

## *Памятка Качества лидера*

- целеустремленность и преданность делу;
- способность принимать мудрые и нестандартные решения;
- способность организовать людей и себя;
- восприимчивость к новым идеям;
- забота о людях и о деле одновременно;
- обладание мышлением «победителя»;
- справедливость, отсутствие любимчиков;
- уравновешенность, выдержанность и стрессоустойчивость;
- оптимистичность, способность видеть светлые стороны в темных явлениях и процессах;
- овладение чувством юмора, способность ценить юмор собеседников, смеяться над собой;
- быть на высоте в трудную минуту и скромным в благополучное время;
- умение брать на себя персональную ответственность за все происходящее и быть способным извиниться, если необходимо;
- уверенность и отсутствие комплексов.

## *Лидер в любых ситуациях обязан:*

- уважать людей, несмотря на любые их отклонения от желаемого уровня. Можно быть требовательным, жестким, но обязательно справедливым и уважающим личность того, кто перед вами. Оценивая негативно их действия, не переносите свое отношение на их личности;
- признавать индивидуальные достоинства каждого, кто с вами работает. Люди любят, чтобы их индивидуальная неповторимость была замечена;
- создавать в общении с людьми атмосферу открытости, доброжелательности, положительных эмоций;
- замечать любой положительный сдвиг в работе или поведении людей рядом с вами;
- не задевать ни в каких случаях «болевы́е точки» людей, их уязвимые места и слабости.

## ***Девять основных правил поведения лидера:***

### ***1. Улыбайтесь:***

- управляйте своим поведением в любых возможных ситуациях;
- будьте всегда приветливы и вежливы;
- всегда улыбайтесь людям;
- поддерживайте хорошее настроение и у себя, и у окружающих вас людей;
- сохраняйте хорошее настроение в конфликтных ситуациях.

### ***2. Здоровайтесь:***

- если вы вошли в помещение после других, то вы обязаны независимо от должности, возраста первым приветствовать присутствующих;
- необязательно при встрече с группой знакомых людей всем поочередно жать руки:
- первым приветствует вас, как лидера, ваш подчиненный, а вот рукопожатие первым должны предложить вы. С женщинами здороваться первым;
- лидер первым должен приветствовать ветерана, старшего по возрасту подчиненного;
- начиная рабочий день, приветствуйте всех своих подчиненных.

### ***3. В разговоре не путайтесь между «ты» и «вы»:***

- если отношения доброжелательные или дружеские, то обращение друг к другу на «ты» — нормально. При напряженных или формальных отношениях — «вы»;
- если лидер обращается с одними на «ты», с другими на «вы», то создается впечатление, что есть «свои» и «чужие»;
- обращение на «вы» не только показывает культуру общения, но и служит инструментом для поддержания служебной и трудовой дисциплины;

- пренебрежение служебной этикой ведет к панибратству!

#### *4. Слушайте терпеливо:*

- проявляйте максимум доброжелательности к людям, с которым общаетесь, они пришли к вам, чтобы найти решение проблем в которых в первую очередь заинтересованы вы сами;
- научитесь терпеливо слушать людей, не перебивайте их своими репликами;
- не отвергайте высказанные вам предложения только потому, что вам они не нравятся или вы с ними не согласны, пусть выскажут вам все, что считают нужным.

#### *5. Не приказывайте, а больше просите:*

- приказ применяйте только в экстремальных условиях: угроза срыва важного задания, нарушение правил техника безопасности всякого рода чрезвычайные происшествя;
- поручения, не входящие в круг обязанностей подчиненного лучше давать в форме «Прошу...» .

#### *6. Взыскивайте за упущения, но больше благодарите за труд:*

- поощрения больше влияют на трудовую активность людей, чем наказания, и потому чаще поощряйте подчиненных;
- неразумно одинаково наказывать подчиненных разного возраста, пола и темперамента за одинаковые проступки;
- замечайте каждый успех подчиненных и поощряйте их за это.

#### *7. Поймите, запомните и помогите:*

- ведите регулярные приемы своих подчиненных, имеющих личные и служебные вопросы:

- вы должны знать, что для задающего вопрос ваш ответ очень важен, вы обязаны понять, запомнить и помочь своему подчинённому или тактично и справедливо отказать, если человек хочет от вас то, что вам непосильно.

*8. За критику не преследуйте, откровенная самокритика не подрывает авторитета лидера:*

- умело и осторожно критикуйте своих подчиненных, не унижайте достоинство, не придирайтесь, обходитесь без грубостей, ведущих к напряженности;

- критиковать будут и вас. Не преследуйте критикующих;

если критика несправедлива, объясните и докажите, что человек не имеет полной информации;

- за конструктивную критику снизу, помогающую избежать ошибок и упущений, будьте только благодарны.

*9. Опирайтесь на самостоятельных и крепких людей:*

- избегайте подхалимов, людей типа «ни рыба, ни мясо», не имеющих своего суждения;

- цените самостоятельных, крепких людей. Они ваша опора;

- нехорошо, когда люди, желающие помочь вам, остаются не услышанными. Советуйте с ними, и вы победите в любой ситуации.

## **Как сохранить лидерство?**

*1. Поведение подчиненных определяется поведением лидера:*

- не допускайте небрежного обращения с подчиненными;
- если вы не уверены, что вас выслушают, то едва ли вас будут слушать;
- ваш раздраженно-напряженный тон вызывает такой же ответный тон подчиненного;
- неприязнь, ненаказуемое оскорбление личности зависящего от вас человека рано или поздно вызовут его агрессию в качестве самозащиты.

*2. Подчиненные уважают силу лидера, они ее чувствуют:*

- лидер должен избегать истеричности, возмущенных выкриков, драматизированных монологов, полууголовных угроз. Это очень слабо действует на людей и снижает авторитет лидера;
- заискивание, задабривание людей позволяют подчиненным извлекать выгоды, но не вызывают уважение к лидеру.

*3. Невозмутимость, спокойное дружелюбие лидера передают ощущение силы подчиненным:*

- это хороший щит от отрицательных эмоций подчиненных;
- это отличный инструмент воздействия лидера на подчиненных.

*4. Обращайтесь с подчиненными так, как если бы это были уважаемые вами люди.*

- это исключит дерзость, хамство и кривляние подчиненного, если с вашей стороны не будет фальши;
- искренний, уважительный тон «обволакивает» подчиненных и не дает им «распоясаться» в привычной небрежной манере поведения.

*5. Если подчиненный не успел войти в заданный корректный тон поведения, то не делайте ему замечания, сохраняйте спокойную настойчивую учтивость и не замечайте хамства:*

- привычные способы самовыражения людей: наглое кривляние, явное хамство, готовность к агрессивным

способам самозащиты — только подкрепляются и вдохновляются окриками и резкими замечаниями лидера;

- окрик, брань, осуждение — не есть корректное поведение лидера, ведите себя так, как бы вы хотели видеть поведение своих подчиненных.

*6. Избегайте ставить себя в пример и никого не ставьте в пример:*

- передавайте подчиненным свою корректность через уважение к ним;

- чем дольше и чаще подчиненный букет пребывает в режиме корректного общения, уважительного внимания, тем больше у него закрепляются корректные способы поведения, приобретается благоприятный поведенческий опыт, нормализуется отношение к себе и лидеру; избегайте «базарных» сцен в общении с подчиненными.

*7. Будьте особо внимательны к подчиненным с повышенной возбудимостью и с трудным характером:*

- чтобы подчиненные вели себя спокойнее, обходитесь без словесных замечаний, без упреков;

- не провоцируйте и не усиливайте особенности характера таких подчиненных. Достаточно спокойного дружелюбного взгляда, мягкого успокаивающего прикосновения, стойкого проявления миролюбивой, но убедительной силы.

*8. Уменьшайте напряжение, вызванное рациональными эмоциями, замедлением темпа речи и движений:*

- отрицательные эмоции воздействуют через наш слух.

Необходимо фиксировать внимание не на слуховых, неприятных ощущениях, а на зрительно воспринимаемых объектах;

- внезапное, неожиданное молчание того, на кого воздействует стресс, заставит стрессосоздателя снизить свою эмоциональную напряженность.

## ***Что значит для лидера владеть ситуацией?***

*Владеть ситуацией значит:*

- подчинить динамику ситуации своему сознательному регулирующему контролю;
- не дать разгореться ссоре, скандалу, конфликту, привести уже возникшее осложнение ситуации к благополучному решению.



***Какие стили управления может применять в своей деятельности лидер и их характеристика?***

<b>Два стиля управления, используемые лидерами:</b>	
<b><i>Жесткий стиль управления (авторитарный)</i></b>	<b><i>Демократический стиль управления</i></b>
потеря времени на переживания и стресс	власть, основанная на поддержке позитивных отклонений в работе подчиненных (вознаграждающая власть)
снижение самооценки и уровня притязаний человека	
потери времени на оправдание;	
осторожность и нежелание экспериментировать	власть примера
снижение инициативы и энтузиазма	власть объектных показателей оценки деятельности; власть авторитарная (личности лидера)
«выученная беспомощность» — снижение активности к поиску и творчеству	
стремление к обману и сокрытию отрицательных отклонений в своей деятельности	

## ***Значение коммуникации в деятельности лидера и его обязанности в связи с этим***

Коммуникация, то есть обмен информацией, протекает независимо от лидера и по многим каналам. Лидер должен знать эти каналы, влиять на них и управлять ими. Эффективно работают те лидеры, которые эффективно используют коммуникации.

### ***Для успешной деятельности лидер обязан:***

- знать суть коммуникационного процесса;
- обладать хорошо развитым умением устного и письменного сообщения;
- понимать, как среда влияет на обмен информацией.

### ***Главные коммуникационные каналы, которые использует лидер:***

- между вашей организацией (фирмой, учреждением и т.п.) и ее внешней средой;
- по восходящей: снизу вверх;
- по нисходящей: лидер—подчиненные. Это приказы, распоряжения, уточнения в работе, ожидания по поводу результатов, мотивации деятельности;
- между подразделениями организации: информация по Координации действий;
- между лидером и коллективом его подчиненных;
- неформальные каналы (реклама, распространение слухов и т.п.).

## *Что не должен делать лидер:*

1. Давить подчиненного тяжестью уничтожительной критики.
2. Оценивать личности подчиненных. Лучше оценивать обстоятельства.
3. Искать виновных. Лучше искать причины неудачи и пути их устранения.
4. Задевать личности подчиненного. Лучше проанализировать его действия и операции.
5. Использовать только один метод управления — управление по отрицательным отклонениям. Лучше применяйте метод — управление путем позитивного подключения положительных сдвигов. Первый метод можно использовать только, как исключение.
6. Накапливать претензии для публичного разноса. Лучше выкладывайте их наедине с подчиненным по мере обнаружения.
7. Обвинять подчиненного. Прежде чем это делать, проанализируйте сою вину (как была определена цель по силам ли было задание, обеспечен ли был он всем необходимыми, знал ли подчиненный меру ответственности).
8. Приуменьшать значимость вклада подчиненного в успех. Лучше перехвалить. Успех не расслабляет, а окрыляет.
9. Не выслушивать подчиненного, если он оправдывается и называет причины срыва задания. Он лучше видит причины срыва, чем кто-либо другой. Рассмотрите причины как проблемы и подключите подчиненного к их решению.

10. Высказывать подчиненному негативную оценку его деятельности. Если все-таки это придется сделать, то соблюдайте следующее:

- говорите твердым, уверенным голосом, но без унижения, раздражения, но и не смущаясь и как бы извиняясь;

- задевайте только действительность, но не давайте оценку личности;

- разделяйте свое отношение к подчиненному как к работнику и как к человеку;

- не старайтесь внушить подчиненному, что он безнадежен. Демонстрируйте веру в то, что он исправится;

- после отрицательной оценки и трудного разговора переключитесь на нейтральную тему и поговорите о более приятных делах.

- допускайте в оценке подчиненных субъективизм.

Разработайте совместно с подчиненным объективные показатели оценки результатов работы. Свяжите с ним систему оплаты и вознаграждения.

12. Не стремитесь наказывать за любые ошибки. Страх перед наказанием снижает инициативу и склонность экспериментировать. Наказывать надо только за повторяющиеся ошибки

