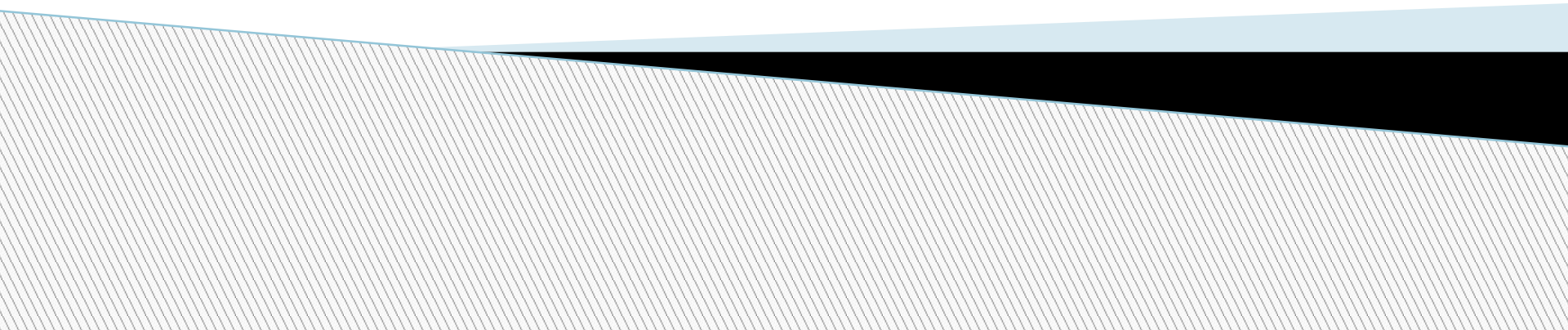


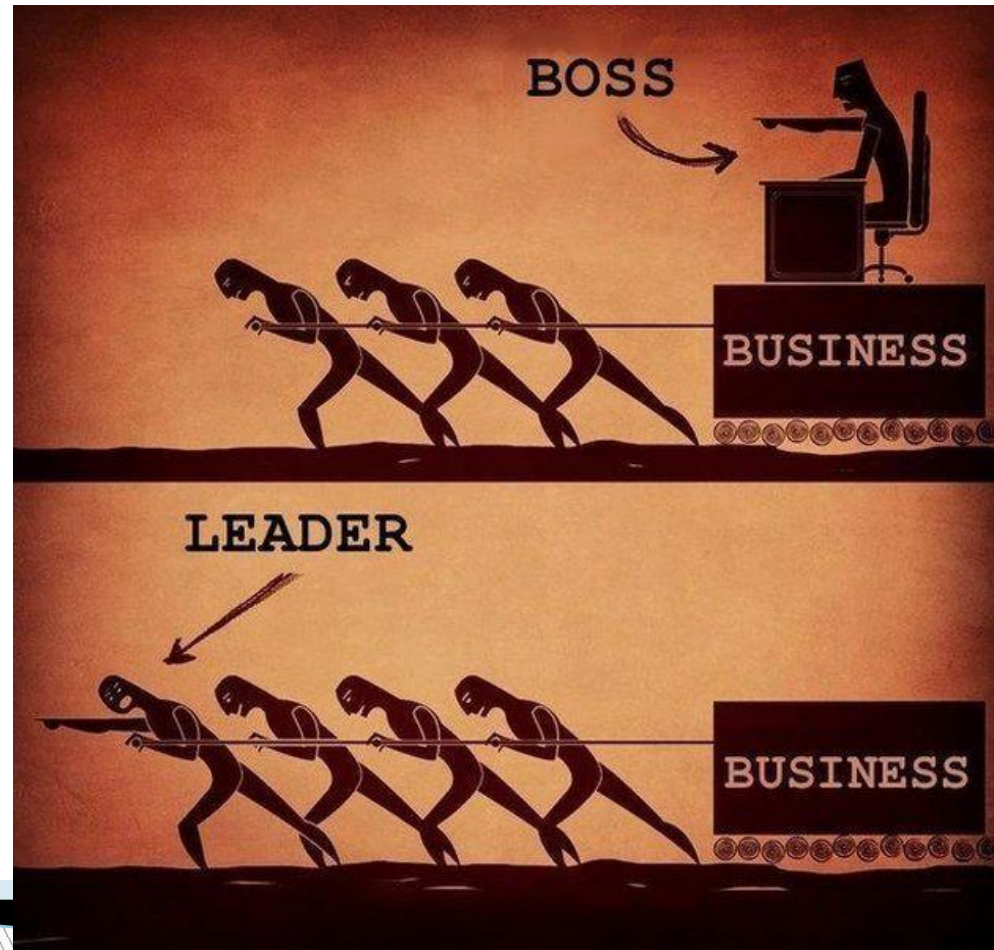
Лидерство

Грабарь В.В.



Лидер (от англ. «*leader*») – лицо, которое с помощью определенных методов воздействует на людей для роста координации и интенсивности их совместной деятельности.

- образец для подражания;
- центральная фигура в коллективе;
- авторитетный и уважаемый человек.



Лидерство : проблема дуализма

- - ведущее положение отдельной личности или социальной группы... обусловленное более эффективными результатами деятельности
- – процесс внутренней работы и самоуправления группы, коллектива , обусловленные индивидуальной инициативой их членов
- Плюсы определения в признании субъективности и операциональности.
- Минусы - выдающиеся достижения не гарантируют лидерства, фиксация позиции лидера не отвечает реалиям, оно статично, не говорит о процессе и динамизме.

Лидерство : ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Лидерство

- ЭТО И

положение личности (статика)

И

*процесс вовлечения последователей в
деятельность (динамика)*

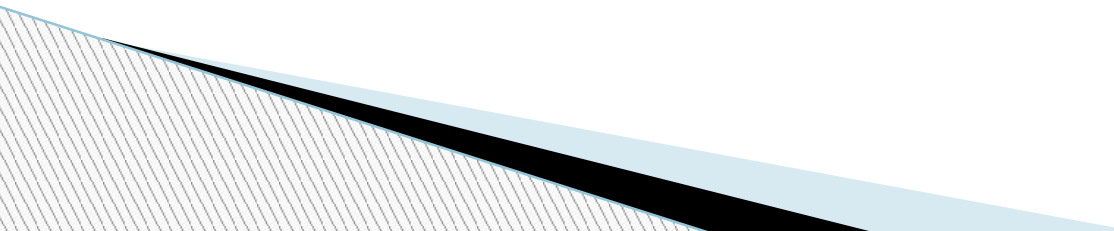
Это означает

- ▣ 1. *Лидер должен иметь последователей.*
Последователи — это тот элемент, который лежит в основе лидерства и именно его наличие дает человеку право считаться лидером.
- ▣ 2. *Лидерство — это сфера взаимодействия.*
межличностный феномен, возникает в системе неформальных взаимоотношений, которые могут иметь как деловую, так и личностную направленность
- ▣ 3. *Лидерство основано на авторитете, на качествах, имеющие высокую ценность для членов конкретной группы и выражается в умение подчинять себе людей на добровольной основе.*

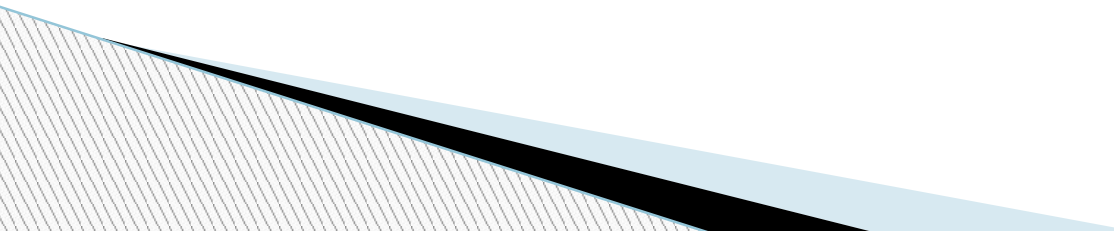
Лидерство

- 4. *Лидерство складывается из событий (актов) лидерства* - длительный процесс. Сферы взаимодействия лидера и последователей возникают, достигают зрелости и завершаются.
- 5. *Лидерство основано на неформальном влиянии лидера-* этот ресурс влияния имеет выраженный личностный компонент
- 6. *Лидерство — когнитивный конструкт,* это не наблюдаемое качеством, а конструируемое по мере того, как определенные поступки ассоциируются с представлением о лидерском поведении

Лидер и последователи

- ▣ Сила лидерского влияния прямо-противоположна степени принятия последователями того, что лидер предполагает делать.
 - ▣ Если действия лидера противоречат взглядам группы, то лидер лишается поддержки коллектива и теряет свой авторитет.
 - ▣ В менеджменте считается необходимым или желательным, чтобы руководитель обладал лидерскими качествами.
- 

Теории лидерства

- Теория черт
 - Концепции харизматического лидерства
 - Поведенческий подход (теория стилей)
 - Ситуационный подход
 - Современный подход
- 

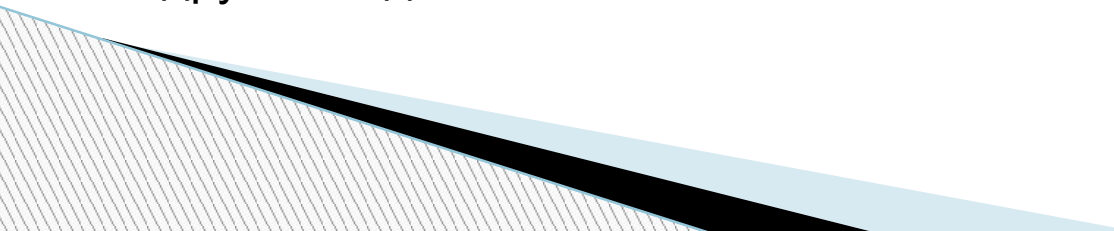
Подходы к изучению лидерства



Теория лидерских качеств

- ▣ В основе теории вопрос: Какими качествами должен обладать лидер? Можно ли его этому научить?
- ▣ Ральф Стогдилл пришел к выводу о том, что для эффективного лидерства необходимо 5 групп качеств:
 - 1) Ум и интеллектуальные способности
 - 2) Преобладание над другими
 - 3) Уверенность в себе
 - 4) Активность и энергичность
 - 5) Знание дела (компетентность)

Уоррен Беннис определил черты

- ▣ **Управление вниманием** – способность так представить результат, цель или направление движения, чтобы это было привлекательным для последователей;
 - ▣ **Управление значением** – способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;
 - ▣ **Управление доверием** – способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;
 - ▣ **Управление собой** – способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей
- 

Качества лидера

Интеллектуальные способности

- ◆ Ум и логика
- ◆ Рассудительность
- ◆ Проницательность
- ◆ Оригинальность
- ◆ Способность к концептуализации
- ◆ Образованность
- ◆ Знание дела
- ◆ Развитость речи
- ◆ Любопытство и познавательность
- ◆ Развитая интуиция

Черты характера личности

- ◆ Инициативность
- ◆ Гибкость
- ◆ Бдительность
- ◆ Созидательность и творчество
- ◆ Честность
- ◆ Личная целостность
- ◆ Смелость
- ◆ Уверенность в себе
- ◆ Уравновешенность
- ◆ Независимость
- ◆ Самостоятельность
- ◆ Амбициозность
- ◆ Потребность в достижениях
- ◆ Настойчивость и упорство
- ◆ Энергичность
- ◆ Властность
- ◆ Работоспособность
- ◆ Агрессивность
- ◆ Стремление к превосходству
- ◆ Обязательность
- ◆ Способность к эмпатии

Приобретенные умения

- ◆ Умение заручиться поддержкой
- ◆ Умение сотрудничать
- ◆ Умение завоевывать популярность и престиж
- ◆ Такт и дипломатичность
- ◆ Умение брать на себя риск и ответственность
- ◆ Организационные способности
- ◆ Умение убеждать
- ◆ Умение менять себя
- ◆ Умение быть надежным
- ◆ Умение шутить и понимать юмор
- ◆ Умение разбираться в людях

Теория черт : недостатки

- Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможно создать «единственно верный» образ лидера.
- Во-вторых, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.



Сталин (164 ол.)



Ленин (162 ол.)



Дмитрий Медведев (162 ол.)



Юрий Гагарин (157 ол.)



Гитлер (158 ол.)



Никита Хрущев (166 ол.)

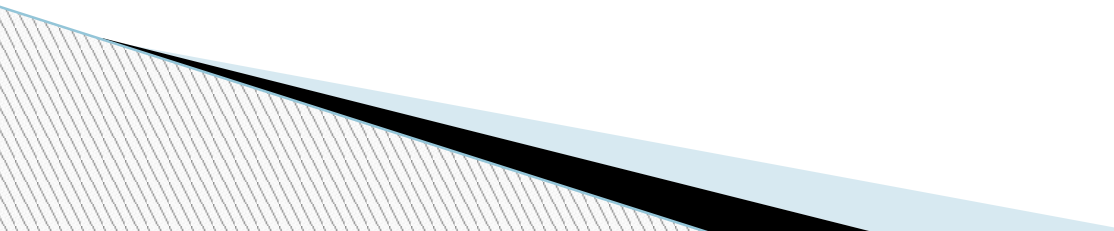


Деша Де Батта (152 ол.)



Наньангсен (161-162 ол.)

Неужели лидерство связано с ростом?

- Наполеон (161- 162 см.)
 - Ленин (162 см.)
 - Сталин (164 см.)
 - Юрий Гагарин (157 см.)
 - Гитлер (158 см.)
 - Дени Де Вито (152 см.)
 - Дмитрий Медведев (162 см.)
 - Никита Хрущев (166 см.)
- 

Теория харизматической личности

- Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями.
- Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств и поведения лидера
- 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.

Теория харизматической личности

В целом харизматическому лидеру приписывают наличие:

- ▣ уверенности в себе,
- ▣ высокой чувствительности к внешнему окружению,
- ▣ видения решения проблемы за пределами статус-кво,
 - ▣ умения свести это видение до уровня, понятного последователям
 - ▣ умения побуждения к действиям;
- ▣ неординарного поведения в реализации своего видения.

Теория лидерских стилей

Стиль руководства - совокупность действий руководителя по отношению к своим работникам, с помощью которых он оказывает на них влияние и побуждает выполнять определенные действия.

Существует несколько классификаций , распределяющих стили руководства на определенные категории.

Классификация Вебера:

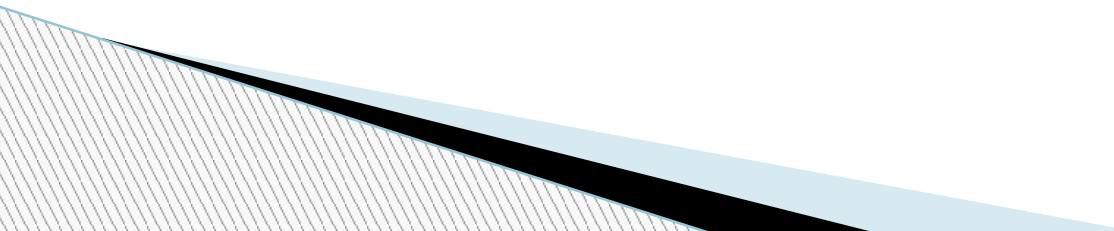
- Традиционные лидеры (стиль руководства основан на традициях и обычаях);
- Рационально-легальные лидеры (стиль руководства основан на разуме);
- Харизматические лидеры (стиль руководства основан на вере в своего лидера и эмоциональном восприятии).

Курт Левин

- ▣ Предметами исследований являются действия лидера, которые должны быть признаны группой. 3 группы стилей лидерства: авторитарный, демократичный и либеральный.
- ▣ **АВТОРИТАРНЫЙ** Характерно: единоличное решение всех вопросов, использование таких приемов руководства как приказы, команды, распоряжения в результате которых, полностью подавляется инициатива работников. Стиль общения с сотрудниками жестко формален. Руководитель чрезмерно высокого мнения о себе.

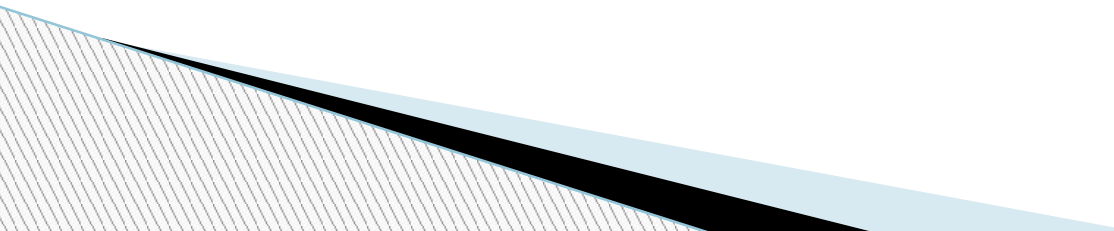
Курт Левин

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ


- Характерно: распределение ответственности между руководителями и коллективом, совместное принятие управленческих решений, подбор грамотных квалифицированных сотрудников, с которыми руководитель поддерживает дружеские взаимоотношения и требует разумной дисциплины.
 - В качестве методов воздействия на коллектив широко используют рекомендации, предложения, советы подчиненным.
- 

Курт Левин

ЛИБЕРАЛЬНЫЙ

- Руководитель ждет указаний от вышестоящих руководителей или отдает инициативу в руки подчиненных, тем самым, снимая с себя всякую ответственность.
 - Боится общения с подчиненными, но в некоторых случаях допускает фамильярности в отношениях. Требует от подчиненных формальной дисциплины, в качестве методов воздействия использует просьбы, уговоры.
- 

Вывод

- При оценке эффективности данных стилей лидерства были получены противоречивые результаты.
 - Так как при решении некоторых задач наиболее эффектен авторитарный стиль руководства (сложная задача, экстремальные условия).
 - На долгосрочную перспективу наиболее эффективен демократический стиль.
 - Либеральный стиль руководства возможен только при решении творческих задач
- 

Гарри Юнг

▣ 19 категорий поведения лидера или правильный образ руководителя – лидера:

1. Главные акценты на производство.

2. Чуткость и внимание к людям.

3. Воодушевление, т.е. способность стимулировать энтузиазм сотрудников, вселять в них уверенность.

4. Похвала и признание (в любой форме, даже в словесной)

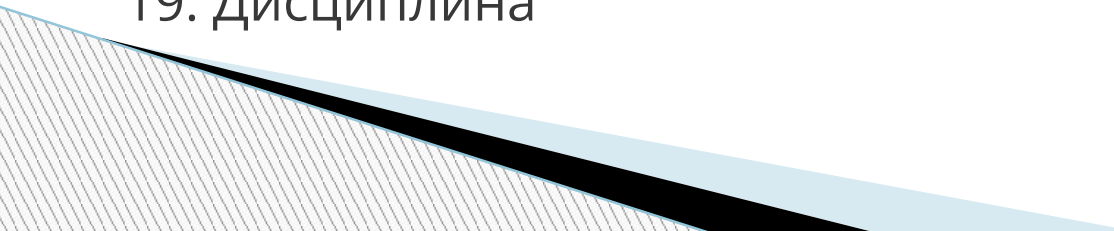
5. Вознаграждение за деятельность во благо фирмы.

6. Участие подчиненных в принятии управленческих решений.

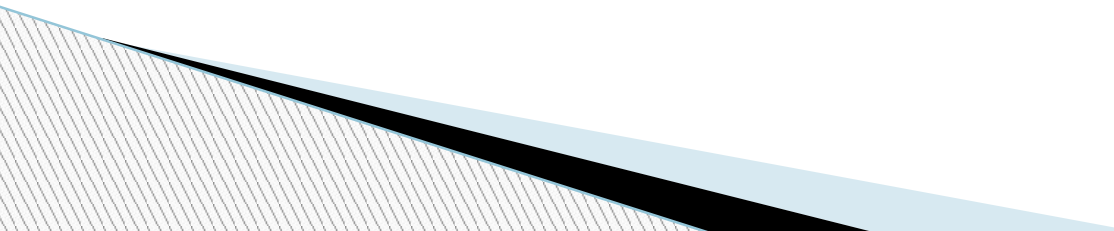
7. Передача полномочий.



Гарри Юнг

8. Разъяснение ролей (нормы поведения, обязанности).
 9. Постановка целей.
 10. Обучение сотрудников.
 11. Распределение информации.
 12. Решение проблем подчинённых.
 13. Планирование жизни и действий
 14. Координация действий.
 15. Облегчение работ сотрудниками (оснащенность рабочих мест, удобный график работы)
 16. Привлечения консультантов.
 17. Налаживание благоприятного социально-психологического климата.
 18. Управление конфликтами.
 19. Дисциплина
- 

Системы управления Ренсиса Лайкерта

- ▣ Система 1 – Эксплуататорско-авторитарная
 - ▣ Система 2 – Благосклонно-авторитарная
 - ▣ Система 3 – Консультативно-демократическая
 - ▣ Система 4 – Основанная на участии
- 

Исследования университета штата Огайо

высокое	Низкая степень инициирования структуры и высокая степень внимания к людям	Высокая степень инициирования структуры и высокая степень внимания к людям
Внимание к подчиненным	Низкая степень инициирования структуры и низкая степень внимания к людям	Высокая степень инициирования структуры и низкая степень внимания к людям
низкое		
	низкое	высокое

Инициирование структуры

Две заботы – две работы

- В соответствии с поведенческим подходом ученые пришли к выводу о том, что существуют 2 принципиальных измерения поведения лидера:
 1. **Забота о людях**, т.е. создание атмосферы доверия, взаимопомощи, внимания к проблемам и потребностям сотрудников, поэтому коллектив под влиянием такого руководителя отличается сплоченностью и гармоничностью.
 2. **Забота о проблемах производства**. Такие руководители требуют от подчиненных строгого подчинения рабочему распорядку, четкого выполнения задач, стоящих перед коллективом; ставят прежде всего порядок, правила инструкции, процедура. В таких областях как медицина, торговля, образование, сервис, консалтинговые услуги такой стиль не является эффективным, но он оправдывает себя в промышленном производстве

Теория ситуационного подхода

Поведение лидера строится в зависимости от ситуации.

- ▣ Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт считают, что прежде чем решить какими должны быть действия по отношению к другим людям нужно решить 3 серии вопросов:
- ▣ 1) Необходимо оценить свои взгляды, наклонности и степень своей решительности(понять себя)
- ▣ 2) Оценить склонность членов коллектива и независимости их желания брать на себя ответственность и их уровень знаний в данной области (теория X и Y)(понять людей)
- ▣ 3) Природа возникшей проблемы, а так же временные рамки для решения данной проблемы(понять проблему, ситуацию)

Модель Танненбаума-Шмидта

Авторитарный стиль



Демократический стиль

Ориентация на работу



Ориентация на отношения

Область применения лидером
власти

Область свободы действий
для последователей

Лидер принимает решение и объявляет о нем

Лидер убеждает последователей в своих решениях

Лидер выдвигает идеи и предлагает их обсудить

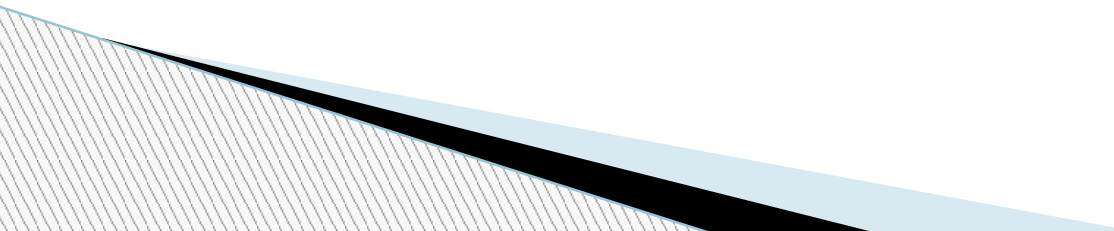
Лидер предлагает вариант решения проблемы

Лидер формулирует проблему, изучает предложения и принимает решение

Лидер определяет условия и предлагает группе принять решение

Лидер определяет условия в которых его последователи имеют право принятия решения

Модель Ф. Фидлера

- Модель руководства Ф. Фидлера (стиль руководства и ситуация)
 - Три фактора, влияющие на поведение руководителя:
 - отношения между руководителем и подчиненными (степень доверия и уважения);
 - структура задачи (регламентация труда);
 - власть руководителя (объем должностных полномочий).
- 

Модель Фидлера



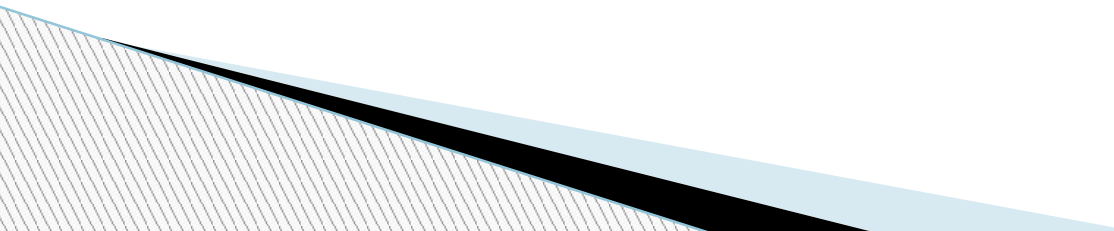
Модель "путь – цель" Т. Митчела и Р. Хауса

- объясняет воздействие, которое оказывает поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного.
- включает четыре стиля, использование которых определяется ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию.

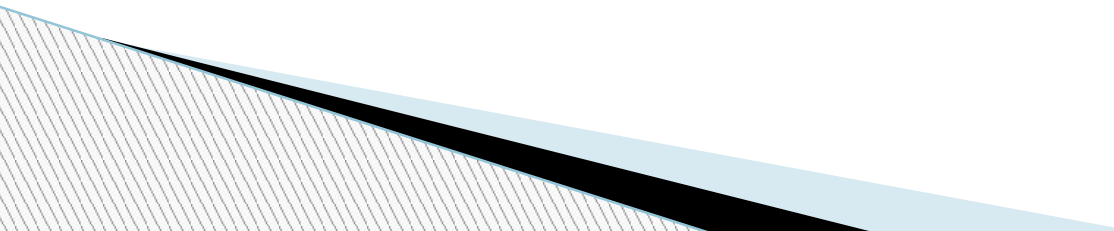
Четыре цели – четыре пути

- Большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу- «стиль поддержки»
- Стремление к автономии и самостоятельности - «инструментальный» стиль
- Стремление к высоким результатам и уверенность в их достижении -стиль, ориентированный на «достижение»
- Ориентация на участие в принятии решений – « соучаствующий» стиль
- В неоднозначных ситуациях, как считают авторы, лучше использовать «инструментальный» стиль, так как руководитель лучше видит ситуацию в целом, и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром. Однако при этом данным стилем нельзя злоупотреблять,

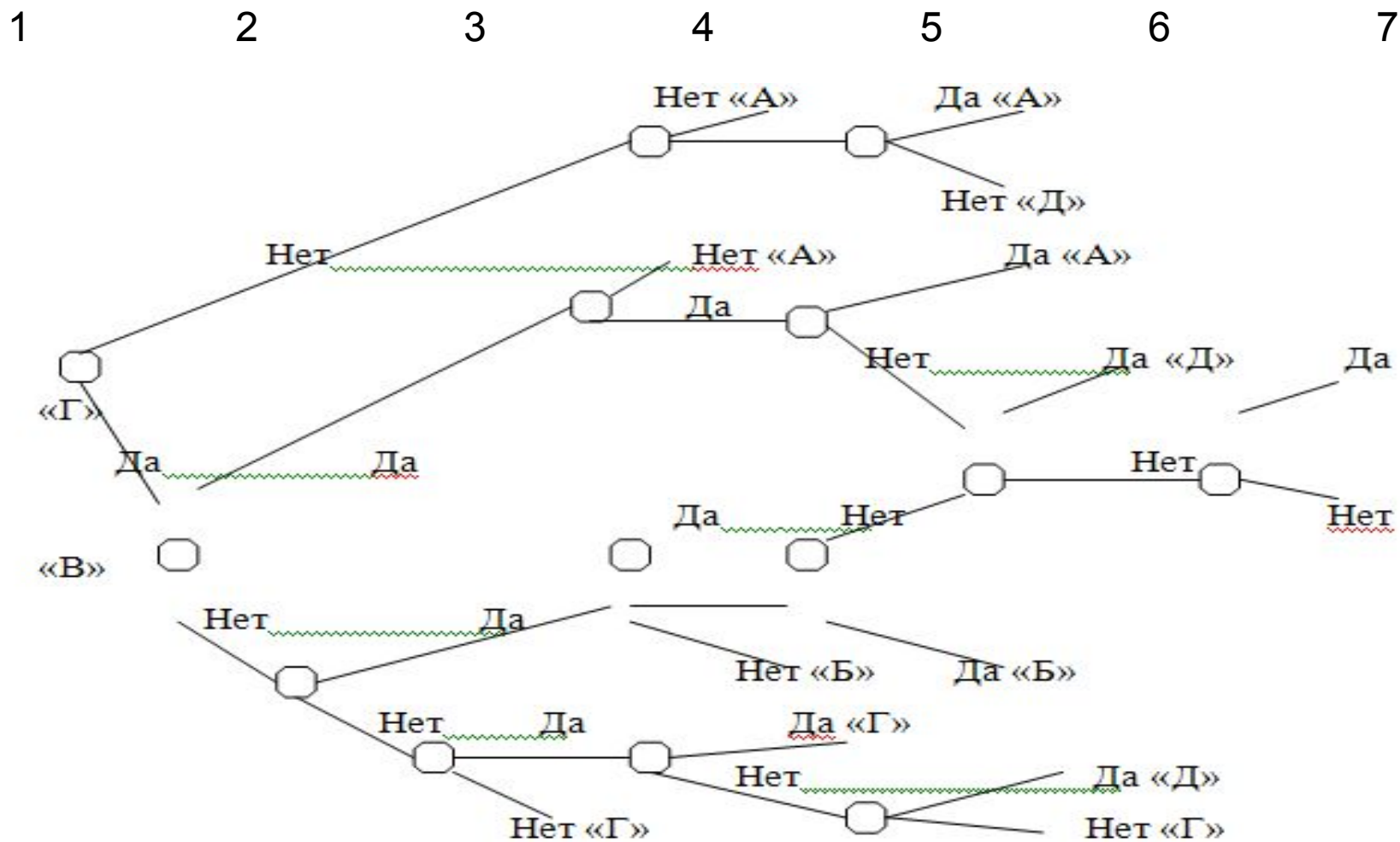
Модель принятия решения руководителем Врума – Йеттона

- **A1** -руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации.
 - **A2** -сообщает суть проблемы, выслушивает мнения и принимает решение.
 - **K1** -излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и с учетом их принимает собственное решение.
 - **K2** -совместно с подчиненными обсуждает проблему и в результате вырабатывается общее мнение
 - **G1** -постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее, независимо от того, кто его автор.
- 

Элементы ситуации

- При выборе стиля нужно оценить :
 1. наличие достаточной информации и опыта у подчиненных;
 2. уровень требований, предъявляемых к решению;
 3. четкость и структурированность проблемы;
 4. степень причастности к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения;
 5. вероятность того, что единоличное решение руководителя получит поддержку исполнителей;
 6. заинтересованность исполнителей в достижении целей;
 7. степень вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.
- 

Выбор стиля от ситуации



П. Херси и К.Блашар

- Теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара. Данная теория утверждает, что эффективный стиль руководства должен быть всегда разным в зависимости от зрелости исполнителей и характера управленческой ситуации. Зрелость определяется квалификацией, способностями и опытом работников, готовностью нести ответственность, желанием достичь поставленной цели, т.е. является характеристикой конкретной ситуации.
- Теория устанавливает четыре стиля лидерства, соответствующих уровню зрелости персонала: высокая ориентация на задачу и низкая на людей (давать указания); одинаково высокая ориентация на задачу и людей (продавать); низкая ориентация на задачу и высокая на людей (участвовать); одинаково низкая ориентация на задачу и людей (делегировать).

Модель Херси и Бланшарда



высокая	Зрелость подчиненного умеренная		низкая
R4	R3	R2	R1
Хочет и может	Может, но не хочет	Хочет, но не может	Не хочет и не может

Вывод

- Согласно данному подходу эффективный лидер не может себе позволить применение одного и того же стиля руководства в различных ситуациях.
- Т.е., руководитель должен умело пользоваться всеми стилями руководства, ориентируясь на реальность, что подтверждает утверждение о том, что лидерство – это искусство.
- Множественность оптимальных стилей лидерства в зависимости от ситуации указывают на отсутствие единого универсального стиля управления
- В настоящее время прочно утвердилось мнение, что эффективность лидерства имеет ситуационный характер и зависит от предпочтений, личностных качеств подчиненных, степени их веры в свои силы и возможности воздействовать на ситуацию.

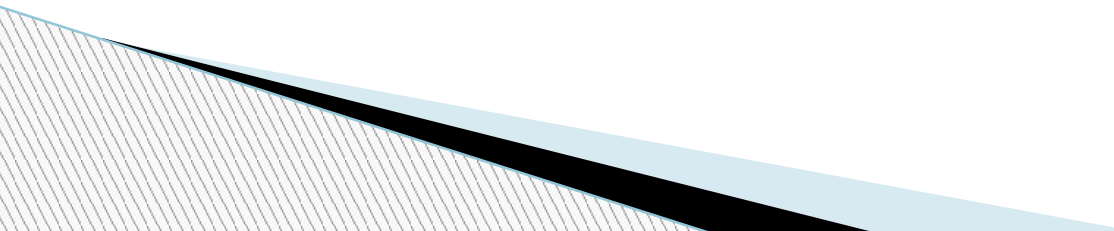
Типы лидерства по содержанию лидерской деятельности

- 1. **Деловое лидерство.** Оно характерно для групп, возникающих на основе производственных целей. В его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и т.п. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на эффективность руководства.
- 2. **Эмоциональное лидерство.** Оно возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает теплоту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта.
- 3. **Информационное лидерство** (мозг группы) все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию.

Виды лидерства

- **Лидер-организатор** (умение быстро находить эффективные пути и средства решения задач);
- **Лидер-творец** (привлекает к себе способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми)
- **Лидер-боец** (волевой, уверенный в своих силах человек. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам.
-
- **Лидер-дипломат** (опирается на превосходное знание ситуации, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять)
- **Лидер-утешитель** (готов поддержать в трудную минуту)

Виды лидерства

- **Лидер-«знаменосец»** обладает определенной идеей, которую преподносит последователям
 - **Лидер- «служитель»** действует не из собственных интересов, ориентируется на мнение коллег.
 - **Лидер- «торговец»** -преподносит свои идеи как товар, убеждая людей в верности его воззрений
 - **Лидер- «пожарный»**- занимается самыми актуальными в данный момент вопросами в организации
- 


Менеджер

- Администратор
- Поручает
- Работает по целям других
- План - основа действий
- Полагается на систему
- Использует только доводы
- Контролирует
- Поддерживает движение
- Профессионален
- Уважаем
- Делает дело правильно

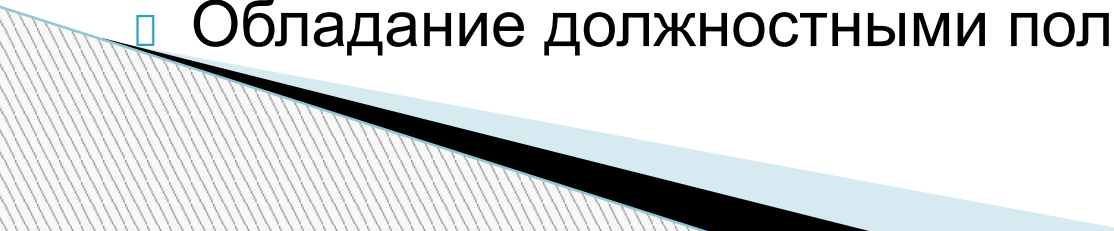
Лидер

- Инноватор
- Вдохновляет
- Работает по своим целям
- Видение - основа
- Полагается на людей
- И доводы, и эмоции
- Доверяет
- Дает импульс движению
- Энтузиаст
- Обожаем
- Делает правильное дело

Качества лидера

- Мечтательность
 - Нравнодушие
 - Творчество
 - Гибкость
 - Умение вдохновить людей
 - Новаторство
 - Решительность
 - Воображение
 - Склонность к экспериментам
 - Инициатива в осуществлении перемен
 - Обладание личной властью
- 

Качества менеджера

- Рациональность
 - Склонность давать советы
 - Настойчивость
 - Умение решать проблемы
 - Трезвость мышления
 - Аналитический склад ума
 - Применение структурного подхода
 - Осторожность
 - Властность
 - Умение стабилизировать ситуацию
 - Обладание должностными полномочиями
- 

Функции лидера

- ❑ Определение целей группы;
- ❑ Планирование;
- ❑ Разумное и целесообразное распределение работ;
- ❑ Контроль за выполнением заданий;
- ❑ Управление людьми;
- ❑ Поддержка и мотивация всех сотрудников;
- ❑ Своевременное информирование;
- ❑ Адекватная оценка результатов.

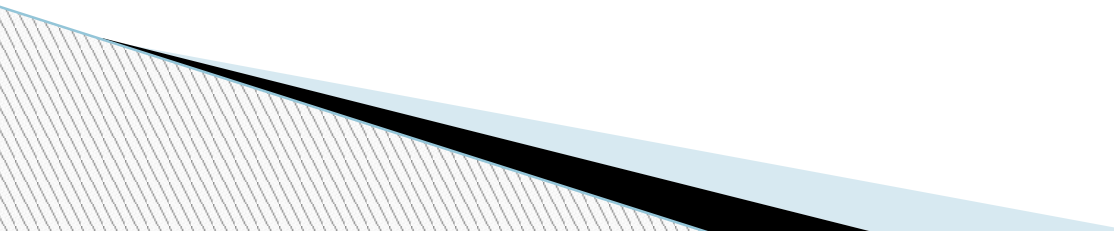


Основные задачи лидера

- Знакомство со своими взглядами, вдохновение на свежие идеи;
- Уделение внимания процессу и результатам работы, отношениям внутри коллектива;
- Стимулирование к работе, к наибольшему включению в работу;
- Быть примером для остальных;
- Разрабатывание путей решения;
- Помощь другим в раскрытии своего потенциала.



Стили управления PAEI

- ▣ **PAEI** – аббревиатура, обозначающая четыре основные потребности любой организации и соответствующие основные виды управленческой деятельности.
 - ▣ **(P)RODUCING** — производство результатов. Эта функция обеспечивает результативность организации в краткосрочной перспективе, удовлетворяя потребности клиентов. Чем больше постоянных клиентов — тем лучше она выполняется.
 - ▣ **(A)DMINISTRATING** — администрирование, обеспечивающее эффективность организации. Она поддерживает порядок в организационных процессах и обеспечивает эффективность в краткосрочной перспективе. Если затраты на удовлетворение потребностей клиентов ниже, чем цена, которую готов заплатить клиент — организация рентабельна.
- 

Стили управления РАЕІ

- ▣ **(E)NTREPRENEURING** — предпринимательство, требующееся для осуществления изменений и обеспечивающее результативность в долгосрочной перспективе. Характеристики этой функции — творческий подход, готовность к риску, определение вектора развития. Она делает компанию результативной в долгосрочной перспективе. Если эта функция выполняется успешно, услуги и/или продукты организации будут пользоваться спросом у будущих клиентов.
- ▣ **(I)NTEGRATING** — интеграция людей в организацию ради ее жизнеспособности и эффективности в долгосрочной перспективе . Создание атмосферы и системы ценностей, которые мотивируют людей действовать сообща. Эта функция делает организацию эффективной в долгосрочной перспективе. Когда все четыре роли исполняются правильно, организация остае

Стиль P, producer

- **Производитель качества (P, producer)** — дает выдающиеся результаты работы. Это отличный специалист, настолько продуктивный и добросовестный, что по карьерной лестнице продвигается очень быстро. Человек, который претворяет цели компании в жизнь. Лучше всего просто обозначить ему цель и не мешать работать над ее достижением. Такой руководитель приходит на работу первым и уходит последним. Не любит совещаний, поскольку они отрывают его от работы, у него нет времени на разговоры/
- Как развить в себе «P»: нужно стать более организованным и решить, что делаешь сам, а что поручаешь другим. Научиться говорить «нет». Выполнять лишь ту работу, которую не может выполнить никто, кроме тебя. Нельзя успеть всюду, а, значит, необходимо объединиться в команду с теми, чей стиль будет дополнять. Нужно приучить своих работников к тому, что их обязанности систематизированы и четко определены, и поручить им часть своей работы.

Стиль А, administrator

- ▣ Администратор (А, administrator) — его сильной стороной является организация оптимального порядка в процессах. Это ярко выраженный системный человек. Для него важно, как сотрудники выполняют работу. Он и его подчиненные вовремя приходят и вовремя уходят из офиса. Он регулярно проводит совещания. По их результатам составляются протоколы, ставятся задачи, пишутся отчеты об их выполнении. Каждый подчиненный имеет инструкции по разным вопросам, чтобы не было неожиданностей на процесс, а не на результат.
- ▣ Как развить в себе «А»: запомнить, что неопределенность — часть процесса, уважать других людей и доверять их знаниям и опыту. Высказывать свои соображения вслух, включиться в обсуждение, даже если вы пока не уверены на 100%. Поставить все точки над *i* можно и позже. Делать быстро — не значит делать плохо, не нужно стремиться к точности, главное — верные ориентиры

Стиль E, entrepreneur

- ▣ Предприниматель (E, entrepreneur) — генератор инновационных идей, новых тенденций. Он постоянно делает много новых предложений, которые могут улучшить, развить бизнес. Как часто бывает, эти идеи не так просто реализовать. Процесс реализации требует времени и усилий, а ждать Предприниматель не может. Он генерирует новое предложение. Такие руководители делают организацию инновационной, ориентированы на перспективу развития. Время от времени идея «генератора» может выстрелить. А может и нет. Предприниматель склонен к проектной деятельности, стратегическому мышлению, к управлению в меняющихся условиях через делегирование профессионалам, к деловым коммуникациям с высокой энергетикой, к инновационной деятельности.
- ▣ Как развить в себе «E»: объективно оценивать срок реализации своей идеи. Больше слушать, меньше говорить, следить за реакцией людей, понимают ли они вас. Прежде чем говорить, продумать логическую последовательность изложения и не отклоняться от нее. Установить крайний срок принятия решения. Если срок истек, а решение еще не принято, окончательным решением автоматически становится последний вариант. И самое главное: если вы ввели это правило, не нарушать его!

Стиль I, Integrator

- Интегратор (I, Integrator) — гармонизация отношений в коллективе и развитие связей. В управлении такой руководитель делает акцент на создание команды, на своих сотрудников. Именно Интеграторы чаще всего организуют различные тренинги, корпоративные мероприятия, командообразующие игры. Сотрудники готовы сделать для таких руководителей все возможное. Это руководитель-вдохновитель, творец корпоративной культуры, человек, который делает жизнь организации осмысленной, создает общую для всех работников и менеджеров систему ценностей, норм и принципов, единую общую стратегическую цель.
- Как развить в себе «I»: научиться думать самостоятельно, руководствоваться здравым смыслом, доверять интуиции и меньше думать о том, что подумают другие. Невозможно найти решение, которое устроит всех. Не бояться горячих споров, говорить то, что думаете. Нужно занять определенную позицию, иначе можно лишиться доверия и дискредитировать себя как лидера. Чтобы добиться результата, необходимо сосредоточиться на решении проблемы, принимать трудные решения самостоятельно.

