

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой: <https://studservis.ru/otvety-na-bilety/276909>

Тип работы: Ответы на билеты

Предмет: Инновационный менеджмент

-

Перечень примерных вопросов для экзамена по дисциплине «Инновационное лидерство»

1. Сущность лидерства как явления и его определения в менеджменте.

Лидерство рассматривается в первую очередь как способность вести за собой людей для достижения конкретных целей. Сущность лидерства состоит в том, что группа признает лидерскую позицию индивида и начинает следовать за ним. В менеджменте лидерство является ключевой ситуационной переменной, определяется качествами руководителя, и подчиненных, ситуацией. Лидер может быть формальным или неформальным. Традиционная концепция формального лидерства включает в себя строго формализованную деятельность руководителя, в обязанности которого входят:

- формулировка задачи,
- предоставление подчиненным необходимых ресурсов для решения задачи,
- поощрение за достижение позитивных результатов и порицание за недостаточную производительность.

Лидерство – ведущее положение индивидуума в области неформальных отношений, обусловленное его вкладом в эффективность функционирования группы.

Руководство – это феномен формальных, официальных отношений, а лидерство – феномен, порожденный системой неформальных отношений. Руководитель назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия. Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, равных ему по статусу.

Лидерство характеризует отношения, в основе которых лежит доверие, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление перенимать положительный опыт. Управленческие взаимоотношения между лидером и последователями, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей снижают затраты на управление и поддерживают инновационную природу менеджмента. Руководство и лидерство являются тесно взаимосвязанными и дополняющими друг друга функциями. Они едины по существу, так как обе предполагают целенаправленное влияние одного индивида на других индивидов и группы, контроль над поведением окружающих, но отличаются по источникам установления и поддержания властных отношений. В первом случае это полномочия, определяемые должностью субъекта, во втором – персональный авторитет, признание окружающими незаурядных качеств Личности. Очень важны при этом следующие факторы, являющиеся необходимыми и обязательными для лидерства:

1. Высокий уровень активности индивида по отношению к группе вообще.
2. Способность отражать групповые психологические образования (групповые нормы и ценности).
3. Восприятие членами группы лидера, как человека, способного повести за собой.

Таким образом, лидерство тесно связано с созданием мотивации и влиянием на других людей. Лидеры интегрируют цели и ценности отдельных людей с целями и ценностями организации, определяют цели организации, планируют ее деятельность, приспособив ее к намеченным результатам. Менеджмент есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство – психологический. Идеальный случай – формальный и неформальный лидер совпадают. Лидерство мы рассматриваем как ключевой метод менеджмента.

2. Методы изучения качеств и стилей лидерства. Комбинированные подходы в диагностике инновационного лидерства.

1. Поскольку особенности лидерства в организации играют важнейшую роль в эффективности деятельности персонала, одной из задач менеджеров по управлению человеческими ресурсами является

своевременная диагностика лидерского потенциала сотрудников и развитие лидерских качеств и компетенций у кандидатов на роль руководителей подразделений.

Методы психологической диагностики включают в себя различные виды наблюдения: тестирование, анкетирование, социометрические и экспериментальные методы.

Наблюдение в психологии представляет собой специально организованное целенаправленное восприятие характеристик поведения индивида или группы. Целью наблюдения может быть, например, фиксация коммуникативной активности субъекта или поведения группы при принятии сложного решения.

Наблюдение может быть включенным, в этом случае наблюдатель сам становится членом изучаемой группы или взаимодействует с конкретным человеком, или внешним, осуществляющимся "со стороны", без влияния на объект наблюдения. Этот метод незаменим, когда необходимо оценить действия сотрудника или подразделения в ситуации реальной деятельности, и применяется повсеместно, например, при приеме нового работника на испытательный срок и последующего отчета его непосредственного начальника о работе новичка или при анализе качества работы кандидатов на повышение в занимаемой должности.

Тестирование - это способ измерения и оценки психологических характеристик индивида или группы с помощью серии заданий, называемых тестами. На практике чаще всего применяются так называемые тест-опросники - перечни вопросов или утверждений, на которые предлагается ответить в соответствии с одним из предложенных вариантов. Существует множество опросников, нацеленных на измерение тех или иных лидерских качеств, например, «Шкала лидерского стиля» авторов Р. Бейлза и Ц. Шнейера, «Методика выявления лидеров в группе» Т.В. Бендас, «Склонность к определенному стилю руководства» Е.П. Ильина, тест на выявление лидерских качеств Е. Жарикова и Е. Крушельницкого и др. Психологическое тестирование часто применяется на начальных этапах трудоустройства работников, например, на одном из этапов собеседования или при решении конкретных управленческих задач, например, определения наиболее подходящего из нескольких кандидатов на руководящую должность.

Анкетирование представляет собой сбор объективных данных о социально-демографическом статусе человека, этапах его личной и профессиональной биографии, отношении к тем или иным проблемам. Этот метод чаще применяется для формирования представления об имеющемся у человека реальном опыте управления проектами и людьми, решения определенных задач и т.д., а также для получения от сотрудников обратной связи по результатам тех или иных изменений или нововведений в компании.

Метод социометрии заключается в измерении взаимной привлекательности, симпатии или антипатии членов группы. В ходе использования этого метода каждому из участников предлагают выбрать одного или нескольких членов коллектива, к которым он испытывает симпатию или с кем поддерживает наиболее тесные отношения. Для каждого индивида фиксируется количество взаимных и невзаимных выборов и отказов, после чего составляется так называемая социограмма - график, основанный на социометрических данных, позволяющий судить о статусе каждого из членов группы, о количестве лидеров и их популярности среди других участников. В организационной психологии подобные методы могут использоваться при решении конкретных проблем: например, конфликтных ситуаций в подразделении, слабой сплоченности и связанной с этим низкой производительности отдела и т.д.

Эксперимент - это метод изучения психологических феноменов, при котором исследователь сам задает условия их проявления в поведении индивида или группы. При этом создается некая искусственная ситуация, в которой экспериментатор может управлять тем или иным воздействием на испытуемого и фиксировать происходящие при этом изменения. По результатам процедуры делается вывод о наличии или отсутствии связи между этим воздействием и изучаемой характеристикой объекта. В практической деятельности специалистов по управлению персоналом эксперимент применяется редко, поскольку этот метод достаточно сложен и требует значительных ресурсов. Тем не менее его используют в тех случаях, когда необходимо достоверно выявить причины того или иного явления, например, зависимость эффективности командной работы от личности руководителя или выбранного стиля лидерства.

Таким образом, психодиагностические методы позволяют специалистам по управлению персоналом выявлять потенциальных лидеров среди сотрудников, анализировать сложившиеся в тех или иных подразделениях взаимоотношения между работниками, прогнозировать изменение социально-психологического климата в коллективах при тех или иных управленческих решениях. Знание и грамотное применение этих методов необходимо для успешной работы с кадрами и мотивации сотрудников на продуктивную и творческую деятельность.

Вторая важная задача, связанная с феноменом лидерства в организациях - развитие необходимых компетенций и навыков у действующих руководителей и кандидатов на руководящие должности - может быть решена с помощью техник социально-психологического тренинга: дискуссий, деловых и ролевых игр,

моделирования ситуаций.

Социально-психологический тренинг — это метод группового активного обучения, направленный на формирование и закрепление социально-коммуникативных навыков участников. Как правило, тренинг представляет собой совокупность упражнений, выстроенных в определенном порядке и логической связи, выполнение которых позволяет членам тренинговой группы сформировать и закрепить навыки эффективного общения, взаимодействия с собеседником, управления групповой работой, поиска эффективного решения поставленной задачи и т.д. В организациях этот метод используется достаточно часто, как на этапе первичного обучения персонала, так и в ходе психологического сопровождения деятельности сотрудников. Для руководителей и менеджеров разного уровня нередко разрабатываются специальные тренинговые программы, способствующие развитию лидерских компетенций и навыков эффективного управления подразделениями. К числу техник, чаще всего используемых в социально-психологическом тренинге, относятся:

- групповая дискуссия - это специально организованное обсуждение той или иной проблемной ситуации, целью которого является формирование и закрепление навыков ведения диалога, аргументации и совместного принятия решений. Примером групповой дискуссии можно назвать “мозговой штурм” - поэтапный поиск творческого решения поставленной задачи, включающий в себя генерацию идей, их сортировку и синтез итогового решения на основе предложенных участниками дискуссии вариантов;
- деловая игра - это создание в ходе тренинга проблемной ситуации, требующей от участников совместных действий по ее решению. Как правило, в деловой игре решение поставленной проблемы может осуществляться различными способами, а ее цель заключается в обучении членов группы навыкам самоорганизации, распределения задач, поиска нестандартных выходов и анализа полученного опыта. Пример деловой игры - часто используемое в тренингах командное соревнование “Башни из бумаги”, в котором участникам предлагается совместными усилиями построить максимально высокую устойчивую башню, используя для этого только листы бумаги. Для решения этой задачи членам группы необходимо сначала найти оптимальную стратегию строительства, а затем совместными усилиями реализовать выбранную идею на практике;
- ролевая игра - это создание игровой ситуации, в которой участники имеют возможность опробовать определенную модель поведения в условиях психологической безопасности. В отличие от деловой игры, ориентирующей участников на достижение поставленной цели, ролевая игра сфокусирована на самом процессе взаимодействия, отработке навыков коммуникации с разными собеседниками в тех или иных условиях. В качестве примера ролевой игры можно привести упражнение “Собеседование”, при котором нескольким участникам предлагается выступить поочередно в роли соискателя, специалиста, проводящего собеседование, и руководителя, принимающего решение о принятии кандидата на работу, а затем вместе с группой проанализировать успешные и неудачные моменты процесса переговоров;
- моделирование ситуаций - это имитация конкретных условий, встречающихся в профессиональной деятельности участников тренинга, с целью отработки алгоритма эффективного поведения в заданной ситуации. Эта техника часто используется в тех случаях, когда сотрудники при выполнении обязанностей должны действовать в соответствии с определенным шаблоном, например, при отработке действий экипажа воздушного судна в аварийной ситуации или при обучении специалистов по продажам работе с возражениями клиента и т.д.

Кроме прочего, для успешного лидерства и руководства крайне важны способность учитывать внешние и внутренние обстоятельства, в которых действуют сотрудники организации, умение четко ставить задачи и определять краткосрочные и долгосрочные цели, анализировать имеющиеся ресурсы и глубокое знание тонкостей рабочего процесса, иными словами, высокая профессиональная компетентность. Этот вид компетентности можно приобрести только путем получения образования и самообразования, а также с опытом практической деятельности сначала на исполнительских, а затем на руководящих позициях. Подводя итог, отметим, что лидерство, а также тесно связанные с ним феномены власти и руководства играют важнейшую роль в жизнедеятельности любой организации. Эффективность, а, значит, и конкурентоспособность любой компании во многом определяется тем, насколько успешно ее сотрудники могут объединять усилия и сообща решать профессиональные задачи, могут ли лидеры отдельных подразделений и всей организации в целом принимать верные решения и нести за них ответственность в дальнейшем. Таким образом, изучение лидерства и выработка грамотных управленческих стратегий на основе достоверных научных данных является одной из ключевых задач организационной психологии.

2. Новые подходы концентрируют свое внимание на способности лидера создать новое видение решения

проблемы и, используя свою харизму, передать ее значение последователям таким образом, чтобы это вдохновило и вызвало у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению цели.

Особый интерес представляют следующие новые концепции лидерства: концепция атрибутивного лидерства, концепция харизматического лидерства и концепция преобразующего лидерства, которые подробно раскрыты в работе.

Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой последователей, 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 последователя.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию.

3. Методы и техники и условия развития лидерских способностей.

Эффективный менеджер, безусловно, должен обладать целым набором лидерских качеств, и в связи с этим, крайне важно отметить, что проблема подготовки специалистов в сфере менеджмента, особенности в плане развития лидерских качеств у современных менеджеров, все еще недостаточно исследована, несмотря на наличие вполне достойных научных работ, но, тем не менее, посвященных только лишь отдельным аспектам проблемы.

Все большее количество ученых и менеджеров-практиков, обращают внимание на педагогическую сторону вопроса обучения лидерству, и отмечают значимость развития у студентов, как будущих менеджеров, не только навыков теории и практики управления, но и одновременно формирования лидерских качеств для успешной профессиональной деятельности в будущем.

Подчеркнем тот факт, что бизнес-курсы - это по сути своей, достаточно трудоемкий и затратный процесс, к тому же на сегодняшний день в научных исследованиях преобладает мнение о невозможности изменить психологию людей в течение короткого периода времени - развивать сильные, нейтрализовать слабые стороны личности, в том числе и лидерские качества. В научной среде, равно как и от профессионалов в сфере менеджмента всё чаще можно услышать мнение о том, что развивать все это необходимо именно со студенческой скамьи.

При подготовке специалистов возрастает значение развития личностных качеств, таких как целеустремленность, предприимчивость, порядочность, упорство, коммуникабельность, лидерские тенденции, способность увлекать за собой людей для достижения поставленной цели и др. Бесспорным является то, что все вышеперечисленное должно быть основой подготовки современного менеджера. Следует отметить актуальное и крайне важное для современной теории и практики менеджмента исследование С.О. Пожарского, который провел теоретический анализ организационно-педагогических условий, и выделил «...несколько возможных основополагающих методов и форм воздействия на личность, направленных на развитие и совершенствование лидерских качеств, в том числе и тех, которые могут успешно применяться в формате образовательного процесса:

1) Метод ситуационных задач (case-study). Преподаватели используют метод ситуационных задач (case method), как дополнение к лекциям либо как основу для отдельных курсов. Важность кейсов в обучении неоспорима. Кейсы помогают обучающимся развить навыки определения проблемы, анализа ситуаций, оценку альтернативных вариантов, принятие решений. Всего этого трудно достичь, читая лекции.

Рекомендуется использовать возможность кейсовых задач как можно больше, так как практикуясь на принятии верных решений, выслушивая мнения других по проблемным вопросам, неосознанно вырабатываются такие качества, как умение анализировать ситуацию, объективность, оперативность, способность адаптироваться и некий опыт в различных сложных ситуациях. Все это, безусловно, можно назвать важными качествами для эффективного лидерства.

2) Жизненный пример. Популярность среди преподавателей и студентов кейсовых заданий вовсе не предполагает полного перехода на этот метод. В учебном процессе, как и прежде, основную роль играют лекции, теоретические знания. Многие преподаватели используют в своих лекциях примеры из реально существующих компаний для того, чтобы сделать теоретические знания более доступными и понятными слушателям курсов, участникам тренингов и семинаров.

В ходе лекций важно часто приводить примеры по способностям и лидерским навыкам наиболее успешных руководителей известных компаний, подчеркивать их качества, и тот факт, что зачастую совсем не

обязательно быть идеально подходящим специалистом для эффективного руководства, важно отмечать и невозможность для личности обладать всеми необходимыми лидерскими качествами от рождения, ведь многие свойства личности можно с успехом развивать»

3) Элементы тренингов и упражнений. Тренинг означает приобретение навыков через деловые и ролевые игры, упражнения, групповые дискуссии и т. д. Тренинг - это интенсивная форма обучения, нацеленная на практическое освоение приёмов использования той или иной технологии. Тренинги отличаются от любой другой формы обучения активностью всех участников, причём особое внимание уделяется получению практических навыков, необходимых в работе.

4) Суггестивные методы. Суггестопедагогика - психотерапевтическое течение мировой педагогики, прошедшее длительный путь развития, в течение которого изменялись ее суггестивные учебные методы: гипнопедический и ритмопедический. Отличительной особенностью этих методов является необычный способ подачи учебного материала, ориентированного на быстрое запоминание

Воздействие на обучаемого оказывает внешний вид преподавателя (ведущего тренинг), его эмоциональность, интонация, мимика, жестикация, своеобразие коллектива, окружающая атмосфера. Отношение обучаемого к изучаемому материалу обусловлено не только содержанием объяснений преподавателя, но и тем, кто ведет это объяснение (имеет огромное значение степень авторитета). Следует отметить, что в высших учебных заведениях, в рамках преподавания такой дисциплины как «психология общения», в календарно-тематический план специалисты рекомендуют внедрять элементы социально-психологического тренинга для развития лидерских качеств и накопления лидерского потенциала личности.

Кроме того, следует развивать лидерские качества и в рамках стандартных лекций, практических занятий. При составлении планов обучения сотрудников организаций, следует учитывать все вышеописанные методы, элементы и формы. При этом крайне значимую роль следует отводить упражнениям и деловым играм в соответствии с профилем деятельности каждой конкретной организации.

Что касается развития лидерских качеств и лидерского потенциала личности менеджера, - в этом плане целесообразно организовывать социально-психологические упражнения для развития определенных черт характера. Необходимо подчеркнуть и тот факт, что для обеспечения эффективности процесса формирования лидерских качеств, необходимо соблюдение следующих организационных и педагогических условий:

- выявление и развитие лидерских качеств обучающихся в условиях личностно-ориентированного подхода, что позволит им проявлять позицию субъекта управленческой деятельности;
- ориентация преподавателей (ведущих тренинги) на новые профессиональные роли (сопровождение и консультирование обучающихся), что способствует более эффективной организации обучающимся самостоятельной деятельности;
- обеспечение оперативной диагностики и оценки эффективности процесса формирования лидерских качеств.

По мнению С.О. Пожарского, с позицией которого мы абсолютно согласны - «наиболее благоприятными для формирования личности лидера будут условия личностно-ориентированного подхода.

Под личностно-ориентированным подходом следует понимать методологическую ориентацию в педагогической и управленческой деятельности, позволяющую посредством опоры на систему взаимосвязанных понятий, идей и способов действий обеспечить и поддерживать процессы самопознания и самореализации личности как уже состоявшегося менеджера, так и студента-будущего управленца, с целью развития его неповторимой индивидуальности»

Применение такого подхода, позволит, по убеждению Е.Н. Степановой, - «выявить зарождающиеся лидерские качества обучающегося, создать условия для их успешного формирования. Предоставление возможности выбора способствует развитию самостоятельности, уверенности в своих силах, ответственности за принимаемые решения, укрепление позиций субъекта. Разнообразие видов деятельности и повышение требований к результатам этой деятельности способствуют постоянному росту личности, саморазвитию, что является неотъемлемой чертой лидера»

Таким образом, логично будет заключить, что наиболее эффективным, даже несмотря на кажущуюся долгосрочность, будет именно метод воздействия на развитие лидерских качеств менеджеров непосредственно в процессе обучения (переподготовки, повышения квалификации), причём это должны быть целенаправленные и осознанные действия по выявлению и совершенствованию необходимых характеристик для облегчения их практической работы.

4. Эмоциональное лидерство: основные характеристики, стили и преимущества, подтвержденные практикой.

Эмоциональное лидерство — способность влиять на состояние коллектива, переключаться между разными стилями управления, чтобы подбирать наиболее оптимальный для конкретной ситуации. Например, в условиях серьезного кризиса эффективно работает авторитарный стиль управления, когда нужно объединить людей для выполнения конкретной задачи.

Основой эмоционального лидерства выступает высокий уровень развития эмоционального интеллекта. Менеджер, обладающий высоким уровнем эмоционального интеллекта, более адаптивен и эффективен в межличностном и деловом взаимодействии, поскольку отличается выраженными способностями к пониманию собственных эмоций и эмоций других людей, к управлению эмоциональной сферой, что особенно важно в процессе преобразований в организации.

Эмоциональные лидеры воздействуют на эмоции разными способами. Ниже представлены 6 стилей, которые выделил Гоулман в своей книге. Если вы чувствуете себя лидером или иногда проявляете себя как лидер, попробуйте определить свой стиль, возьмите на вооружение рекомендации для каждого стиля лидерства, запомните лучшие приемы. Понимать себя иногда эффективнее, чем любые лидерские тренинги и семинары.

1. Лидер-коуч

Он действует под девизом «Попробуйте это!» Этот лидер отлично мотивирует, вдохновляет на новые достижения. Он умеет проявить эмпатию, доверять, развивать чувство принадлежности к группе. Иллюстрацией этого типа лидерства может стать легендарный «отец рекламы» Дэвид Огилви. Он помогал каждому члену команды развиваться, практикуя душевные разговоры с коллегами, которые выходили далеко за рамки должностей и формальностей – о личной жизни, мечтах, планах. Многие сказали бы, что на подобное нет времени, но только не он. Он всегда находил время на общение, в результате – всегда был в курсе настроения команды, которая ему доверяла.

Сила этого стиля лидерства в погружении в жизнь каждого члена своей команды и искреннем соучастии.

2. Лидер-демократ

Основным вопросом демократического лидера является «И какие у вас мысли?» Его сила – в коммуникациях, в которых учитывается мнение каждого.

Такой стиль лидерства идеален, когда существует много возможных путей и приходится делать выбор. Демократический лидер открыт к самым разным мнениям и умеет с ними работать.

Такому лидеру важно не забывать, что негативная оценка тоже может быть полезной, поэтому вовсе не нужно ее избегать или игнорировать.

Самое важное в этом стиле лидерства:

Командная работа.

Менеджмент конфликтных ситуаций.

Влияние.

Примером такого стиля может быть лидерство Дэвида Моргана, который был главой австралийского «Westpac Bank». 20 дней в год он отводил на сессию, где собиралось 40 человек, чтобы рассказать, как «реально обстоят дела».

3. Отеческий лидер

Этот тип характерен девизом «Человек всегда на первом месте!» У него всегда в приоритете создание позитивного настроения в коллективе. Этот лидер каждого видит индивидуальностью и стремится сделать его работу максимально уютной. Он может предлагать поддержку даже в семейных и бытовых проблемах, в общем вести себя как заботливый отец.

Его сильная сторона – эмпатия, способность чувствовать других, как бы примеряя на себя их эмоции и состояние. Если нужно – он ставит интересы коллег выше целей проекта или бизнеса.

Важно не сомневаться, что это правильный выбор. Лучшая инвестиция в бизнес – это инвестиция в людей.

4. Руководящий лидер

Его основной подход: «Делайте, что я сказал». Он дает ясные указания и требует строгого выполнения, устанавливая индивидуальную ответственность.

Основные черты такого лидерства:

Влияние.

Направленность на успехи.

Инициатива.

При этом руководящий лидер активно использует эмпатию и эмоциональный контроль. Этот тип лидерства идеально проявляет себя в кризисных ситуациях благодаря высокой степени рациональности в руководстве, устойчивости к стрессу, умению контролировать ситуацию и преодолевать трудности эффективнее других типов лидерства.

5. Лидер достижений

Девиз этого лидера – «Делайте, как я!» Очень ценный тип руководства. Такой лидер ведет за собой собственным примером. Он может показать, как нужно делать и передает свои умения другим членам команды.

Он умеет вживить уверенность, что всегда есть куда расти, всегда нужно стремиться к более высоким результатам, более крупным целям, постоянно развивая свой успех. Это для него важная задача, ради которой он постоянно расширяет горизонты, осваивает новые виды деятельности, возможности, технологии.

Такого лидера отличает ориентированность не на материальные ценности, прибыль или титулы. Самое важное для него – установить собственные стандарты и стандарты команды, которые нужно достичь.

6. Лидер визуализации

Этот лидер живет с девизом: «Идите за мной!» Своей основной задачей он видит определение и визуализацию того, как именно достижение каждого участника проекта сложатся в общую картину, к которой стремится все предприятие.

Лидер создает видение, верит в него, внушает веру в других и этим вдохновляет сотрудников на инициативу и движение вперед. Этот тип особенно эффективен, когда предприятию нужна перезагрузка или оно находится на этапе выработки стратегии.

Лидерская стратегия визуализации не совсем подойдет в случае, если в команде лидера будут люди, разбирающиеся в деятельности предприятия больше, чем руководитель. В этом случае больше подойдет демократический лидер.

качестве примера приведем один драматический эпизод из истории «Би-би-си». Здесь в свое время был создан отдел новостей. Его организовали как экспериментальный, и вскоре, хотя журналисты и редакторы (около 200 человек) считали, что постарались на славу, менеджмент принял решение о закрытии подразделения.

Ситуацию усугубило то, что руководитель, которому было поручено донести до работников решение начальства, принялся в красках расписывать достижения конкурентов и вспоминать замечательную поездку в Канны, из которой он только что вернулся. Новости сами по себе были достаточно скверными, а поведение оратора только подлило масла в огонь. Вместо ожидавшегося умеренного недовольства бесцеремонная и даже вздорная манера говорящего спровоцировала бурное негодование. Люди пришли в ярость, возмущаясь не только решением администрации, но и бестактностью присланного к ним «гонца». Страсти достигли такого накала, что, казалось, без помощи охраны «посланнику» неведимым не уйти. На следующий день к этим работникам вышел другой руководитель. Он избрал совершенно иной подход. Этот человек искренне говорил о решающем значении журналистики для активного развития общества и о призвании, которое было основным фактором выбора ими этой профессии. Он напомнил, что никто не идет в журналистику ради обогащения: это ремесло всегда отличалось довольно низкой доходностью, а занятость, как правило, зависит от колебаний экономической конъюнктуры. Своей речью он вызвал у журналистов подъем чувств. Они ощутили гордость за дело, которое они избрали. На прощание он пожелал им успехов в дальнейшей карьере. Когда он закончил речь, люди воспряли духом.

Разница между двумя выступавшими заключалась в том, с каким настроением и в каком тоне они обращались к людям. Один вызвал у слушателей неприязнь и враждебность, а другой вселил в них оптимизм и даже вдохновил их на преодоление трудностей. Эти различия в восприятии указывают на неявный, но существенный аспект лидерства – эмоциональное воздействие слов и поступков лидера... Менеджер, который получил задание сообщить работникам плохие известия и так взвинтил людей, что ему чуть было не пришлось вызывать охрану, чтобы убраться восвояси без риска для жизни, является примером того, что мы называем диссонансным лидерством. Не интересуясь чувствами присутствующих, он привел в действие пружину негативных эмоций и спровоцировал регрессивную динамику: от недовольства люди перешли к негодованию, от неприязни – к бешенству.

Когда лидерам не удастся проникнуться чувствами других или правильно истолковать эмоции группы, они создают диссонанс, без нужды посылая коллективу отрицательные сигналы. Возникающая при этом подавленность мгновенно отражается на результатах работы: вместо того чтобы все свое внимание уделять посланию лидера и выполнению групповых задач, коллектив занимается внутренними проблемами.

В любой рабочей обстановке не составляет труда вычислить влияние диссонансного лидера: люди выведены из равновесия и, естественно, начинают плохо работать.

Основная литература

1. Авдеев П.С. Обзор теорий харизматического лидерства в менеджменте и политике // Психология, социология и педагогика. 2015. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://psychology.snauka.ru/2015/01/4047>.
2. Адизис И. Развитие лидеров / Ицхак Калдерон Адизис; Пер.с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 260 с.
3. Адизис И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизис; Пер.с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 264 с.
4. Адизис И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные: пер.с англ. / Ицхак Калдерон Адизис. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 200 с.
5. Бауэр М. Курс на лидерство. Альтернатива иерархической системе управления компанией. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 198 с.
6. Бек Д.Э., Коун К.К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. – Открытый мир, 2010. – 424 с.
7. Беляцкий Н. П. Менеджмент. Основы лидерства //Российский журнал менеджмента. – 2016. – Т. 5. – №. 4.
8. Брэнсон Р. Мои правила. Слушай, учись, смейся и будь лидером. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 360 с.
9. Вильякайнен Пека А., Мюллер-Эберстайн Марк. Без страха. Лидеры бизнеса в цифровую эпоху. М.: Олимп-Бизнес, 2011.
10. Джон Магда, Бекки Бермонт Редизайн лидерства. Руководитель как творец, инженер, ученый. – М.: Альпина Паблишер, 2012.
11. Евтихов, О.В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития [Электронный ресурс] / О.В. Евтихов .— : [Б.и.], 2011 .— 219 с. — Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/227194>
12. Кричевский Р.Л. Психология лидерства: Учебное пособие. – М.: Статут, 2007. – 542 с.
13. Лидеры нового времени. Кто проведет компанию сквозь бури? // HBR, янв. 2016
14. Петровская И. Концепция лидерства в позитивной парадигме организационного поведения // Проблемы теории и практики управления. 2018. №8. С. 85-90.
15. Радислав Гандапас Харизма лидера. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
16. Ротер Майк Тойтота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. – СПб.: Питер, 2014. – 336 с.
17. Стив Джобс Уроки лидерства / Пер. с англ. – М.: Изд-во: Манн, Иванов и Фарбер, 2012.
18. Стивен Р. Кови, Боб Уитмен, Брек Ингланд 4 правила эффективного лидера в условиях неопределенности. – М.: «Эксмо», 2010.
19. Стивен Р. Кови Лидер во мне. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.
20. Течи, Н. Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций) / Н. Течи, М.А. Деванна. М.: Экономика, 2011. - 295 с.
21. Уайзаман Л., Вдохновители: Как стать лидером, способным усилить команду [Текст]: Л. Уайзман; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 463 с.
22. Уолтер Айзексон Вся правда о лидерстве Стива Джобса // HBR, май. 2012
23. Хилл Л. Трудно быть боссом. Модели успешного лидерства. М.: Альпина Бизнес Букс. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
24. Шефер Б., Грундль Б. Простое лидерство. – Минск: Попурри, 2010. – 176 с.
25. Шалагинова Л.В. Психология лидерства. – СПб.: Речь, 2007. – 464 с.

Дополнительная литература

- 1 Байхэм, Уильямс, С., Смит, Олдри, Б., Пили, Мэтью, Дж. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей. : Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 416 с.
- 2 Бишоф, Анита Самоменеджмент: эффективно – рационально. М.: Сمارт Бук, 2012.
- 3 Гоулмен Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулмен, Ричард Бояцис, Энни Макки; Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 301 с.
- 4 Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика //СПб.: Речь. – 2007.
- 5 Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества. М.: Олимп-Бизнес, 2013.
- 6 Лидерство / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. («Классика Harvard Business Review») – 262 с.

- 7 Максвелл Дж. Лидер на 3600. Минск: Попурри, 2007
- 8 Нефф Т.Д., Ситрин Д.М. Уроки лидеров. – М.: Изд-во АСТ, 2003.
- 9 Психология лидерства в бизнесе / В.Шеклтон. – СПб.: Питер, 2003. – 222 с.
- 10 Пфеффер Дж. Власть. Почему у одних она есть, а у других – нет. М.: Карьера Пресс, 2012.
- 11 Роб Гоффи, Гарет Джонс. «Почему люди должны следовать за вами?» - СПб.: Изд-во Стокгольмская школа экономики в С-Петербурге, 2008.
- 12 С чего начинается лидерство / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 232 с. (Серия «Классика Harvard Business Review»)
- 13 Стаут Л. Лидерство: от загадок к практике. – М.: Хорошая книга, 2002.
- 14 Стивен Р. Кови Восьмой навык. От эффективности к величию. – М.: Альпина Паблишерз, 2009.
- 15 Томас, Роберт Дж. Испытание лидерства. Опыт, ведущий к мастерству. М.: Изд-во Юрайт, 2009.
- 16 Трейси Б. Цель – абсолютное лидерство. Ключ к успешному руководству и организации. – М.: Интерэксперт, 2003.
- 17 Фарсон Р. Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства. – М.: София, 2001.
- 18 Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. — М.: «ИНФРА-М», 1999.- 328с.
- 19 Шермерон Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение., 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. Б.Г.Молл. – СПб.: Питер, 2004.
- 20 Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. – М.: Теис, 2002.

Электронные образовательные ресурсы

1. Лидерство в малых и больших группах / О.Г.Ридецкая // <http://www.mgimo.ru/upload/iblock/6c5/6c547e380e3d3be76a0ea2667e56257e.pdf>
2. Лидерство □ Бесплатные электронные книги pdf... - Alllibrary // <http://www.al24.ru/category/biznes-ekonomika-finansy/liderstvo>
3. Котельников В. Эффективный лидер// Топ3 Бизнес е-Коуч. [Электронный ресурс] // <http://www.repetitora.com/effektivnoe-liderstvo-na-primere-malogo-biznesa>.
4. Новикова О. Инновационные менеджеры: постановка проблемы [Электронный ресурс]. URL: [allventure. ru/articles/](http://allventure.ru/articles/)
5. Е.Н. Чеснова - 2015 'ФЕНОМЕН ЛИДЕРСТВА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ' по512 с. [Электронный ресурс] // <http://www.cyberleninka.ru>
6. А.С. Данилина - 2014 – Стратегия лидерства в российских компаниях [Электронный ресурс]. // <http://www.ekonomika.snauka.ru/2014/03/4170>
7. Ковалева Т. Лидерство как стиль управления современной компанией //Режим доступа: <http://www.ippnou.ru-сайт>
8. Sunnie Giles The most important leadership competencies, according to leaders around the world / Sunnie Giles – HBR, March 15, 2016 [Электронный ресурс] URL://<https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>.
9. Carmen Nobel The three types of leaders who create radical change / Carmen Nobel – HBS, September 20, 2017 [Электронный ресурс] URL://<https://hbswk.hbs.edu/item/the-three-types-of-leaders-who-create-radical-change#>.
10. Mike Myatt 15 ways to identify bad leaders / Mike Myatt – Forbes, October 18, 2012 [Электронный ресурс] URL:// <https://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/10/18/15-ways-to-identify-bad-leaders/#7eb08ca315da>.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой: <https://stuservis.ru/otvety-na-bilety/276909>