**23.04**

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ**

**ТЕМА: ЛИДЕРСТВО И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ**

Лидерство. Власть. Стиль управления.

1. Сущность лидерства.

2. Понятия и форма власти.

3. Методические подходы к изучению лидерства.

4. Стиль руководства.

***1 вопрос:*** ***Лидерство*** – это естественный социально – психологический процесс в группе, построенные на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы.

*В основе лидерства лежит* способность человека притягивать к себе людей бессознательно вызывая чувства уважения, восхищения, любви. Можно условно выделить 3 компонента группового лидерства:

1. **«Сердце группы»** - эмоциональный лидер. Это человек, которому всегда можно обратиться за пониманием и сочувствием.
2. **«Руки группы»** - деловой лидер. Это человек, с которым хорошо работается, он умеет налаживать нужные связи, добиваться успеха.
3. **«Мозг группы»** - информационный лидер. Это человек с широким кругозором, который даже если не владеет информацией всегда знает где ее найти.

Лучшим будет руководитель, который объединяет все 3 компонента группового лидерства, но на практике такое встречается очень редко.

**Лидер** – это человек способный объединять людей, во имя достижения какой – то цели.

**Лидерство** – это всегда вопрос степени и силы влияния, зависящий от соотношения личных качеств лидера с качествами тех, на кого он пытается влиять и ситуацией в которой находится группа. Различают формальных и **неформальных** лидеров.

Влияние формальных базируется на официально занимаемой должности, а влияние неформальных лидеров определяется признанием за ними определенных качеств превосходства.

Подходит ли человек на должность формального лидера группы прежде всего зависит от того имеет ли он склонность к доминированию, а также от того признают ли за ним качество превосходства.

***2 вопрос:***

***Власть*** – это возможность влиять на поведение других.

***Влияние*** – поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека.

Формы влияния, которые могут побудить исполнителя к более активному сотрудничеству:

* Убеждение
* Участие сотрудников в управлении.

Условия эффективного использования влияния в управлении.

* Потребность к которой апеллирует, должна быть активной и сильной.
* Человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворение какой – то потребности.
* Человек, на которого влияют, должен ожидать с достаточно высокой вероятностью того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению его потребности.
* Человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия имеют хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

Формы власти:

* Власть, основанная на принуждении. Менеджер может оказывать влияние на других, если он контролирует величину или форму наказания, которое может быть к ним применено.
* Власть, основанная на вознаграждении. Менеджер имеет власть над другим человеком, если этот человек верит, что менеджер может вознаградить его или отказать в этом.
* Экспертная власть – осуществляется, когда менеджер воспринимается как носитель специальных и полезных знаний.
* Эталонная власть, власть примера. Характеристики или свойства менеджера настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же.
* Законная власть – основывается на праве человека руководить другими в силу соответствующего положения в организации.

***3 вопрос:***

Существует множество теорий лидерства. Среди них можно выделить следующие основные подходы:

1. *Теории лидерских качеств* – это наиболее ранний подход, в рамках которого ученые пытались определить качество присущие лидерам, научиться их измерять и использовать для выявления потенциальных лидеров.

Наибольших успехов в этом добился **Уоррен Беннисон**, который выделил 4 основные группы лидерских качеств:

* Управление вниманием, т.е умение представлять дело так, чтобы оно казалось привлекательным.
* Управление значения, т.е умение представлять идеи понятно.
* Управление доверием, т.е умение вызывать веру в успех предлагаемых идей.
* Управление с собой.

1. *Поведенческий подход* базируется на утверждении того, что эффективность управления зависит прежде всего от манеры поведения руководителя.
2. *Ситуационные теории* основаны на идеи зависимости между способами руководства и складывающейся ситуации.
3. *Современные модели лидерства:*

* Концепция атрибутивного лидерства, исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение его последователей обусловлены реакцией лидера на поведения последователей. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется и в зависимости от этого делает выводы о поведении каждого, а за тем выбирает стиль своего поведения, таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненных.
* Концепция харизматического лидерства, считается лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое влияние на последователей. Такие лидеры испытывают сильную потребность к власти и постоянную потребность к деятельности, подобные руководители наиболее эффективны.

***4 вопрос:***

*Стиль управления* – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным. В рамках поведенческого подхода выделяют следующие основные стили управления:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стиль** | **Авторитарный** | **Демократический** | **Либеральный** |
| Природа  стиля | Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера.  Личное установление целей и выбор средств их достижения. | Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера. Принятие решений раздельно по уровням на основе участия. | Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации.  Предоставление группе возможности самоуправления |
| Сильные стороны | Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата | Усилия личных обязательств | Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера. |
| Слабые стороны | Сдерживается индивидуальная инициатива. | Требует много времени на принятие решений. | Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость |

**Заключение**

**Мы практически заканчиваем изучение важнейшего раздела дисциплины основы менеджмент и маркетинга.** Вы многое узнали, многому научились. А, главное, вы понимаете, что где бы вам ни пришлось работать в дальнейшем, это будет работа с людьми, многим, я надеюсь, предстоит работа в руководящих должностях. Именно поэтому теме Лидерство уделяется особое внимание в курсе дисциплины.

**Всюду, где собираются вместе более двух человек, возникает проблема лидерства**. В процессе формирования группы некоторые ее участники начинают играть более активную роль, чем другие, им оказывают предпочтение, к их словам прислушиваются с большим уважением, короче говоря, они приобретают доминирующее положение.

По мере роста группы и, что особенно важно, ее стабилизации, среди членов группы складывается ранговая иерархия, и роль лидера приобретает решающее значение в деятельности группы

**Вся жизнь человека протекает в социальном контексте**, он живет и действует в составе разнообразных групп и, следовательно, всю жизнь испытывает влияние всевозможных формальных и неформальных лидеров; ими могут быть люди разных личностных качеств и общественного положения старший в семье, капитан дворовой хоккейной команды, учитель, тренер, т. п.

Но мы с вами изучали именно организационное лидерство.

**В профессиональной деятельности вы обязательно столкнетесь с необходимостью взаимодействия с руководителем предприятия.** И вы должны понимать, что руководитель предприятия может очень успешно действовать в одних ситуациях и терпеть неудачи в других.

**Рассмотрим пример СТИВА ДЖОБСА, в возрасте 21 года основавшего вместе со Стефаном Возняком легендарную компанию «Эппл компьютерс»**. Эксцентричный Джобс, меньше всего был похож на традиционного корпоративного топ-менеджера. Он воспитывался контркультурой 60-х годов, и к компьютерам обратился, уже имея за спиной опыт употребления ЛСД, путешествие в Индию и жизнь в коммуне. В те дни, когда еще не было никаких персональных компьютеров, необычный стиль Джобса был как раз тем, что нужно для создания новой индустрии. В течение пяти лет он превратился в лидера корпорации стоимостью несколько миллиардов долларов.

**Оказалось, однако, что неортодоксальная манера Джобса плохо подходит для тонкого и сложного дела управления большой корпорацией в условиях рыночной конкуренции**. Компания «Эппл» начала терпеть убытки, проигрывая в соревновании с конкурентами. **В 1985 году Джобс был вынужден уйти из дела под нажимом** Джона Скалли, человека, которого сам Джобс когда-то пригласил руководить своей фирмой. Интересно, что **спустя несколько лет компанию «Эппл» опять возглавил Стив Джобс. Это произошло тогда, когда перед компанией встала необходимость произвести технологический рывок:** качественно улучшить операционную систему своих «Макинтошей», восстановить доверие клиентов и прежнее положение на рынке.

Наверное, вы уже поняли, что корпоративный **лидер, который хочет оставаться эффективным длительное время, должен уметь быстро адаптироваться к изменчивым обстоятельствам** и гибко варьировать свое поведение. Получается это не у всех. Точнее — у очень немногих. Гораздо чаще руководитель зацикливается на одном стиле поведения, который, например, оказался эффективным в дни становления компании, но совершенно не подходит для периода интенсивного роста и удержания завоеванных позиций. В результате фирма со временем теряет способность конкурировать на рынке. Знание сущности и психологии, лидерства и власти поможет вам сформировать в дальнейшем необходимые качества, позволяющие стать эффективным лидером в семье и на рабочем месте.

**25.04**

**Теперь давайте проверим, как вы усвоили эту довольно интересную тему лидерства.**

**Задания**

1. Дайте определение лидерства, лидера.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Назовите основные функции лидера.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Какие уровни лидерства вы знаете? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Что подразумевается под формальным и неформальным лидерством? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Выполните задачу, которая позволит определить Ваш актуальный уровень проявления лидерства в совместной деятельности.

I. При ответе на каждый из нижеизложенных вопросов, выберите один из возможных ответов – А или Б.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **А** | **Б** |
| 1. Что для Вас важнее в игре? | победа | развлечение |
| 2. Что Вы предпочитаете в общем разговоре? | проявлять инициативу, предлагать, что-либо | критиковать то, что предлагают другие |
| 3. Способны ли Вы выдержать критику, не ввязываться в споры? | да | нет |
| 4. Нравится ли Вам, когда Вас хвалят прилюдно: | да | нет |
| 5. Отстаиваете ли Вы своё мнение, если обстоятельства против Вас? | да | нет |
| 6. Вы всегда душа компании? | да | нет |
| 7. Умеете ли Вы скрывать своё настроение от окружающих? | да | нет |
| 8. Всегда ли Вы немедленно делаете то, что Вам говорят старшие? | да | нет |
| 9. Удаётся ли Вам в споре привлечь на свою сторону тех, кто с Вам был не согласен? | да | нет |
| 10. Нравится ли Вам учить других? | да | нет |

II. Обработайте полученные Вами данные по ключу.

Ключ:

Подсчитайте общее количество ответов «А», и общее количество ответов «Б».

III. Интерпретируйте полученные данные.

Высокий уровень лидерства – «А» равен 7-10 баллов

Средний уровень лидерства – «А» равен 4-6 баллов

Низкий уровень лидерства – «А» равен 1-3 баллов

Преобладание ответов «Б» свидетельствует об очень низком или деструктивном лидерстве.

6. Определите Ваш стиль лидерства. Ответьте на вопросы, выбрав варианты «а», «б» или «в».

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Вопрос | Вариант А | Вариант Б | Вариант В | Вариант ответа |
| 1 | При принятии важных решений Вы: | посоветуетесь с коллективом; | постараетесь не брать на себя ответственность за принятие решения; | примете решение единолично |  |
| 2. | При организации выполнения задания Вы: | предоставите свободу выбора способа выполнения задания участникам коллектива, оставив за собой лишь общий контроль; | не будете вмешиваться в ход выполнения задания, полагая, что коллектив сам сделает все как надо; | будете регламентировать деятельность членов коллектива, строго определяя, что надо делать. |  |
| 3. | При осуществлении контроля за деятельностью подчиненных Вы: | будете жестко контролировать каждого из них; | доверите осуществление контроля самим подчиненным | посчитаете, что контроль не обязателен. |  |
| 4. | В экстремальной для коллектива ситуации Вы: | будете советоваться с коллективом; | возьмете все руководство на себя; | полностью положитесь на лидеров коллектива. |  |
| 5 | Строя взаимоотношения с членами коллектива, Вы: | будете сами проявлять активность в общении; | будете общаться, в основном, если к вам обратятся; | будете поддерживать свободу общения между вами и подчиненными. |  |
| 6 | При управлении коллективом Вы: | будете оказывать помощь подчиненным и в их личных делах; | посчитаете, что в личные дела подчиненных нет необходимости «соваться»; | будете интересоваться личными делами подчиненных скорее из вежливости |  |
| 7. | В отношениях с членами коллектива Вы: | будете стараться поддерживать хорошие личные отношение даже в ущерб делу | будете поддерживать только деловые отношения; | будете стараться поддерживать и личные, и деловые отношения в равной мере. |  |
| 8 | По отношению к замечаниям со стороны коллектива Вы: | не допустите замечаний в свой адрес; | выслушаете и учтете замечания; | отнесетесь к замечаниям безразлично. |  |
| 9 | .При поддержании дисциплины Вы: | будете стремиться к беспрекословному послушанию подчиненных; | сумеете поддерживать дисциплину без напоминания о ней подчиненным; | учтете, что поддержание дисциплины — это не ваш «конёк», и не будете давить на подчиненных. |  |
| 10. | В отношении того, что о Вас подумает коллектив: | вам будет безразлично; | постараетесь всегда быть хорошим для подчиненных, на обострения не пойдете | несете коррективы в свое поведение, если оценка будет негативной. |  |
| 11. | Распределив полномочия между собой и подчиненными, Вы: | будете требовать, чтобы вам докладывали обо всех деталях; | будете полагаться на исполнительность подчиненных; | будете осуществлять только общий контроль. |  |
| 12. | При возникновении затруднений при принятии решения Вы: | обратитесь за советом к подчиненным; | советоваться с подчиненными не будете, так как все равно отвечать за все придётся вам; | примете советы подчиненных, даже если их не просили. |  |
| 13. | Контролируя работу подчиненных, Вы: | будете хвалить исполнителей, отмечать их положительные результаты; | будете выискивать в первую очередь недостатки, которые надо исправить; | Будете осуществлять контроль от случая к случаю (зачем вмешиваться?). |  |
| 14. | Руководя подчиненными, Вы: | сумеете так приказать, что задания будут выполняться беспрекословно; | будете в основном использовать просьбу, а не приказ; | вообще не умеете приказывать. |  |
| 15. | При недостатке знаний для принятия решения Вы: | будете решать сами — ведь вы же руководитель; | не побоитесь обратиться за помощью к подчиненным; | постараетесь отложить решение: может, все образуется само собой. |  |
| 16. | Оценивая себя как руководителя, можете предположить, что Вы: | будете строгим, даже придирчивым; | будете требовательным, но справедливым; | к сожалению, будете не очень требовательным. |  |
| 17. | В отношении нововведений Вы: | будете скорее консервативным (как бы чего не вышло); | если они целесообразны, то охотно их поддержите; | если они полезны, добьетесь их внедрения в приказном порядке. |  |
| 18. | Вы считаете, что в нормальном коллективе: | подчиненные должны иметь возможность работать самостоятельно, без постоянного и жесткого контроля руководителя; | должен осуществляться жесткий и постоянный контроль, так как на совесть подчиненных рассчитывать не приходится; | исполнители могут быть предоставлены сами себе. |  |

Обработка результатов

За каждый сделанный выбор проставляется по 1 очку.

Авторитарный:

1в, 2в, 3а, 4б, 5б, 6б, 7б, 8а, 9а, 10а, 11а, 12б, 13б,14а,15а,16а,17в,18б.

Демократический:

1д, 2а,3б,4а,5а,6а,7а,8б,9б,10в,11в,12а,13а,14в,15б,16б,17б,18а.

Либеральный:

1а, 2б, 3в, 4в, 5в, 6в, 7в, 8в, 9в, 10б, 11б, 12в, 13в, 14б, 15в, 16в, 17а, 18в.

Определите (по набольшей сумме баллов), какой стиль Вам соответствует: авторитарный, демократический, либеральный. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Изучите отличительные особенности авторитарного и демократического стилей руководства и заполните таблицу:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Отличия | Авторитарный стиль | Демократический стиль |
| Методы управления |  |  |
| Ориентация |  |  |
| Полномочия |  |  |
| Принятые решения |  |  |
| Инициатива работников |  |  |
| Контроль |  |  |
| Гласность |  |  |
| Стимулы |  |  |
| Отношения к критике |  |  |
| Особенности общения |  |  |

8. Укажите, какой, по вашему мнению, стиль руководства будет применять руководитель, обладающим следующим видом темперамента.

Заполните таблицу:

|  |  |
| --- | --- |
| Темперамент | Предпочтительный стиль руководства |
| Сангвиник |  |
| Холерик |  |
| Флегматик |  |
| Меланхолик |  |

9. Назовите трех известных Вам людей, которые, с Вашей точки зрения, являются харизматическими личностями. В чем заключается их харизма?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10. Перечислите, какие, с Вашей точки зрения, психологические особенности являются ведущими для лидера - руководителя. Оцените по десятибалльной шкале насколько каждое представленное качество присуще Вашей личности. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_