонные, а затем письменные) используются в условиях срочности.

По форме:

- приказ обязывает подчиненных определенным способом точно и в установленные сроки выполнить задание, составляющее суть распоряжения. По содержанию приказ бывает предписывающим, запрещающим или инструктирующим. Приказ, отдаваемый устно, называется командой.

- указание и поручение регламентируют только содержание задания, оставляя подчиненным свободу выбора способа действий, а иногда и сроков исполнения.

- совет оставляет определенную свободу и в отношении содержания, оставляя лишь неизблемым его самую глубокую суть.

Распоряжения по своей сути должны:

- соответствовать стратегии организации;
- быть обоснованными и четко сформулированными;
- обеспечиваться необходимыми материальными, организационными и информационными ресурсами;
- должны позволять проверять и оценивать (непрерывно, периодически, выборочно и пр.) результаты действий, направленных на их выполнение).

## **19. Применение различных типов власти и возможный результат.**

Власть, основанная на вознаграждении, используется для поддержки законной власти. Но здесь речь идет скорее о социальном, а не материальном вознаграждении (признание, назначение на хорошую должность и т.п.). Потребности каждого человека очень индивидуальны.

Многие лидеры считают, что деньги – лучшее вознаграждение. Однако деньги не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение.

Здесь необходимо сказать несколько слов о теории мотивации, разработанной Ф. Герцбергом. Он выяснил, что неудовлетворенность вызывает, прежде всего, отсутствие таких условий, как гарантии работы и безопасность труда, а вот их наличие обуславливает только нейтральное состояние, но никак не благодарность. Это открытие Герцберга называется «двухфакторной теорией мотивации». Смысл теории в отсутствии симметричности в действии факторов.

Власть, основанная на принуждении (например, угроза увольнения и страх перед их применением), опирается на страх и нередко реально стимулирует определенные действия индивидов в краткосрочном периоде. В то же время она оказывает негативное влияние на сотрудников организации.

Власть, основанная на наказании, часто применяется не только в отношении рядовых сотрудников, но и в отношении ключевых фигур. Но здесь страх, нагоняемый, например, на руководителя отдела организации, направлен не на его материальные интересы, а на его самолюбие. Поскольку авторитет руководителей держится на уважении к их личности, они, как правило, болезненно реагируют на всякие унижения.

Организации, руководители которых к данной форме власти прибегают часто, не смогут прожить долгую жизнь в условиях современного общества. Хотя принуждение и может привести к временной покорности, оно производит нежелательные побочные эффекты – скованность, страх, месть и отчуждение.

Экспертная власть осуществляется, когда человек воспринимается как носитель специальных и полезных знаний или информации.

Власть эксперта не безгранична, скорее это влияние через разумную веру сотрудников организации в полезность этой власти в определенных ситуациях. Например, сотрудник организации считает, что лидер обладает особым экспертным знанием в отношении конкретного проекта. Сотрудник принимает на веру ценность знаний лидера

организации. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение подчиниться является сознательным и логичным.

Харизматическая власть - индивидуальные черты каждого лидера, его умение влиять на членов организации своими личными, наиболее сильными качествами. Обладающие харизматической властью лидеры окружены как бы притягательным полем, аурой доверия, непоколебимо уверены в своих возможностях, что привлекает к ним многочисленных последователей. Такие лидеры хорошо чувствуют потребности людей и обещают, что обязательно добьются их удовлетворения.

В основе данной формы власти лежит приверженность членов организации своему лидеру, то есть члены организации разделяют точку зрения лидера, с радостью выполняют все его распоряжения и приказы.

Важное значение данная форма власти приобретает в условиях, когда приходится проводить значительные изменения в организациях, которые обладают укоренившейся культурой и долгое время не претерпевали никаких серьезных трансформаций.

## 20. Сравнение понятий «лидер» и «руководитель».

Руководители должны быть лидерами. Однако, степень развития лидерских качеств с рождения у людей различается. И чаще всего, наилучший вариант управления организацией заключается в том, чтобы высший руководитель имел большие лидерские способности, а его первый заместитель стал сильным администратором.

Лидер	Руководитель
1. Занимается инновациями;	1. Администрирует;
2. Развивает систему менеджмента;	2. Поддерживает ситуацию;
3. Вдохновляет;	3. Контролирует;
4. Стратегически ориентирован;	4. Оперативно, тактически ориентирован;
5. Проявляет инициативу;	5. Инструктирует;
6. Изменяет существующее положение вещей;	6. Поддерживает существующее положение вещей;
7. Работает по своим целям;	7. Работает по целям других;
8. Делает правильное дело.	8. Делает дело правильно.

## 21. Двухфакторная теория мотивации Герцберга.

Ф. Герцберг выяснил, что неудовлетворенность вызывает, прежде всего, отсутствие таких условий, как гарантии работы и безопасность труда, а вот их наличие обуславливает только нейтральное состояние, но никак не благодарность. Это открытие Герцберга называется «двухфакторной теорией мотивации». Смысл теории в отсутствии симметричности в действии факторов.

Потенциальные причины беспокойства и неудовлетворения Герцберг определил как гигиенические факторы, поскольку они необходимы для построения основания, на котором возможно поддержание разумного уровня мотивации членов организации.

Другая группа факторов, наоборот, направлена в первую очередь на формирование мотивации, тогда как отсутствие этих факторов обычно не вызывает сильных отрицательных эмоций:

- саму по себе интересную работу;

- достижения;
- возможности роста;
- признание;
- статус;
- отношения с руководством, коллегами, подчиненными;
- отсутствие «уровниловки» в вознаграждении;
- качество руководства в организации.

## **22. Лидерство на основе личностных качеств**

Подход к изучению качеств лидера с точки зрения характеристик его личности прослеживается уже в текстах древних авторов. Ранние работы основывались на том, что лидером может стать лишь тот, кто обладает набором определенных черт (качеств) характера, изучали их на примере предыдущих правителей и давали поведенческие рекомендации.

Древнейшими источниками изучения этой теории могут служить индийская «Артхашастра», учение Конфуция об управлении, древнекитайский трактат «Дао дэ цзин»; труды выдающихся мыслителей Античности, особенно Платона («Государство», «Политик», «Законы») и Аристотеля («Политика»).

В XIX веке теория личности «великого человека» трансформировалась в разработанную Т. Карлайлом теорию лидерских качеств, которая, по сути, усовершенствовала и предала завершенный вид личностной теории. В отличие от убеждений предшественников, которые отмечали, что лидером нужно родиться, авторы новой концепции (Карлайл, Гальтон), изучая качества характера известных личностей прошлого, сосредотачивали внимание также на внешних атрибутах лидерства, таких как образование, опыт, приобретенный в процессе жизни.

Таким образом, теория исходит из возможности определения универсального набора лидерских качеств (физиологических, психологических, интеллектуальных и личностных), которые позволяют формировать лидера и группы последователей для решения проблемных задач:

- уровень интеллекта и знаний,
- честность,
- здравый смысл,
- инициативность,
- социальное и экономическое образование,
- высокая степень уверенности в себе,
- физиологические качества: рост, вес, впечатляющая внешность, или представительность, энергичность движений и состояние здоровья.

Исследования о соотношении личных качеств и лидерства выявили весьма длинный перечень тех качеств, которые характерны лидерам. Но, несмотря на это, авторы теорий не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые непременно отличают крупного лидера, а также не смогли объяснить успехи лидеров с разным набором качеств.

В теориях не обращалось внимания на процесс взаимодействия, который определяет положение лидера.

## **23. Поведенческий подход к лидерству.**

Поведенческий подход к лидерству сосредоточил свое внимание на поведении руководителя: эффективность лидерства определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным (стилем лидерства, руководства).

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей поведения руководителя. Это стало серьезным вкладом в понимание сложности лидерства, эффективности руководства.

Несмотря на то, что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей к достижению целей организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства.

Более ранние авторы школы поведенческих наук (бихевиористская школа менеджмента), рассматривали лидеров, которые вели себя демократично и считались с другими, как самых эффективных в современных организациях. Однако, обобщая результаты исследований, использовавших данный подход, можно утверждать, что не существует одного «оптимального» стиля руководства». Эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации, и когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль. «Оптимальный» стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации.

#### **24. Ценностный обмен как механизм выдвижения в позицию лидера.**

Основные компоненты теории: взаимодействие, чувства, виды деятельности. Суть теории обмена в том, что социальное поведение рассматривается как обмен ценностями – материальными и нематериальными. В процессе обмена его участники что-то отдают друг другу, «несут издержки», «делают вложения», и что-то получают друг от друга – «вознаграждения». Стабильным и приносящим удовлетворение взаимодействие становится, когда вознаграждения и затраты его участников сбалансированы. «Право оказывать влияние на других приобретается ценою разрешения другим влиять на себя». Лидерство – это процесс обмена влиянием между лидером и последователями или «процесс двустороннего влияния».

Характеристики необходимые для успешного выполнения роли лидера:

- компетентность в групповой деятельности;
- мотивация относительно группы и ее задач.
- заинтересованность в групповой деятельности и заинтересованность в членах группы.

#### **25. Ситуационный подход к лидерству.**

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить строгого логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью лидерства, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, имеющуюся у руководителя информацию и пр.

Лидерство в группе развивается согласно природе этой группы и задачам, которые она должна решать.

Существуют две гипотезы:

1) каждая ситуация определяет те особые качества, которые необходимы лидеру для эффективных действий в новых условиях;

2) качества сотрудника, которые в особой ситуации могут быть определены как лидерские, были сформированы опытом его работы в предшествующих ситуациях. В зависимости от обстоятельств выделяются те или иные сотрудники, которые превосходят остальных по каким-то качествам. Эти качества оказываются необходимыми в данной ситуации, и члены ее группы, обладающие этими качествами, становятся лидерами.

Каждая новая ситуация требует проявления определенного набора качеств, причем часто качества, эффективные в одной ситуации, могут быть нейтральными в другой, или даже могут помешать решению проблемы.

## **26. Понятие целеполагания. Технология SMART.**

Целеполагание - практическое осмысление своей деятельности человеком с точки зрения формирования (постановки) целей и их реализации (достижения) наиболее экономичными (рентабельными) средствами.

Технология SMART задает критерии качества цели, которых необходимо придерживаться при целеполагании. Название технологии является аббревиатурой, составленной из первых букв английских слов, называющих соответствующие критерии качества целей:

S (specific) — каждая цель должна быть описана как четкий, конкретный результат;

M (measurable) — цель должна быть измеримой с помощью конкретных индикаторов и стандартных процедур измерения;

A (assignable) — цель должна быть неслучайной, обоснованной, доказанной, жизненно необходимой для организации;

R (realistic) — цель должна быть реалистичной, в принципе достижимой;

T (time-related) — цель должна быть четко определена во времени, должны быть конкретные сроки (и контрольные точки) ее достижения.

## **27. Концепция атрибутивного лидерства.**

Концепция атрибутивного лидерства основывается на том, что те или иные качества приписываются последователями лидеру, если его действия дают на то основание, и лишь в этом случае могут рассматриваться как оказывающие влияние на процесс лидерства. В рамках этого подхода произошел сдвиг от «черт» лидера. Акцент сместился к атрибутам последователей, то есть их умозаключениям насчет наличия у лидера этих «черт». У подчиненных есть ясное представление о том, что такое эффективный лидер и как он должен действовать в определенной ситуации.

## **28. Трансакционистская и трансформационная парадигма**

Трансакционистская парадигма возникает в середине 80-х годов, ее создатель Б. Басс рассматривает лидерство как отношения обмена, сделки между лидером и последователем. Главенствующая роль отводилась лидеру, но его активность не связывалась с внесением существенных изменений в складывавшийся характер внутригруппового взаимодействия.

В рамках трансформационной парадигмы лидерство рассматривается как процесс преобразования существующей реальности, так и как процесс создания нового. Это процесс активного перевода людей и организаций из мира консервативных традиций в мир инноваций, процесс своеобразного выхода за пределы ожидаемого. Данная парадигма основывается на принципах максимальной активизации психологических ресурсов человека и раскрытие его творческих возможностей.

## **29. Концепция харизматического лидерства.**

Основа харизматического лидерства - это качества лидера, вызывающие восхищение последователей, желание следовать за ним, исполнять его указания. Но эти качества должны быть увидены последователями. У лидера должна присутствовать способность представить последователям мотивирующее к действию видение проблемы, вселить в них уверенность в своих силах.

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами.

Также есть мнение, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации.

Современный этап развития харизматического подхода характеризуется появлением драматической модели, в основе которой лежит управление впечатлениями и построение имиджа.

### **30. Концепция преобразующего лидерства.**

Концепция преобразующего лидерства (иначе говоря, реформаторского лидерства или лидерства для изменений) предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации. Концепция имеет ряд отличительных моментов:

- для лидера признается необходимым влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении;
- лидеру следует быть самому частью группы (организации), а не «стоять над ней», с энтузиазмом поддерживать совместные усилия;
- от последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияния эмоций и увеличение значимости рациональности в поведении.

### **31. Концепция связующего лидерства.**

Данную концепцию разработал Дж. Липман – Блюмен, в соответствии с которой современный лидер должен уметь устанавливать связи между своими побуждениями и целями, а также целями и побуждениями других людей. Для этого лидер должен обладать:

- политическим прагматизмом, основанным на высоких этических принципах (автор называет его «очищенным макиавеллизмом»);
- личностной аутентичностью и ответственностью;
- навыками построения сообщества единомышленников;
- ориентацией на долгосрочную перспективу;
- постоянным стремлением к поиску смысла жизни;
- навыками лидерства, опирающегося на доверие, представление, возможностей и возвышение.

Человек, владеющий связующим лидерством, может создать «горячую группу» (сплоченную эффективную группу людей, полностью поглощенную выполнением задания) и руководить ей или быть ее членом, возможно, реализуя идеологию «распределенного» лидерства.

### **32. Концепция лидерства как управления парадоксами.**

Парадокс при этом понимается как проблема, не имеющая однозначного (статического) решения и требующая постоянного внимания и изменения поведения, т.е. имеющая постоянно регулируемое решение. Лидеру при осуществлении своей деятельности приходится постоянно балансировать между:

- универсализмом и специфичностью;
- индивидуализмом и групповой ориентацией;
- предпочтением жестких стандартов и предпочтением «мягких» процессов;
- подавлением эмоций и выражением эмоций;
- приобретенным статусом и предписанным статусом;
- внутренним локусом контроля и внешним локусом контроля;
- линейным отношением ко времени и циклическим отношением ко времени.

### **33. Правила профессионального поведения как условия личной эффективности лидера**

Первым, и главным, условием личной эффективности является выполнение этических норм. Ключевые качества, которые помогут всегда держаться на высоте и снискать уважение окружающих.

1. Приветливость и доброжелательность. Любезность, приветливость и доброжелательность удивительным образом притягивают к себе людей. За умение проявлять эти качества в самых критических ситуациях человека обязательно высоко оценят.

2. Пунктуальность. Правило: «Никогда никуда не опаздывать» – золотое правило для уважающего себя человека. Точность – вежливость королей (и настоящих лидеров тоже). Опоздания – это признак плохого тона. Они не только мешают работе, но и являются основным показателем того, что на человека нельзя положиться. Начинать и заканчивать все рабочие встречи вовремя – это показатель высокой личностной организованности и серьезной внутренней дисциплины. В случае внезапной необходимости где-нибудь задержаться, человек должен информировать о задержке телефонным звонком тех, кто его ожидает.

3. Корректное приветствие. Инициатива должна исходить от лидера, поэтому, если человек лидер или собирается стать таковым, то он должен стараться здороваться первым. Слова приветствия должны звучать учтиво и четко.

4. Умение давать слово и держать его бесценно. Если человек пообещал что-то и не выполнил, то он дискредитировал себя.

5. Уважение чужого достоинства. Истинный лидер, имеющий чувство собственного достоинства, способен глубоко уважать других, не превозносить себя, ставить себя в позицию «над». Для лидера недопустима гордыня.

6. Внешний вид. Внешность – аккуратность прически, корректность одежды и ее соответствие обстановке – это то, что прежде всего обращает на себя внимание и является показателем отношения к себе и людям, вкуса и культуры.

7. Грамотность речи и письма. Невоспитанность и безграмотность очень вредят репутации. Бранные слова, как и грамматические ошибки производят скверное впечатление.

Правописание наладить сложнее, но всегда можно попросить кого-то просмотреть документ или подыскать себе грамотного секретаря.

Вторым условием эффективности лидера является характер взаимодействия с людьми, находящимися в его подчинении.

Лидеру необходимо помнить о том, что в отношениях начальника с подчиненными нет и не может быть полного равенства. Существует иерархия – разница в положениях начальника и подчиненного. Они (в самом приблизительном виде) должны иметь рамки, напоминать отношения родителей и детей. При этом надо учесть, что вы будете совсем скверным руководителем, если привыкли уходить от ответственности; ни с кем не считаться; ни о ком не заботиться, думая лишь о собственном благе.

### **34. Мотивационно-ценностный компонент в личностном ресурсе лидерской позиции**

Мотивационно-ценностный компонент - соотношение высокого уровня притязаний и адекватной самооценки. Сочетание «хочу - могу». Отсутствие одно из слагаемых этой простой формулы приведет к тому, что лидер не состоится. На практике часто встречается, что человек стремится к карьерному росту. Но более высокая карьерная позиция – это не всегда позиция лидера. Встречаются и люди, которые могли бы стать лидерами в коллективе (и часто в тех или иных ситуациях себя проявляют как истинные ситуационные лидеры), но они не хотят брать на себя бремя процессуального лидера – руководителя.

Важную роль здесь играет система ценностных ориентаций: ценность человеческой жизни (своей и другого человека), патриотизм, свобода, вера, искусство, профессиональная деятельность, семья, материальные ценности, совесть, ответственность.

Важно иметь в виду, что существенную роль играет не только сам набор ценностных ориентаций, но и их порядок в структуре личности.

В структуре мотивационного комплекса лидера доминируют мотивы: достижения успеха, власти, взаимодействия.

### **35. Интеллектуально-когнитивный компонент в личностном ресурсе лидерской позиции**

Интеллектуально-когнитивный компонент. Выделяют «когнитивную сложность личности». Это свойство позволяет судить о степени системности восприятия и оценки реального мира. Например, один человек сталкиваясь с конкретными обстоятельствами, видит только их и пытается их изменить. Это соответствует низкому уровню «когнитивной сложности личности». Другой человек в возникшей ситуации видит породившие ее причины, прогнозирует ее развитие, соотносит с предшествующим опытом.

Другое важное интеллектуальное качество лидера способность воспринимать неопределенность ситуации, которая заключается в отсутствии каких-либо правил, инструкций и предыдущего опыта, которые позволяют принять решение. Следовательно, оно может быть найдено только на основе творческого, интеллектуального поиска.

### **36. Коммуникативно-поведенческий компонент в личностном ресурсе лидерской позиции**

Коммуникативно-поведенческий компонент предполагает:

- направленность человека на общение и взаимодействие;
- высокий уровень согласованности вербальных и невербальных средств коммуникации;
- сформированность широкого диапазона коммуникативных навыков (навыков публичных выступлений, ведения малого разговора, активного слушания) и коммуникативных явлений.

В реальной жизни лидер должен сам получать удовольствие от процесса общения. Ему необходим большой арсенал средств общения, умение согласованно ими пользоваться в различных ситуациях. Коммуникация для лидера не самоцель, а средство решения определенных задач.

В ходе реализации коммуникативного процесса могут возникать препятствия – коммуникативные барьеры. Они делятся на:

- социальные - профессиональные, статусные, возрастные, этнические, образовательные и другие барьеры;
- психологические - неуверенность, агрессивность, тревожность, эмоциональная неустойчивость.

Для успешного лидерства необходимо осознать психологические барьеры, а затем отработать навыки преодоления социальных барьеров.

### **37. Понятие и составляющие эмоционального интеллекта лидера.**

Эмоциональный интеллект – способность воспринимать и понимать проявления личности, выражаемые в эмоциях, управлять эмоциями на основе интеллектуальных процессов». Эмоциональный интеллект включает в себя 4 вида способностей:

- 1) воспринимать или чувствовать эмоции (как свои собственные, так и другого человека);
- 2) направлять свои эмоции в помощь разуму;
- 3) понимать, что выражает та или иная эмоция;

4) управлять эмоциями.

Пять составляющих эмоционального интеллекта

	<b>Определение</b>	<b>Признаки Я</b>
<b>Самосознание</b>	Способность распознавать и понимать свое настроение, эмоции и побуждения, а также признавать их воздействие на других людей.	Уверенность в себе. Реалистичная самооценка Умение посмеяться над собой.
<b>Самоконтроль</b>	Способность контролировать или направлять в плодотворное русло импульсы и эмоции. Склонность к разумному рассуждению по принципу: сначала подумай, прежде чем что-либо делать.	Надежность и честность. Спокойное отношение к неопределенности. Открытость всему новому.
<b>Мотивация</b>	Увлеченность работой, желание трудиться, не обусловленное исключительно соображениями высокого заработка или статуса. Стремление упорно и энергично добиваться поставленных целей.	Стремление к достижениям. Оптимизм, даже перед лицом неудач. Приверженность ценностям.
	<b>Определение</b>	<b>Признаки Я</b>
<b>Эмпатия</b>	Способность понимать эмоциональное состояние других людей. Умение вести себя с людьми в соответствии с их эмоциональными реакциями.	Умение воспитывать таланты и удерживать одаренных сотрудников в организации. Уважительное, чуткое отношение к особенностям чужой культуры. Предупредительность в отношениях с клиентами и потребителями.
<b>Социальные навыки</b>	Умение управлять человеческими отношениями и налаживать контакты. Способность находить точки соприкосновения и добиваться взаимопонимания. Способность к эффективному осуществлению нововведений.	Способность находить точки соприкосновения и добиваться взаимопонимания. Способность к эффективному осуществлению нововведений. Умение убеждать. Владение искусством руководства коллективом, навык его формирования.

### 38. ИмPLICITная теория

В основе имплицитной теории лежат процессы социальной перцепции означающее склонность людей усматривать связь между определенными человеческими типами и личностными чертами. Суть теории заключается в том, что люди воспринимаются в группах как лидеры, в той степени, в какой их характеристики соответствуют представлениям других о лидере.

Вводится такое понятие как прототипы лидерства это абстрактные представления о лидере, позволяющие судить о степени соответствия члена группы лидерской роли.

Выделяют три иерархических уровня прототипов лидерства:

1. Наивысший - наиболее общие категории (например, лидер в сравнении с нелидером).

2. Средний - дифференцированные категории в зависимости от сфер деятельности лидеров (например, лидеры в спорте, бизнесе, в вооруженных силах и т.д.).

3. Низший - дифференциация лидеров в рамках конкретной предметной области (например, дифференциация военных лидеров по званию).

Все вышесказанное позволяет рассматривать «имплицитную теорию» лидерства в качестве механизма выдвижения в позицию лидера, дополняющего действие поведенческого механизма - психологического обмена.

### **39. Развитие и формирование личного бренда менеджера.**

Имидж лидера формируется по трем основным направлениям:

– соответствие требованиям канала массовой коммуникации – манера одеваться, говорить, прическа, взгляд, мимика, поза, жесты, т.е. все, что дает 60% информации о человеке.

- формирование тех характеристик, которые аудитория считает наиболее важными: доверие, авторитет, профессионализм.

– владение тактикой общения (умелая ориентация в конкретной ситуации, владение механизмами психологического воздействия и т.д.); деловой этикет и этика делового общения.

Надо «упаковывать» лидера так, чтобы он впечатлял прессу и народ. Имиджи современного лидера должны нести инновационный характер, создавать ощущение силы, респектабельности, состоятельности, уверенности, мощи. При этом лидер должен быть «доступным» и вызывать доверие. Человек, имидж которого не соответствует ожиданиям, не может рассчитывать на долгую и благополучную карьеру.

Конструкция образа лидера зачастую складывается из противоречий. С одной стороны – максимум открытости и минимум секретов – почти, что «стеклянная» фигура. С другой, как говорят французы, там, где кончаются секреты, там все кончается. Поэтому лидерская коммуникация строится на мифах, создает их и питается ими. Этому есть и универсальное объяснение: мифы имеют долгую жизнь. Порой для рождения мифа достаточно одной лишь детали, если она укладывается в концепцию образа лидера.

Магистральными путями продления имиджа руководителя является:

- продление легенды и присвоение предприятию имени руководителя;

- превращение своего имени в марку (Тинькофф);

- олицетворение мощи компании: участие в образовательных программах, публикация книг и др.

Традиционной сферой создания имиджа большого лидера является спонсорство и благотворительность. Это связано с тем, что население хорошо воспринимает непроизводственные аспекты не только человека, но и организации.

### **40. Имиджевая коммуникация в современном обществе.**

Имиджевая коммуникация возникает в современном обществе, поскольку имидж представляет собой наиболее эффективный тип сообщения, реализуемый в условиях недостатка информации, отсутствии времени и даже невнимательности собеседника.

Расклад факторов, которые влияют на принятие решения о человеке в первые 10-15 секунд восприятия его: содержание – 10%, голос –30%, внешность (взгляд, жесты, мимика) – 60%. Отсюда поговорка «По одежке встречают...»

Кажущиеся нам наиболее важными содержательные аспекты просто сразу не могут включиться в действие.

С прогрессивным развитием видео-телевизионной коммуникации произошла смена типажа человека-модели для общества. Если раньше это были лидеры политики и производства, то сейчас – лидеры досуга – актеры, певцы, режиссеры. На экране телевизора нет места мыслям, там главенствует зрелищность. Достичь зрелищности в области мыслей очень и очень сложно.

Имиджевая коммуникация интересна тем, что представляет собой коммуникацию с контролируемой реакцией. Имиджмейкер занят тем, что порождает сообщения, о которых

ему достоверно известно, какой будет на них реакция населения. Элемент случайности здесь резко занижается. Имиджевые коммуникации призваны формировать образ конкретного человека или фирмы в глазах клиентов, деловых партнеров, общества в целом. Если удастся создать о себе и своей деятельности позитивное представление – это значительно облегчит достижение поставленных целей.

Очень важной составляющей имиджевой коммуникации является взгляд в будущее. Лидеры пользуются этим повсеместно. Будущее должно быть таким, которое захватит всех, светлым, мирным, счастливым! Все лучшее – у нас впереди. Здесь срабатывает естественное желание скорейшим образом достичь этого.

#### **41. Понятие и виды имиджа.**

Имидж – это целенаправленно формируемый образ какого-либо лица, явления, предмета, призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы и т. п.

В личном имидже выделяют:

Самоимидж – отражает взгляд со стороны своего Я. Он вытекает из прошлого опыта и отражает нынешнее состояние самоуважения.

Воспринимаемый имидж – отражает взгляд со стороны других людей. Он может существенно отличаться от предыдущего.

Требуемый имидж – формируется со стороны реалий. Так, большой ряд профессий требует определенных имиджевых характеристик.

Имидж личности – это индивидуальный имидж человека как личности (персональный имидж) и профессионала (профессиональный имидж). Персональный имидж включает внешние атрибуты (лицо, одежду, прическу и т.д.), индивидуальные характеристики (голос, речь, манеру поведения и т.д.), личностные качества (темперамент, характер и т.д.). Профессиональный имидж как восприятие человека как специалиста в рамках его профессии включает профессиональные знания, умения и опыт, а также специфические личные качества, необходимые для достижения высокого мастерства в рамках избранной профессии. Для менеджера (лидера) этот вид имиджа имеет определяющее значение со стороны деловых партнеров.

Имидж – понятие системное и все элементы, составляющие его структуру, находятся в единстве, взаимосвязи и взаимозависимости –

#### **42. Структурные составляющие имиджа**

Имидж состоит из четырех основных элементов.

1. Внешний вид, как составляющая имиджа включает следующие элементы: внешние данные и физиологические особенности (лицо, глаза, волосы, фигура, осанка); одежда и обувь; прическа, макияж, общая ухоженность; личные аксессуары: деловые принадлежности, очки, часы, украшения и т.д.

Внешний вид связан с другими важными аспектами имиджа: кинесическим, вербально-локальным и средовым.

Вербально-вокальный – это звучание голоса, тембр, интонации, акцент и другие особенности речи.

Кинесика – это движение, т.е. походка, позы и жестикуляция человека.

Среда – это материальное окружение (машина, офис, квартира человека).

Кинесический и средовой аспекты играют существенную роль в формировании имиджа.

2. Природные свойства – это особенности, имеющиеся у человека от рождения, полученные через генетический код от близких и далеких предков. Это фундамент личности, та основа, на которой строится образование и воспитание человека.

В рамках природных свойств существенным является психологический аспект – характер и темперамент личности.

Характер – это индивидуальное сочетание устойчивых психических особенностей человека.

Темперамент – соотношение индивидуальных особенностей личности в динамике психической деятельности и поведения (сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик).

К основным элементам природных особенностей человека имиджелогия относит также интеллект, интуицию, харизму, коммуникабельность, рефлексивность и эмпатичность.

3. Приобретенные качества – это характеристики личности, связанные с образованием, воспитанием и жизненным опытом. К приобретенным качествам относят нормы поведения, т.е. культурный уровень личности.

В состав приобретенных качеств, определяющих имидж человека, включают: манеры и культуру поведения; нравственные ценности и качества; культуру речи и речевой этикет; гуманитарную развитость психическое здоровье.

4. Профессиональные черты фиксируют различия между людьми по принадлежности к той или иной профессии. Иногда профессиональная принадлежность человека вне работы едва различима, однако бывают случаи, когда профессия «написана на лице». Это зависит от двух факторов: характера профессии и личности человека.

### **43. Личностные качества лидеров.**

Многие ученые по-прежнему убеждены, что определенные личностные качества присущи эффективному лидеру, но только в сочетании с другими факторами. Некоторые из этих личностных качеств — уверенность в себе, честность и прямота, настойчивость— считаются наиболее существенными для лидера. Рассмотрим их более подробно.

Уверенность в себе — это уверенность в собственных способностях и правоте своих суждений, решений и идей. Лидер, позитивно оценивающий себя и проявляющий уверенность в собственных способностях, вызывает доверие, уважение и восхищение группы.

Честность — это правдивость и непредвзятость, открытость перед окружающими и в первую очередь перед самим собой. Без честности практически невозможно сформировать доверие во взаимоотношениях.

Прямота — это цельность, собранность и способность действовать в соответствии с высокими моральными принципами. Эти качества вызывают у окружающих уважение и позволяют лидеру добиться доверия последователей.

Настойчивость (драйв) — это сильная внутренняя мотивация, которая придает лидеру энергию и независимость. Настойчивые лидеры имеют высокий уровень притязаний, инициативны и постоянно стремятся к достижению высоких результатов.

Амбиции заставляют лидеров ставить перед собой высокие цели и проявлять инициативу, чтобы достичь их.

Независимость – это очень важная черта человеческого характера, отражающая суверенность в своих суждениях и поступках. Эта черта крайне необходима человеку, стремящемуся к статусу лидера. Она придает личности определенную внутреннюю свободу, что принципиально важно для впереди идущего, лидирующего человека.

Самостоятельность – это черта, близкая независимости, но не являющаяся ее полным синонимом. Самостоятельность предполагает умение принимать оригинальные решения там, где независимый человек может начать «поглядывать по сторонам» в поисках прецедентов.

Чувство собственного достоинства – т.е. уважения к себе при наличии высоких моральных качеств и осознании их ценности. Невозможно представить себе лидера, не обладающего этим качеством.

Щедрость – умение оказать материальную помощь и моральную поддержку.

Этот список продолжают такие качества как деловая активность, личное обаяние, целеустремленность, уверенность в себе, собранность, доброжелательность,

требовательность к себе и людям, коммуникабельность, эмпатия, способность к саморегуляции и др.

#### **44. Алгоритм программы формирования имиджа.**

Алгоритм программы формирования имиджа можно представить в виде цепочки решения следующих задач.

1. Обратить на себя внимание.
2. Произвести положительное впечатление.
3. Стать понятным.
4. Запомниться.
5. Добиться доверия и уважения.
6. Побудить к нужным действиям

Яркость имиджа означает его внешнюю заметность, броскость.

Достигнуть ее можно различными способами: красотой, оригинальным поведением, необыкновенной внешностью, стилем одежды, образной речью, яркими идеями и т.д.

Понятность имиджа связана с ясностью намерений носителя, простотой и доступностью его позиции. Хорошо, если имидж вызывает у людей ощущение сходства с его носителем. Поскольку имидж есть восприятие человека другими людьми, то можно говорить о подсознательном стремлении каждого произвести благоприятное впечатление.

Позитивность имиджа означает, что у окружающих образ вызывает положительные чувства: интерес, расположение, уважение, доверие, симпатию. Наиболее тесно позитивность связана с нравственными качествами и ценностями носителя имиджа.

Популярность имиджа показывает, насколько привлекателен носитель в конкретной социальной группе. Популярность может достигаться различными способами. Наиболее распространенные из них:

- повышение личной привлекательности;
- использование запоминающихся элементов внешности, деталей одежды, необычных аксессуаров;
- постоянное появление на телеэкране, в публичных местах перед имиджевой аудиторией. Для этого используется любой информационный повод, а если его нет, он создается искусственно;
- подчеркивание положительных качеств и отличительных особенностей носителя, позиционирование его конкретных преимуществ;
- эпатаживание, т.е. удивление, стимулирование сильных эмоций.

Причем имиджмейкеры утверждают, что для поддержания популярности лучше отрицательная, скандальная информация о носителе, чем молчание, исчезновение с экрана.

#### **45. Сущность тайм-менеджмента.**

Тайм-менеджмент (управление временем, организация времени) – это концепция планирования личной работы, которая позволяет организовать рабочее время и повысить эффективность управленческой деятельности за счет его рационального использования. Управление временем - это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь рядом навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организация, составление списков и расстановка приоритетов.

Тайм-менеджмент имеет дихотомическую природу и включает в себя два аспекта:  
Организация своего рабочего времени Упорядочивание планов личной работы

1. Резервирование времени.
2. Системность планирования рабочего времени.
3. Реалистичность планирования.
4. Ликвидация потерь рабочего времени.
5. Ориентация на результаты.
6. Сроки выполнения.
7. Согласование планов во времени.

#### **46. Сущность самоменеджмента.**

Самоменеджмент - самоорганизация, умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова - во времени, в пространстве, общении, деловом мире. Самоменеджмент состоит в овладении искусством и наукой самоуправления, методов и приемов управления личной карьерой, 20 рационализации собственного труда, техники и приемов убеждения, методов и навыков повышения и сохранения работоспособности.

Функции самоменеджмента:

- постановка целей;
- планирование;
- принятие решений;
- реализация и организация;
- контроль.

Систему самоменеджмента можно представить в виде модели качеств, состоящей из семи блоков:

- способность формулировать и реализовывать жизненные цели;
- личная организованность;
- самодисциплина;
- знание техники личной работы;
- способность делать себя здоровым;
- эмоционально-волевой потенциал;
- самоконтроль.

#### **47. Критерии инструментов управления С. Кови.**

С. Кови выделяет шесть важных критериев инструментов управления:

1. Согласованность – наличие гармонии между ролями и целями, приоритетами и планами, желаниями и дисциплиной.
2. Сбалансированность – баланс всех сфер человеческой жизни: здоровье, семья, профессия, личность.
3. Сфокусированность на квадрате 2 - достигается путем недельного планирования. Смысл заключается не в том, чтобы приоритизировать запланированные действия, а в том, чтобы планировать действия с учетом их приоритета.
4. Человеческое измерение – умение подчинять планы людям, иметь возможность отклонения от первоначального плана с учетом человеческого фактора.
5. Гибкость – инструмент планирования должен быть слугой, а не господином.
6. Портативность – возможность иметь инструмент планирования всегда с собой.

#### **48. Понятие и характеристика команд**

Команда — это группа людей, которые зависят друг от друга в отношении информации, ресурсов и навыков и которые стремятся объединить свои усилия для того, чтобы достичь общей цели.

Пять ключевых характеристик команд

- команды существуют для достижения совместных целей.
- члены команды взаимозависимы по отношению к общим целям.
- команды ограничены и устойчивы во времени.
- члены команды имеют полномочия управлять своей работой и внутренними процессами.

- команды функционируют в контексте более общей системы.

Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории:

- техническая или функциональная экспертиза;
- навыки по решению проблем и принятию решений;
- межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

Что примечательно, командные отношения, традиционно включающие такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не переносят присутствия друг друга, если речь заходит о других сферах общения.

#### **49. Этапы развития команды**

Любая группа проходит в своем развитии ряд стадий, но последовательность этих стадий зависит от субкультуры группы. Можно выделить несколько этапов развития команды.

1. Адаптация, члены команды еще не знакомы и не уверены друг в друге, поэтому и результативность команды на данном этапе низка
2. Группирование, то есть создание и объединение (подгрупп) по симпатиям и интересам.
3. Кооперация, на этом этапе появляются элементы групповой солидарности, но отсутствуют выраженные психологические связи.
4. Нормирование деятельности, на этом этапе разрабатываются принципы взаимодействия, личные взаимоотношения становятся более близкими.
5. Функционирование - стадия образования ролевой структуры команды, отличается высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством.

#### **50. Пути командообразования и алгоритм создания эффективной команды.**

Существует два пути командообразования:

- естественный (стихийный)
- целенаправленный (управляемый), связанный с выполнением определенных целей.

На естественный процесс командообразования влияют два фактора: закономерности групповой динамики и стиль руководства.

Целенаправленный процесс создания эффективной команды состоит из 10 этапов:

1. Определиться с собственными целями и целями будущей команды;
2. Подбор и отбор кандидатов;
3. Работа членов команды над собственными целями;
4. Исследование межличностных предпочтений;
5. Целенаправленное формирование энергии единства;
6. Формирование ценностей команды;
7. Обучение команды технологиям работы;
8. Создание имиджа команды;
9. Усиление командного духа;
10. Сопровождение деятельности команды.