



Глава 2

Руководитель как инициатор и проводник корпоративной культуры

2.1. Успешный руководитель: психологические слагаемые личности

Законы рыночной экономики, вошедшие в последнее десятилетие в нашу жизнь, во многом изменили психологию людей, сформировав новые взгляды, новые типы отношений и новые установки в сознании людей — когда верные, а когда и нет.

Примерами таких ошибочных установок, типичных для ряда руководителей, сформировавшихся в период не столько рыночных, сколько «базарных» отношений, являются следующие взгляды на персонал: «Будут бояться потерять работу — будут хорошо работать», «заплатишь (или пообещаешь заплатить) побольше денег — все что угодно выполнят, горы перевернут».

Конечно, в нашей реальной жизни можно найти достаточно много примеров, подтверждающих вышеназванные установки: существуют целые организации, фирмы, в которых персонал чувствует себя бесправной серой массой, где основным методом управленческого воздействия — это спекуляция на страхе потерять работу, а единственная и крайне редкая форма поощрения — материальная.

Но являются ли эти примеры единственной реальностью реализации рыночной экономики в отношениях между работодателями и работниками, управленцами разных уровней и персоналом?

Естественно, это не так. В тех странах, которые ушли далеко вперед в становлении рыночных отношений, давно пришли к выводу, что **именно человеческий фактор — главное оружие в конкурентной борьбе, так как уникальное сочетание личностей, составляющих эффективно работающий трудовой коллектив, невозможно воссоздать в короткий промежуток времени.**

Таким образом, умелое, психологически грамотное управление персоналом способно стать мощной производительной силой, приносящей, в конечном итоге, финансовую прибыль.

Ряд экспертов по вопросам развития бизнеса склонны объяснять неудачи в этой сфере на постсоветском пространстве причинами, кроющимися именно в психологии людей. Чаще всего среди этих причин называют те, которые непосредственно связаны с управлением персоналом: «неудовлетворительное руководство», «чрезмерно раздутый штат персонала», «наличие недальновидных менеджеров», «неправильные психологические установки руководителей и сотрудников». И теоретики, и практики современного управления доказывают, что именно человеческие ресурсы в рамках деятельности сегодняшних организаций являются самыми важными и дорогостоящими ресурсами. Зарубежные исследователи давно отметили тот факт, что пренебрежение человеческим фактором или неправильное его использование приводит к снижению показателей жизнеспособности компании. Поэтому одним из путей выхода страны из экономического кризиса может стать повышение качества и эффективности деятельности управленческих кадров всех уровней, изменение стратегии, тактики и психологии управления.

Показателем изменений во взглядах в понимании значимости профессиональной работы с кадрами являются тенденции, которые наблюдаются сегодня в России в области управления персоналом. Наиболее яркие из них это:

- осознание необходимости перехода от такой структуры, как отдел кадров, который занимался только учетом кадровой документации, к развитию полномасштабной службы по работе с персоналом;
- планирование персонала в организации;
- разработка систем мотивации и методов оценки эффективности труда;
- появление квалифицированных рекрутеров, которые в больших компаниях выделяются в отдельное подразделение;
- появление тренинг-менеджеров, и, соответственно, создание учебных центров и развитие внутрифирменного обучения, появление корпоративных университетов;
- формирование компенсационного пакета, развитие социальных и страховых программ;
- планирование карьеры, формирование кадрового резерва; разработка и осуществление программ индивидуального развития менеджеров;
- мониторинг эффективности кадровой политики организации;
- формирование корпоративной культуры организации.

Само перечисление направлений работы с персоналом наглядно демонстрирует многогранность вопросов, которые должны решать в современных условиях специалисты, занимающиеся работой с кадрами. Успешность же в работе с «человеческим фактором» зависит не только от объема специальных знаний (хотя это, безусловно, крайне важно), но и от уникального комплекса личностных качеств, определяющих эффективность воздействия одного человека на другого.

Сейчас, когда сложность задач, решаемых современными управленцами, менеджерами по работе с персоналом, неизмеримо возросла, вопрос о том, кто по своим личностным качествам скорее добьется успеха в управлении людьми, приобретает не только научную, но и практическую значимость.

Исходя из психологического содержания того круга задач, которые решают менеджеры-управленцы, в качестве интегрального параметра, определяющего профессиональную селекцию по параметру «успешность-неуспешность», можно назвать социальную одаренность.

Этот вид способностей не так давно стал предметом изучения в психологии, так как социальная одаренность имеет очень сложный, комплексный характер. Понятие социальной одаренности охватывает широкую область проявлений, связанных с легкостью установления и высоким качеством межличностных отношений.

Социальная одаренность выступает как предпосылка высокой успешности в профессиях системы «человек — человек», так как в ее структуре присутствуют такие сложные по своей психологической природе элементы, как:

— социальная перцепция, т. е. способность правильно и глубоко воспринимать и понимать других людей и верно интерпретировать их поведение;

— социальный интерес (или социальная активность), т. е. развитый интерес к другим людям, к своему социальному окружению и к обществу в целом, который проявляется в форме активной деятельности, направленной на удовлетворение этой потребности;

— социальное проектирование и социальное управление, т. е. способность к анализу ситуаций с учетом не только объективных, но и субъективных факторов, и построение схем взаимодействия в социуме на основе зрелых, конструктивных взаимоотношений с другими людьми. [18]

Одним из важнейших проявлений социальной одаренности является лидерская одаренность — качество, присущее всем успешным руководителям, объединяющим в себе как формальное, так и неформальное лидерство. Если менеджер обладает лидерскими умениями — это позволяет

группе достичь поставленных перед ней целей при взаимном удовлетворении друг другом и с чувством личной самореализации.

В отечественной психологии достаточно глубоко и подробно был исследован такой аспект социальной одаренности, как организаторские способности, являющиеся традиционной характеристикой личности управленца. В эпоху СССР проблема организаторских способностей наиболее последовательно была разработана в трудах Л. И. Уманского [27]. Многие современные разработки по психологии управления и менеджменту используют выявленные им комплексы общих и специфических качеств, характерных для личности организатора.

В структуре личности организатора Л. И. Уманский выделил два комплекса качеств: общие и специфические.

К общим качествам личности организатора (общими они называются потому, что могут наблюдаться и у людей, не являющихся организаторами, руководителями) относятся:

- Практичность ума (практическая сметка, способность применять знания, опыт в жизненной практике, в любой конкретной ситуации).
- Общительность (открытость для других, готовность общаться, потребность иметь контакты с другими людьми).
- Глубина ума (способность доходить до сущности явлений, видеть их причины и следствия, определять главное).
- Активность (умение действовать энергично, напористо при решении практических задач).
- Инициативность (особое творческое проявление активности, выдвижение идей, предположений, энергичность, предприимчивость).
- Настойчивость (проявление силы воли, упорства, умение доводить дело до конца).
- Самообладание (способность контролировать свои чувства, свое поведение в сложных ситуациях).
- Работоспособность (выносливость, способность вести напряженную работу, длительное время не уставать).
- Наблюдательность (умение видеть, мимоходом отмечать примечательное, сохранять в памяти детали).
- Организованность (способность подчинять себя необходимому режиму, планировать свою деятельность, проявлять последовательность, собранность).

Предполагается, что эти качества у способного организатора могут и не достигать высокого уровня развития, но главное, что они не должны переходить в свою противоположность (например, настойчивость не на

высоком уровне, но слабоволия нет). Следует отметить, что вышеперечисленные качества могут стать слагаемыми успеха в любой сфере профессиональной деятельности.

К специфическим организаторским свойствам (особым организаторским способностям) Л. И. Уманский относит:

- **Интуицию.** Хорошие руководители часто говорят: «так мне подсказывает шестое чувство», «чувствую, что это надо сделать именно так, а почему — объяснить не могу» и т. п.
- **Психологическую избирательность.** Это способность быстро и глубоко вникать в психологию другого человека и «отражать» ее, умело меняя тон и форму общения, средства и методы воздействия. Человек, обладающий психологической избирательностью, легко определяет, на что способен тот или иной работник, быстро улавливает изменения взаимоотношений в коллективе, умело группирует людей в зависимости от их симпатий и антипатий. Одним из важнейших показателей психологической избирательности является эмпатия (способность человека встать на место другого, т. е. способность к сопереживанию). Человек, обладающий психологической избирательностью, всегда имеет интерес к людям, тягу к общению с ними, обладает особой памятью на людей, их дела и поступки. Он нередко способен составить быструю и точную психологическую характеристику человека, у него развита склонность к психологическому анализу, объяснению поведения и поступков других людей и собственных.
- **Психологический такт** — способность быстро найти тон, целесообразную форму общения в зависимости от психологического состояния и индивидуальных особенностей окружающих.

Очень важна и группа свойств личности, обеспечивающая эмоционально-волевое воздействие на людей: способность заражать энтузиазмом, верой в успех других людей; способность воздействовать на них, добиваясь необходимых результатов, требовательность (но она может характеризоваться постоянством или гибкостью в связи со сложившейся ситуацией, разнообразием форм предъявления), критичность, т. е. способность анализировать деятельность и поведение других людей).

Кроме того, у ряда людей существует склонность к организаторской деятельности, выражающаяся в смелом вхождении в роль организатора, потребность в такой деятельности и постоянную готовность к ее выполнению, эмоционально-положительное самочувствие при ее выполнении и чувство скуки и неудовлетворенности без нее.

Остается открытым вопрос о соотношении врожденных и приобретенных компонентов в структуре способностей. Но по отношению к та-

ким видам способностей, как организаторские, мы должны отметить большое влияние социального окружения и процесса социализации в целом. Развитию организационных способностей и социальной одаренности, несомненно, способствует и ярко проявившийся в социуме интерес к проблемам межличностной коммуникации (как в теоретическом, так и в практическом плане).

Среди зарубежных теорий, в центре которых стоят проблемы взаимосвязи между успешностью и психологическими качествами личности, способствующих успеху, наиболее разработанной является теория самоактуализирующихся личностей А. Маслоу [15].

А. Маслоу определял самоактуализацию как полное использование и реализацию способностей, таланта, потенциала личности (кстати, состав выборки испытуемых, на основе изучения которых А. Маслоу и сформулировал свою теорию самоактуализирующихся личностей, включал большой процент крупных бизнесменов и менеджеров).

Естественно, что успешных руководителей можно отнести к самоактуализирующимся людям.

Самоактуализирующимся личностям присущи следующие характеристики:

- Более эффективное восприятие реальности и более удобные отношения с ней.
- Принятие себя, других и мира.
- Спонтанность, простота, натуральность поведения.
- Проблемная центрация.
- Потребность в одиночестве.
- Автономность: независимость от культуры и окружения.
- Непосредственность оценок (умение сохранять всегда свежее чувство счастья и новизны).
- Пиковые и мистические переживания.
- Чувство общности с человечеством.
- Глубокие и всеобъемлющие межличностные отношения.
- Демократическая структура характера.
- Различение целей и средств, добра и зла.
- Философское, не враждебное чувство юмора.
- Способность к творчеству.
- Устойчивость к влиянию.

Обратим внимание на те позиции, которые особо важны для достижения успеха в управленческой деятельности (и при этом не часто упоминаются в литературе, посвященной проблемам менеджмента).

1. Более эффективное восприятие реальности и более удобные отношения с ней. Это свойство самоактуализирующейся личности можно кратко описать как способность видеть сложную и запутанную реальность более точно и правильно, чем другие. Исследования показали, что самоактуализирующиеся люди лучше отличают свежее, конкретное и индивидуальное от общего, стандартного и стереотипного. Поэтому, как утверждает А. Маслоу, они намного более способны воспринимать сам объект, а не собственные желания, надежды, страхи и тревоги, свои или разделяемые их группой теории и предрассудки [5].

Такая способность, действительно, крайне необходима руководителям, менеджерам любого уровня, ведь именно на них возложена функция организации деятельности других людей. Для того, чтобы эффективно реализовать эту функцию, руководителю зачастую приходится уходить от своих личных симпатий и антипатий, освобождаться от отживших взглядов и установок, не соответствующих новой реальности. Особенно эти качества важны в наших условиях, когда старые «социалистические» установки сплетаются в невероятный клубок с формирующимися «капиталистическими», образуя достаточно запутанную картину реальности.

2. Проблемная центрация. Самоактуализирующиеся личности не эгоцентрированы, а проблемно-центрированы. Т. е., они не представляют проблемы для самих себя, не заиклены на внутриличностном и не склонны к самокопанию. Их энергия направлена на решение различных проблем, лежащих во внешнем мире. Это свойство, если говорить о руководителях, обеспечивает возможность направлять свою энергию на решение производственных, организационных задач, а не на удовлетворение запросов ущемленного «Я».

Классическим примером «от обратного» является руководитель с сильным комплексом неполноценности, который решает свои внутриличностные проблемы, унижая своих сотрудников, закрывая им возможности профессионального роста, запугивая возможностью увольнения и т. д. И как результат — заикленность на своих внутриличностных проблемах. Такой руководитель не решает свои профессиональные задачи, разрушает коллектив, теряет наиболее перспективных сотрудников, которые, естественно, быстро уходят от такого начальника.

Подтверждением значимости для успешного руководителя способности сконцентрироваться на реальных проблемах, а не на удовлетворении своего эго являются идеи Э.Берна [3] о том, что человек принимая важные решения по поводу себя и других, формирует свои основные жизненные принципы, которые имеют фундаментальное влияние на всю их последующую жизнь.

Эти принципы укладываются в четкую схему:

Схема

Я	
Я в порядке – Ты не в порядке –	Я в порядке – Ты в порядке +
Я не в порядке – Ты не в порядке –	Я не в порядке – Ты в порядке +

В соответствии с моделью Берна, люди могут считать себя в “порядке” или “не в порядке” (ощущая себя плохо) и аналогично оценивать окружающих. Четыре крайние жизненные позиции, связанные с различными комбинациями оценок, можно описать следующим образом (см. таблицу 2.1)[5].

Таблица 2.1

Описание четырех основных жизненных позиций

Жизненная позиция	Те, кто придерживается такой позиции	Результат
Я в порядке– Ты в порядке	Уверены в себе Отзывчивы Поддерживают добрые отношения с окружающими Вызывают доверие Мыслят позитивно Спокойны Отзывчивы к изменению ситуации	ПРИВОДИТ К ЭФФЕКТИВНОСТИ
Я в порядке– Ты не в порядке	Имеют раздутое самомнение Трудны в общении Выглядят надменными Подавляют других Преувеличивают свою роль в работе	ПРИВОДИТ К АГРЕССИИ И ПАРАНОЙЕ
Я не в порядке– Ты в порядке	Недостаточно уверены в себе Склонны к отступлению Не имеют достаточной убежденности Не способны взять на себя инициативу Недооценивают свою роль в работе Поддаются стрессам	ПРИВОДИТ К ДЕПРЕСС, СУИЦИДУ, БЕГСТВУ ОТ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ
Я не в порядке– Ты не в порядке	Недостаточно энергичны Склонны к подавленности Не способны проявлять настойчивость Свыклись с неудачами Недостаточно творчески относятся к работе Провоцируют отрицательные взаимоотношения	ПРИВОДИТ К ТУПИКОВЫМ СИТУАЦИЯМ

Таким образом, только позитивная позиция как по отношению к себе, так и по отношению к сотрудникам позволяет сконцентрироваться на сути проблем, результатом чего и становится эффективное руководство.

3. Демократическая структура характера. А. Маслоу говорит о демократичности именно как о черте характера, а не о стиле руководства. Поэтому он включает в это понятие кроме традиционных черт демократичного поведения (дружелюбие с каждым, вне зависимости от социального статуса, образования, политических убеждений, цвета кожи) еще и скромность, рассматриваемую как желание учиться у любого, кем бы он ни был — лишь бы ему было чему учиться. Общеизвестен факт, что демократический стиль руководства является в настоящее время наиболее универсальным и эффективным. А демократический характер позволяет руководителю стать действительным лидером в своей группе, т. к. такой тип поведения способствует благоприятному психологическому климату, а желание и способность учиться у каждого делает такого человека еще и интеллектуальным лидером.

Исследования психологов показывают, что руководители сегодняшнего и завтрашнего дня должны обладать развитой способностью к стратегическому планированию, основывающемуся не на эмпирических представлениях, а на теоретических понятиях, более глубоких, полных и точных по своему содержанию. По мнению М. Бауэра, одного из ведущих специалистов в области управленческого консультирования, вся история послевоенного развития Америки показала, что неумелое принятие решений, неправильные стратегические решения, провалы планирования были всегда связаны не с недостатком времени или другими трудностями, а прежде всего с отсутствием у многих ведущих руководителей бизнеса умения стратегически мыслить [19].

С другой стороны, заслуживают внимания данные эмпирических исследований, показывающие, что развитые способности абстрактного анализа и стратегического планирования — наиболее характерные качества руководителей высшей квалификации.

Необходимым условием принятия ответственных, стратегических решений является уверенность в себе, независимость во мнениях и ориентация на цель. Успешный руководитель, менеджер не останавливается на половине дела, не боится ситуаций, в которых ему необходимо брать на себя и нести бремя ответственности.

Значимость этих качеств личности руководителей особенно высока сейчас, когда в мире возникает все больше нештатных ситуаций. Исследуя политические, социальные, экономические и психологические силы, действующие в современном мире, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, авторы книги «Раскрепощенный менеджер» М. Вудкок и Д. Френсис [6] пришли к убеждению, что содержание

работы руководителей меняется. Их исследование позволило предсказать те способности и умения, которые требуются от умелого менеджера в настоящее время и в будущем, и выделить одиннадцать факторов, которые, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия.

1. Стрессы, давление и неопределенность все в большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.

5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения – зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной чертой управленческих навыков.

6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают запросам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

9. Большие затраты и трудности связаны с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

10. Возрастающие масштабы изменений требуют развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания». Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.

11. Сложность проблем все в большей мере требует объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

В перечисленных факторах также отчетливо прослеживается, если так можно выразиться, психологическая линия. Все более значимыми становятся для управленца любого уровня личностные качества, помогающие психологически грамотно строить отношения с людьми, все в большей степени эффективность деятельности определяется теми нематериальными межличностными отношениями, которые умелый руководитель создает в своей команде.

Среди современных разработок, касающихся качеств личности успешного менеджера хотелось бы отметить работы Э. М. Короткова [3], где очень интересно анализируется профессионализм менеджера. Естественно, что уровень профессиональной подготовки оказывает большое влияние на эффективность и успешность любого специалиста. Но чаще всего профессионализм рассматривается как совокупность требуемых в данной профессии знаний, умений и навыков и степень овладения ими. Коротков Э. М. рассматривает профессионализм менеджера как фактор, определяющий все другие качества. Причем акцентируется внимание на недостаточности только специальной подготовки менеджера (даже если эта подготовка будет высокого уровня). Специализированная подготовка в области управления дает навыки и умения в этой области, но не всегда позволяет достаточно глубоко увидеть и оценить проблему, предвидеть последствия различных вариантов ее решения. Существенным дополнением к специальной подготовке к работе в сфере управления выступает общий уровень образования и культуры. Но и это не исчерпывает все слагаемые профессионализма современного менеджера, т. к. весь этот комплекс знаний, умений и навыков должен быть дополнен еще и рядом личностных особенностей, главные из которых — это стремление самого менеджера к профессиональной деятельности (т. е. особенности мотивационного компонента личности) и наличие творческих способностей.

Способность к творческому, нетрадиционному подходу к решению проблем не всегда является прямым следствием образования и специальной подготовки и в большей степени отражает особенности личности менеджера.

Дополняет линию исследования психологических составляющих профессионализма современного менеджера разработки Серегинной И. И. [22], посвященные коммуникативной компетентности менеджеров. Так как менеджер стоит в центре коммуникационных процессов организа-

ции, коммуникативная компетентность занимает ведущее место в структуре профессионализма управленческих кадров.

Составляющими коммуникативной компетентности являются:

1) умение вступать в контакт с другими людьми (коммуникабельность), постоянно поддерживать с ними нужные контакты, что предполагает готовность личности к общению и в плане развития соответствующих ценностей, установок и адекватных умений;

2) владение и умение оперировать этой смысловой информацией, которая характеризует как общую, так и профессиональную эрудицию управленца вне зависимости от сферы его деятельности.

Многие вышеперечисленные особенности и качества личности успешного руководителя концентрируются в понятии “эмоциональный интеллект”

“Эмоциональный интеллект” это – способность эффективно управлять собой и своими отношениями с другими людьми – определяется четырьмя фундаментальными способностями: к самоанализу, самоуправлению, социальной приспособляемости и налаживанию социальных связей [7].

Каждая из этих способностей состоит, в свою очередь, из перечисленных ниже свойств (см. таблицу 2.2)

Таблица 2.2

Составляющие “эмоционального интеллекта”

Самоанализ	Самоуправление	Социальная приспособляемость	Налаживание социальных связей
<p><i>Эмоциональный самоанализ:</i> способность распознавать и понимать свои эмоции, признавать их воздействие на производительность, отношения с другими людьми и т д</p> <p><i>Трезвая самооценка:</i> реалистическая оценка своих сильных и слабых сторон.</p>	<p><i>Самоконтроль:</i> способность контролировать разрушительные эмоции и импульсы.</p> <p><i>Постоянство:</i> неизменное проявление честности и целостности.</p> <p><i>Сознательность:</i> способность отвечать за свои поступки и обязательства.</p>	<p><i>Эмпатия:</i> умение чувствовать эмоции других людей, понимать их точку зрения и активно интересоваться их заботами.</p> <p><i>Умение ориентироваться в общественной жизни:</i> способность распознавать течения в общественной и политической жизни, выстраивать системы связей для принятия решений.</p>	<p><i>Умение вести за собой:</i> способность брать на себя ответственность за дело и убеждать других участвовать в нем.</p> <p><i>Умение оказывать влияние:</i> способность использовать разнообразные тактические приемы убеждения</p>

Самоанализ	Самоуправление	Социальная приспособляемость	Налаживание социальных связей
<p>Самоуверенность: сильное позитивное ощущение самооценности.</p>	<p>Адаптивность: умение приспособливаться к изменяющимся обстоятельствам и преодолевать препятствия.</p> <p>Ориентация на достижение: стремление соответствовать высоким внутренним стандартам.</p> <p>Инициативность: готовность воспользоваться открывающимися возможностями.</p>	<p>Умение ориентироваться в системе обслуживания: способность распознавать и удовлетворять потребности клиента.</p>	<p>Умение развивать дружих: склонность распознавать способности других людей, направлять и развивать их.</p> <p>Умение общаться: способность выслушивать других и ясно, убедительно и изящно высказывать свои мысли.</p> <p>Склонность к переменам: умение проповедовать новые идеи и вести других людей в новом направлении.</p> <p>Умение улаживать конфликты: способность разряжать, гармонизировать разногласия и примирять стороны.</p> <p>Умение создавать личные связи: способность налаживать и поддерживать личные связи и отношения.</p> <p>Умение работать в команде: способность развивать сотрудничество и создавать команды.</p>

Высокий уровень эмоционального интеллекта является предпосылкой успеха практически в любой сфере деятельности, а если же речь идет о руководителе, то его эмоциональный интеллект является важнейшим фактором формирования благоприятного психологического климата в подразделении (а если речь идет о руководителе высшего звена — то и во

всей организации в целом) и одним из компонентов корпоративной культуры.

Положительное межличностное взаимодействие между руководителем и подчиненными является стимулирующим фактором в работе каждого сотрудника фирмы. И здесь ярко проявляются различия руководителей по половому признаку.

Результаты зарубежных и отечественных эмпирических исследований показывают, что есть одно существенное различие между мужчинами-менеджерами и женщинами-менеджерами. Различие это заключается в большом интересе женщин к отношениям между людьми, что рассматривается, как мы уже убедились, как обязательная составляющая эффективного руководства. Женщины превосходят мужчин в мягкости, демократичности руководства, а, следовательно, и в степени ориентации на собственно человеческие отношения [9, 29]. О значимости человеческих отношений между управляющим и сотрудниками очень выразительно сказали в «Искусстве управления» С. Паркинсон и М. Рустомжи: «Человеческие взаимоотношения — это та область умения ориентироваться, в которой вы не можете делегировать полномочия никому другому. Представьте себе хотя бы на секунду, что человеческими взаимоотношениями заведует отдел кадров! Нет, это ваша работа: не выполняя ее, вы не добьетесь эффективного производства» [16, с. 15].

В целом, подводя итог рассмотрению вопроса о психологических качествах личности успешного руководителя, можно выделить ряд слагаемых, которые являются действительно наиболее значимыми в современных условиях.

Для достижения успеха в управленческой деятельности необходим:

а) комплекс специальных знаний в области менеджмента, психологии и социологии управления;

б) комплекс личностных характеристик, обеспечивающих возможность реализации этих знаний в практике управления на высоком качественном уровне.

Набор этих характеристик достаточно широк, но хотелось бы выделить, как наиболее важные, следующие:

1. Способность к самоактуализации, которая обеспечивает сильную внутреннюю мотивацию к развитию и к достижению успеха и становится основой для поддержания психологического здоровья личности.

2. Комплекс коммуникативных качеств личности, включающий широкий спектр способностей и умений взаимодействовать с другими людьми, оказывать на них целенаправленное воздействие как стимулирующего, так и регулирующего плана. Высокому уровню развития ком-

муникативной компетентности руководителя способствует социальная одаренность и эмоциональный интеллект.

3. Творческие способности, обеспечивающие возможность решения нестандартных проблем, возникающих в процессе управления, быстро и эффективно.

К сожалению, многие управленцы еще и сейчас находятся в плену старых, традиционных установок, которые сейчас уже являются тормозом в профессиональном становлении менеджеров, не соответствуют реалиям сегодняшнего дня и ожиданиям сотрудников.

Противоречивость сложившейся ситуации ярко демонстрирует содержащаяся в литературе по вопросам практического менеджмента информация о степени значимости профессиональных и личностных качеств руководителя с точки зрения различных участников трудового процесса [2, 4, 9, 19, 24, 29].

Сами руководители выше всего ценят в себе профессиональные и деловые качества. Оценка своих личностных качеств отступает на второй план, а самокритика занимает последнее место.

Если говорить об оценке руководителя со стороны подчиненных, то картина резко меняется. В такой оценке на первое место выходят личностные качества, которые в ситуациях общения показывают отношение руководителя к людям («общительный», «отзывчивый», «внушающий доверие», «понятный в общении» и т. д.)

Подтверждение этой информации мы находим и у такого известного топ-менеджера, как Ли Якокка: «Очень важно разговаривать с людьми на их языке. Если вам это удастся, они непременно скажут: “Черт возьми, да он просто сказал то, о чем я сам давно думаю!” А если они проникнутся к вам уважением, то пойдут за вами хоть на смерть. И пойдут не потому, что вам присуща некая таинственная аура вождя, но потому, что вы угадали их чаяния. Со своими подчиненными я стараюсь быть прямым и открытым, насколько возможно» [31].

Д. Трейси в «Менеджменте с точки зрения здравого смысла» [26] говорит, что для того чтобы стать хорошим менеджером, надо быть психологом, организатором, другом, учителем, экспертом в постановке задач, лидером, человеком, умеющим слушать других, ... и это только для начала».

Это высказывание еще раз подтверждает очень важную истину — добиться успеха в делах руководитель может только тогда, когда он сумеет эффективно работать с персоналом. А это предполагает серьезную работу над совершенствованием своей личности, тех ее качеств, которые являются необходимым базисом успешности.

2.2. Руководитель как лидер современной организации

Руководитель, несомненно, оказывает огромное влияние на все сферы жизнедеятельности организации. Именно он, зачастую, принимает окончательное решение о формировании корпоративной культуры. Важное место в системе факторов, формирующих социально-психологический климат организации, занимают методы и стиль руководства, именно руководитель является примером для сотрудников, от него зависит налаженность и эффективность системы мотивирования труда подчиненных.

Идеальным сочетанием в управленческой практике является соединение лидерства и руководства в одном лице. Компании мирового класса, которые всем хорошо известны, возглавляют выдающиеся лидеры-руководители. Однако объединение функций лидера и руководителя в едином лице — явление не столь уж редкое. В деятельности обычных организаций, употребляя слово «руководитель», имеют в виду его и как лидера. На языке социальной психологии таких руководителей называют также неформальными лидерами.

В Шеклтон отмечает, что «большинство определений лидерства включают три компонента: влияние, группу и цель. Во-первых, лидеры — это люди, которые *вливают* на поведение других. Эти другие обычно упоминаются как подчиненные или последователи. Во-вторых, лидерство обычно исследуется в контексте *групп*, особенно рабочих групп, например, менеджеров, и их команд или прорабов (производственных мастеров) и их подчиненных. В-третьих, в исследованиях лидерства делается акцент на групповой *цели*, которая должна быть достигнута. Таким образом, можно дать следующее определение:

Лидерство — это процесс, при котором человек влияет на других членов группы ради достижения целей группы или организации» [29 с. 13–14].

В Шеклтон подчеркивает, что не существует автоматической связи между понятиями «лидер» и «менеджер».

Различие между менеджерами и лидерами было сформулировано Беннисом и Нанусом в книге *Leaders* («Лидеры»). Они постулировали следующие идеи:

- Лидерство — это поиск пути.
- Менеджмент — это следование пути.
- Менеджмент — это правильное выполнение действий.
- Лидерство — это выполнение правильных действий [29 с. 16].

Несомненно, что авторитет — одна из основ лидерства, и роль лидерства зиждется на его определенной форме. Этот авторитет может иметь различное происхождение. Выделяют следующие формы авторитета [4]:

- а) харизматический;
- б) традиционный;
- в) авторитет роли или положения;
- г) юридический (правовой);
- д) авторитет квалификации.

Рассмотрим каждую форму авторитета более подробно.

Харизматический авторитет. Основан на сильных личностных качествах лидера. Здесь лидер — лицо, обладающее харизматическим авторитетом или, по меньшей мере, производящее такое впечатление; тип, о котором говорят (не всегда точно) как о «врожденном» лидере.

Традиционный авторитет. Другим общеизвестным источником авторитета является традиция, которая основывается на почитании обычаев, условностей и определенных форм повеления. Иногда традиционный авторитет мешает росту нововведениям. Однако в некоторых случаях традиции могут стать основой для развития корпоративной культуры и создания лица фирмы.

Авторитет роли и положения. Авторитет может определяться положением человека и ролью, которую он играет. Это тип власти, которой люди наделены благодаря своему титулу или положению. Было бы ошибкой предположить, что авторитет, исходящий от роли или положения, не аутентичен или стоит ниже других типов авторитета. В хорошо отлаженном бизнесе людей обычно повышают в должности за их достоинства, и их новый статус дает им возможность лучше реализовать свои деловые качества. Кроме того, обсуждение статуса вводит понятие психологической дистанции, которая часто нужна лидеру, чтобы более эффективно выполнять свои лидерские функции.

Юридический (правовой) авторитет. Является наиболее формальным, он ограничен взаимно приемлемыми рамками правил. Так как менеджер управляет бизнесом, находящимся обычно во владении других людей, то его юридический авторитет будет зависеть формально от служебных контактов и неформально от отношений с директорами (владельцами).

Авторитет квалификации. Строится на особом умении, опыте или знании обладателя. Несомненно, он обладает своими достоинствами, но переоценка этого авторитета может повредить гибкости управления, и при условии успешного расширения бизнеса необходимо трансформировать авторитет квалификации, базирующийся на знании техники, в авторитет, основанный на знании управленческих функций.

Подлинным лидером, способным вести за собою людей, становится тот, кто обретает всеобщее признание. Окружающие воспринимают такого лидера по четырем моделям [2]:

1. «Один из нас». Предполагается, что образ жизни лидера идентичен образу жизни любого члена социальной группы. Лидер, как и все, переживает, негодует и страдает; жизнь приносит ему приятное и неприятное.

2. «Лучший из нас». Имеется в виду, что лидер является примером для всей группы как человек и как профессионал. В связи с этим поведение лидера становится предметом подражания.

3. «Оправдание наших ожиданий». Люди надеются на постоянство поведенческих действий лидера независимо от меняющейся обстановки. Они хотят, чтобы лидер всегда был верен слову, не допускал отклонений от одобренного группой курса поведения.

4. «Воплощение добродетелей». Считается, что лидер является носителем общечеловеческих норм морали. Лидер разделяет с группой ее социальные ценности и готов их отстаивать.

Д. Максвелл выделил такие уровни влияния лидера [14]:

- харизматическое влияние (эталонное) на основе индивидуальных черт руководителя, которые становятся примером для подчиненных;
- законное (традиционное) влияние, полученное по праву занятия руководящей должности;
- экспертное влияние, основанное на знаниях, которых нет у других;
- влияние, основанное на вознаграждении, проистекающее из возможностей индивида контролировать и управлять некоторыми благами;
- влияние на основе принуждения, проистекающее из возможности наказывать других людей или инициировать угрозу наказания;
- влияние на основе убеждения – базируется на убеждении персонала в правоте руководителя по какому-либо вопросу (необходимо пользоваться логикой и эмоциями);
- влияние на основе участия – основывается на участии работника в принятии коллективного решения по определенному вопросу (необходимо ввести работника в коллектив, работающий над решением).

Люди хотят, чтобы их лидер был не только и не столько профессионалом технократического толка, ориентированным исключительно на процесс производства, а, прежде всего, руководителем с «человеческим лицом», обладающим всей гаммой психических переживаний. В его деятельности на первом плане должна стоять ориентация на человека, В этом

и состоит подлинная сущность лидерства. Не каждому менеджеру дано стать лидером, им может быть человек, обладающий вполне определенными качествами, такими как:

а) честность — полная ясность по поводу соблюдения норм общечеловеческой морали;

б) интеллект — быстрота, гибкость и прогностичность ума:

— устойчивое внимание, умение владеть речью,

— любознательность;

в) способность понимать людей:

— умение вчувствоваться в поведение собеседника (эмпатия),

— способность видеть в человеке личность,

— стремление обогатить человека духовно;

г) устойчивость — адекватная реакция на ситуацию:

— контроль над эмоциями,

— постоянство действий;

д) уверенность в себе — стремление брать на себя ответственность:

— осведомленность о своих достоинствах и недостатках,

— настойчивость в достижении цели;

е) эрудированность:

— широта и глубина познания в различных областях науки и техни-

ки,

— хорошая осведомленность в философии, политологии, истории,

— знания в области человековедения.

Указанные выше качества являются стержнем лидерского потенциала.

Менеджер, становясь лидером, осуществляет свои управленческие функции (планирование, организацию, мотивацию, контроль) через призму неформального лидера.

Лидерство оказывается вкрапленным в систему управления по трем направлениям:

1. Организация и коррекция деятельности работников:

— постановка ясных целей,

— координация усилий,

— вселение уверенности в достижении цели,

— оценка и контроль сделанного.

2. Мотивирование деятельности подчиненных:

— воодушевление целенаправленного поведения,

— удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей,

— увлечение людей своим примером,

— создание групповой синергии (наглядный показ того, что совместная групповая деятельность — это нечто большее, чем арифметическая сумма индивидуальных усилий).

3. Обеспечение представительства группы:

- представление интересов группы за ее пределами,
- поддержание равновесия между внутренними и внешними потребностями группы,
- определение перспективы развития группы.

Так, например, менеджеры должны уметь определять задачи своей группы и ориентировать на их выполнение. Кроме того, хороший менеджер должен быть уверен, что группа обладает необходимыми качествами и возможностями для реализации поставленных задач.

Все сказанное дает возможность сформулировать рабочее определение функции лидерства в менеджменте. *Лидерство представляет собой существенный компонент деятельности менеджера, связанный с оказанием целенаправленного влияния на поведение отдельных лиц или целой рабочей группы; инструментами такого влияния выступают навыки общения и личностные качества менеджера, отвечающие внешним и внутренним потребностям группы* [4].

Процесс руководства отличается от явления лидерства. Руководство – это роль, функция, которую называют ключевой. Человека, выполняющего эту функцию, можно смело сравнить с устройством – регулятором в системе регулирования. От его действий и поведения зависит эффективность работы системы «человек – человек», то есть коллектива.

Частое повторение тех или иных приемов руководства выражает определенный его стиль, которым руководитель пользуется для эффективного решения задач коллектива. Стиль руководства возникает как проявление наиболее типичных для данного должностного лица характерологических и индивидуально-психологических черт в его поведении по отношению к подчиненным. Обычно в литературе приводятся три таких стиля: директивный, коллегиальный и разрешительный (либеральный) [2, 4, 10, 23, 28]. Руководитель может воспользоваться ими по своему усмотрению в зависимости от складывающейся ситуации. Однако, однажды привыкнув к одному стилю, руководителю бывает трудно переключиться на другой стиль. Поэтому умение руководить – это такое умение менять стиль руководства. Выбор того или иного стиля руководства обусловлен взаимным действием двух основных факторов – ситуации и личных склонностей руководителя. Ситуация задается задачей, способами и средствами групповой деятельности и условиями выполнения задач деятельности. Но, в конечном итоге, зачастую именно стиль руководства во многом определяет психологический климат коллектива и особенности сложившейся корпоративной культуры.

Директивный стиль основан на жестких и односторонних действиях руководителя по отношению к подчиненным. В личном плане он выра-

жается в стремлении руководителя к единовластию. Директивный стиль может порождать тип авторитарного руководителя.

Авторитарный руководитель концентрирует всю власть в своих руках. Он единолично стремится принимать или отменять решения как в сфере производства, так и в области награждения и наказания своих подчиненных. Он подбирает себе таких заместителей, которые бы ему безотказно подчинялись и были верны. Авторитарный руководитель, как правило, отделен от подчиненных экраном психологической отчужденности. Он часто проявляет нетактичность, склонность к личному произволу. Система человеческих отношений в коллективе оценивается им через призму одного критерия — формальная дисциплина и «идеальный порядок» (в смысле подчинения).

Существует, однако, такая разновидность директивного стиля руководства, когда авторитарное поведение руководителя выражается в мелочной опеке над подчиненными, в стремлении к сверхконтролю, в боязни делегировать часть своих полномочий своим заместителям, в желании знать все и лично отвечать за все. Такой руководитель может быть мягок в обращении с подчиненными, но безжалостен в свертывании их инициативы и творческой самодеятельности. Данную разновидность называют конкретным авторитарным стилем руководства (стиль сверхопеки). Систематическое применение такого стиля вырабатывает у подчиненных стереотип ожидания «указаний сверху», снижает уровень их творческой активности и индивидуальной производительности.

Авторитарный руководитель может добиваться выполнения своих решений даже вопреки здравому смыслу, но он не может заставить подчиненных думать о нем так, как он того хочет. Поэтому он не может создать в коллективе устойчивый дух постоянного сотрудничества и взаимодоверия, а именно он не может создать условия для эффективного развития корпоративной культуры в организации.

Разрешительный стиль обычно используется в тех случаях, когда работа подчиненных имеет индивидуализированный и творческий характер по профилю и по срокам исполнения. В таких условиях подчиненные самостоятельно планируют и организуют свою деятельность, требуя от руководителя помощи и указаний лишь в необходимых случаях. Руководитель берет на себя лишь функции контролера и стимулятора.

Есть специфические особенности личности тех руководителей, которые выбирают разрешительный стиль. Обычно это люди, плохо знающие дело и выполняющие свои руководящие функции исходя из тактических соображений личной карьеры с прицелом на другую работу в будущем, либо это добросовестные, ответственные люди, но с чертами инертности и безволия. Такими чертами обладают психостенические лич-

ности, для которых характерна заниженная самооценка, впечатлительность, застенчивость, робость, неуверенность в столкновении с трудными ситуациями, доверчивость или, наоборот, болезненное мудрствование. Но в некоторых ситуациях этот стиль может быть более эффективен, чем другие. Так, например, со стороны индивидуального подхода к подчиненным этот стиль вполне оправдан для отдельных, многоопытных и авторитетных руководителей, успешная деятельность которых невозможна без творческой самостоятельности их подчиненных.

Коллегиальный стиль характеризуется тем, что власть руководителя делится последним с подчиненными на основе взаимных соглашений. Руководитель делегирует часть своих полномочий подчиненным. Именно этот стиль благоприятствует формированию корпоративной культуры.

Этот стиль строится на двойной основе делового и личного авторитета, искусство руководителя в данном случае состоит в умении пользоваться властью, не апеллируя к ней. Коллегиальный стиль предполагает активное участие подчиненных в принятии решений, и в этом он сходен с разрешительным стилем. Однако при коллегиальном стиле руководитель всегда оставляет за собой право окончательного решения. В этом есть сходство с директивным стилем.

Ответственные решения принимаются коллективным органом — инициативной группой, состоящей из лидеров коллектива. Коллегиальный руководитель обычно воспринимается как «демократ», поскольку он всегда озабочен развитием личной деловой инициативы своих подчиненных. Он предоставляет им большие возможности для проявления самостоятельности, но никогда не идет на поводу у подчиненных.

Коллегиальный стиль наиболее приемлем для развития творческой атмосферы в среде подчиненных, но использование такого стиля требует опытности, чуткости, высокого уровня культурного и интеллектуального развития руководителя. По своим индивидуально-психологическим особенностям наиболее легко вживаются в этот стиль лица сангвинического темперамента, с экстравертивными импульсивно-волевыми чертами поведения, оптимистическим настроением.

Есть ситуации, когда этот стиль оказывается неоптимальным — когда необходимо быстрое единоличное и директивное решение. Поэтому руководитель-профессионал должен уметь в зависимости от ситуации изменять свой стиль.

В целом стили руководства демонстрируют различные подходы к реализации широкого спектра параметров, характеризующих взаимодействие руководителя со своими сотрудниками. Насколько широк этот спектр, дает представление выделенный А. Л. Журавлевым перечень [10]:

1. Распределение полномочий между руководителем и подчиненными.
2. Действия руководителя в критических ситуациях.
3. Контакты руководителя с подчиненными.
4. Продуктивность работы в отсутствие руководителя.
5. Отношение руководителя к советам и возражениям подчиненных.
6. Контроль деятельности руководимых.
7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом.
8. Характер приказов руководителя.
9. Отношение руководителя к критике подчиненными.
10. Поведение руководителя при недостатке знаний.
11. Распределение ответственности между руководителем и руководимыми.
12. Отношение руководителей к заместителям и помощникам.
13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителей в отсутствие руководителя.
14. Вид преобладающего влияния на руководимых.
15. Участие членов коллектива в управлении.
16. Поддержание трудовой дисциплины.
17. Характер общения с подчиненными.
18. Характер принятия решений.
19. Взаимоотношения между людьми в коллективе.
20. Предоставление самостоятельности подчиненным.
21. Характер требовательности руководителя.
22. Отношение руководителя к нововведениям.
23. Отношение руководителя к самому себе.

Эти параметры связаны между собой и представляют относительное единство.

Само перечисление этих параметров дает представление о широте влияния личности руководителя, принятого в организации стиля управления, на корпоративную культуру.

Кроме классической классификации по стилям руководства, руководителей можно разделить на шесть типов на основании того, как они строят свои отношения с подчиненными [4].

Компанейский руководитель. Для него так важна гармония со средой, что он стремится учесть все факторы и мнения, но в отличие от командного лидера ищет оптимальную модель не с помощью расчета и планирования, а методом «математического тыка». Его стиль — это постоянные совещания, собрания, мозговые атаки. Но и после принятия решения он продолжает перебирать варианты, из-за этого людей лихорадит, и они начинают уходить.

Руководитель — эксперт. Он живет интересами дела, он аскет. По оценке всего персонала, никогда не ошибается, и люди идут за ним именно потому, что понимают: он делает что-то такое, до чего они сами не додумаются. При этом они удивляются: «Как же он не понимает, что нам надо содержать семью, покупать жилье? Конечно, ему ничего этого не надо, но не каждый может жить так, как он». Он свою жизненную ориентацию переносит на других и считает: «Пусть делают так же, как я, что тут непонятного?».

Харизматический руководитель. Он красив. Когда хочет — с прекрасными манерами. Если подчиненные лидера-эксперта восхищаются его прогностическими способностями, то про руководителя-харизматика говорят: «Когда он с нами, мы решаем любые проблемы». Сильная обаятельная личность, ему достаточно появляться среди сотрудников, чтобы все шло само собой. Но он не везде успевает, и это становится заметно с ростом фирмы.

Руководитель-манипулятор. Он пробовал себя в разных сферах, открывая и закрывая фирмы, но не на основе расчета, как силовой лидер, а по принципу игрока: здесь прогорю — в другом выигрую. В отличие от силового лидера, открыто пренебрегающего подчиненными, он получает удовольствие от игры в «кошки-мышки», создавая видимость заботливого патрона, он в конце концов расстается с ними так же легко. Вечный дилетант, он ни одно дело не доводит до конца, что ведет к растрате ресурсов.

Силовой руководитель. Профессионал, работающий в рамках своей специальности. Вовремя уловив тенденции, рано создал первоначальный капитал и сейчас обгоняет многих конкурентов. Для него не проблема создать некую общность людей как структуру, выполняющую чисто инструментальную функцию (например, минимизацию налогов). Воспринимая человека только как функцию, он убежден, что может расстаться с любым сотрудником в любой момент. Это ведет к «утечке мозгов» и замедляет развитие бизнеса.

Командный руководитель. Единственный тип руководителя, выстраивающий гласные правила взаимодействия, четкую иерархию в компании. Стремится уравновесить «своих» людей, которых брал на работу при создании фирмы, «чужими», чтобы уменьшить роль межличностных отношений. Любит искать системные решения, но попытки нововведений часто сводятся к увеличению информационной нагрузки, многократному моделированию «по науке». Происходит концентрация на деталях, принятие решения затягивается.

С точки зрения влияния личности руководителя на формирование корпоративной культуры особый интерес представляет харизматический тип лидера. Существует целый ряд теорий харизматического лидерства [29]. Так, в теории Хауса подчеркивается, что харизма связана с особым типом

отношений между лидером и последователями. Последователи считают, что идеи лидера правильные, безусловно принимают лидера, чувствуют к нему привязанность, доверие, эмоционально вовлечены в выполнение миссии организации, ставят перед собой высокие цели и полагают, что могут внести вклад в успех организации. Таким образом, харизматичный лидер является предпосылкой успеха в формировании корпоративной культуры организации.

Важной с точки зрения принятия персоналом ценностей и целей организации является и отмеченная Хаусом форма поведения харизматического лидера – предоставление примера, который предполагает нечто большее, чем просто возможность для последователей копировать поведение лидера или моделировать на его основе свое. Пример помогает последователям разделять убеждения и ценности лидера и означает, что лидер может оказать значительное влияние на поведение, мотивацию и удовлетворенность последователей.

Черты харизматического лидера включают сильную потребность во власти, высокую уверенность в себе и убежденность в своих собственных представлениях. Без этих черт у него едва ли появится желание влиять на других людей и вести их за собой, а если он попытается это сделать, то вряд ли достигнет успеха.

Теория Конгера и Канунга касается исключительно делового лидерства [29], причем авторы не рассматривают харизму в качестве экстраординарного качества, которым обладают только особые люди. Люди в организациях приписывают харизму некоторым лидерам при определенных обстоятельствах.

Харизма более вероятно будет приписана лидерам, которые описывают свое видение будущего, рисуя картину, значительно отличающуюся от существующего состояния дел. При этом оно не должно быть настолько необычным, чтобы последователи рассматривали его, как неестественное или недостижимое, и не должно быть настолько похожим на статускво (существующее положение), что уже не будет восприниматься как радикальное изменение.

Харизматические лидеры используют:

- личную власть, основанную на их признанном мастерстве, а не на положении;
- убедительные обращения, с использованием эмоциональных фраз, передающих образ будущего и мотивирующих к его достижению;
- готовность идти на риск (особенно, когда речь идет о личном риске);
- заботу о других вместо заботы о себе самом;
- демонстрацию уверенного поведения и энтузиазм.

Кроме, несомненно, положительных черт, характеризующих харизматического лидера, следует учесть, что харизматичный лидер может быть как этичным, так и неэтичным (см. таблицу) [122].

Таблица 2.3

Характеристика этичного и неэтичного харизматичного лидера

Неэтичный	Этичный
<ul style="list-style-type: none">• использует власть лишь в особых целях;• продвигает лишь свое личное видение;• пресекает критику в свой адрес;• требует беспрекословного выполнения своих решений;• выстраивает коммуникацию только в одном направлении: от себя вниз, не чувствителен к потребностям последователей.	<ul style="list-style-type: none">• использует власть в интересах других;• формирует свое видение в соответствии с потребностями и стремлениями последователей;• считается с критикой и выносит из нее уроки;• стимулирует у последователей творческий подход к делу;• стимулирует открытую и двухстороннюю коммуникацию;• учит, развивает и поддерживает последователей, делит свою славу с другими.

Также руководителей можно условно разделить на:

– руководителей, у которых преобладает ориентация «на людей». Они оценивают среду как благоприятную, и в основе их власти лежат «правила игры». К ним относятся командный и компанийский руководители;

– руководителей, у которых преобладает ориентация «на себя». Они оценивают среду как нейтральную, и в основе их власти лежит собственная исключительность. К ним относятся руководитель-эксперт и харизматический руководитель;

– руководителей, у которых ориентация «против людей». Они оценивают среду как враждебную, и в основе их власти – принуждение. К ним относятся руководитель-манипулятор и силовой руководитель.

Руководители, работающие в сфере бизнеса, могут быть разделены по типологии Р. Андерсона и П. Шихерова на «Акул» и «Дельфинов» (см. таблицу 2.4) [1].

Наиболее принципиальные различия между «дельфинами» и «акулами» коренятся в правилах поведения, которых они придерживаются в отношении окружающих. Для «акул» потребности, интересы других, их

позиции не имеют значения. Это руководители неэтичного типа, центрированные исключительно на собственных интересах. «Дельфины» же демонстрируют этическое поведение, уважая других, выстраивая доверительные отношения, видя в других не врагов, а партнеров. Руководитель «дельфин» – это руководитель демократического типа, создающий благоприятный психологический климат в коллективе.

Таблица 2.4

Сравнительная характеристика особенностей мировоззрения двух типов деловых людей (суждения от первого лица): [1]

АКУЛА	ДЕЛЬФИН
<i>1. Отношение к людям</i>	
В основной массе люди, кроме меня, злые, слабые, глупые, ленивые, лживые, порочные существа. Они – средство, объекты, которые надо использовать для достижения цели. Самые опасные из них те, кто умнее, сильнее и выше среднего уровня. Они мои конкуренты, то есть враги. Конкурентов по возможности следует устранять.	Большинство людей достойны доверия и уважения. Человек несет в себе начало как добра, так и зла. Добром можно добиться от людей большего, чем силой. Лучший способ вести дело – стремиться к взаимовыгодному результату.
<i>2. Отношение к обществу</i>	
Общество – это скопище людей, установившее законы, из которых одни мне выгодны, другие – вредны. Последние я имею право нарушать, когда нет риска попасться.	Общество и его институты – механизмы, средства согласования интересов отдельных индивидов и социальных групп, гарантия защиты граждан от произвола. Закон, который я считаю несправедливым, надо все же соблюдать, пока он не будет изменен законным путем, в том числе и благодаря моим усилиям.
<i>3. Отношение к миру и природе</i>	
Мир враждебен, холоден и опасен, поэтому всегда надо быть начеку. Реальны лишь материальные ценности.	Мир представляет человеку так много возможностей для раскрытия своих способностей, дает столько радостей. Жизнь – это большое благо. Существуют ценности духовные, помимо материальных.

<i>4. Отношение к себе</i>	
Я лучше всех, хотя тоже животное. Если я беден, то только потому, что общество, его законы и другие люди мешают мне работать.	В общем я неплохой человек, и как многие другие, достоин уважения. Если я беден, то потому, что пока недостаточно изобретателен, не прилагаю достаточно сил.
<i>5. Отношение к делу</i>	
Мое дело – это основа и источник моей власти в мире, следовательно, защиты от людей и общества.	Мое дело – это мое призвание и предназначение. Это то, что я смогу сделать лучше всего, будучи хозяином своей судьбы. Это средство реализовать свои способности и свои идеи. Это возможность жить лучше, помогая своим делом жить лучше другим.
<i>6. Отношение к риску</i>	
Определяется только соотношением между ожидаемой прибылью и потенциальной опасностью.	Определяется расчетом долгосрочных результатов, соотношением между ожидаемой прибылью и угрозой разрушить дело, нанести ущерб другим людям, например, своим работникам.
<i>7. Отношение к духовным ценностям</i>	
Возможно, Бог и существует, но Его законы и законы людей, религиозная мораль и законы бизнеса – разные вещи.	Существуют такие законы, как голос совести, сострадание к горю других людей. Эти законы действуют и в бизнесе.
<i>8. Цель жизни</i>	
Я живу для себя. Побольше денег, власти, потребление всего самого лучшего без ограничения своих желаний.	Я живу для того, чтобы сделать жизнь – свою и других, материальную и духовную – богаче и лучше.
<i>9. Средства достижения целей</i>	
Любые. Моральный выбор определяется только материальной выгодой.	Любые законные и те, которые не противоречат моим моральным принципам. Выбор между большой прибылью и хорошей репутацией делается в пользу репутации.

10. Кто мои друзья, а кто – враги?	
Потенциально все люди – конкуренты в борьбе за материальное благо. С некоторыми из них можно кооперироваться, объединяться против общих, наиболее опасных, на данный момент, конкурентов.	Потенциально все люди могут стать моими партнерами во взаимовыгодном сотрудничестве. Главный принцип выбора – деловая репутация в сочетании со сходной этической ориентацией.

Лидерство руководителя обычно оценивается с точки зрения его воздействия на производительность группы. Следует сказать, что только при сочетании руководящих и лидирующих качеств управленческие действия становятся эффективными. Руководители, не испытывающие желания и не умеющие влиять на людей, осуществляют только официальные руководящие функции в рамках должностных полномочий, что снижает эффективность управления и взаимодействие руководителя с коллективом. И это отрицательно сказывается на корпоративной культуре.

Но при использовании некоторых видов влияния могут пострадать отношения с работниками, поэтому руководитель должен учитывать все аспекты взаимодействия с работниками и с коллективом в целом.

2.3. Психологические и социальные проблемы руководства

Какой бы мы типологией не пользовались, но так или иначе руководитель, лидер — это то лицо, которое обладает властью, а власть может порождать серьезные психологические проблемы, которые не могут не быть включены в зону внимания менеджера по персоналу.

Рано или поздно в контекст власти попадет любой менеджер, независимо от сферы, в которой он работает. И любому из них рано или поздно придется разрешать эту проблему, вырабатывая свой стиль управления.

«Власть развращает, абсолютная власть развращает абсолютно». Известный афоризм указывает на то, что вырабатывая свое отношение к власти, менеджер по мере продвижения по иерархическим ступеням оказывается все более подвержен возможной патологии.

Приходится констатировать, что у некоторых личностей стремление к власти является попыткой компенсировать некие комплексы. О том, что подавленные бессознательные импульсы становятся скрытым мотивом жажды руководить массами, писали еще классики психоанализа. По их мнению, внутренние изъяны в одной из сфер личности подвигают взять реванш в другой. «Стремление к личной власти представляет собой форму конкретизации стремления к совершенству», — писал классик «психоанализа власти» А. Адлер.

К. Хорни отмечала, что наряду с «невротическим стремлением к власти» есть и «нормальное» [8]. Их отличие состоит в том, что первое рождается из силы, второе — из слабости личности. Но эта картина является несколько упрощенной, поскольку не учитывает **аддиктивный характер власти** [30].

Термин «аддиктивность» пришел в психологию управления из наркологии, где им обозначалось привыкание, зависимость от какого-либо фактора. Соответственно, аддикт — это индивид, зависимый от данного фактора. Вряд ли кто-либо оспорит утверждение о том, что руководители и лидеры часто становятся аддиктами к власти по причинам как сознательным, так и бессознательным: власть издавна сравнивали с наркотиком.

В результате в организационном поведении руководителей высшего звена, топ-менеджеров начинают появляться элементы патологии, что рано или поздно приводит к нерациональным управленческим решениям. В связи с этим в поле зрения зарубежных исследователей попали такие понятия психологии лидерства, как «нарциссизм» и «агрессия» [12].

«Нарциссы». Развитие концепции нарциссизма, прежде всего, связано с именами З. Фрейда и Г. Когуа. Применительно же к проблематике «психологии управления» он трактуется как «совокупность форм сосредоточения интереса на себе».

Нарциссизм бывает конструктивным и деструктивным. Зарубежные исследователи отмечают существенное, если не решающее, значение, которое многие нарциссические свойства играют для успешного лидерства. Однако все они относятся к проявлениям так называемого конструктивного нарциссизма. Например, взойдя на вершину властной пирамиды, руководители отличаются уверенностью в своих силах, готовностью рисковать, стремлением к общественному признанию, самопознанию и совершенствованию. Это составляет основу их мотивации. В связи с этим можно говорить о «нарциссической стадии» в «продвижении» лидеров к вершине «пирамиды потребностей» (по А. Маслоу), которая следует за фазой потребностей первичного уровня. Такие качества в соединении с рациональным анализом возможностей позволяют принимать конструктивные и нетрадиционные решения.

Однако для менеджеров по персоналу, оргконсультантов гораздо более важное значение приобретает изучение перехода конструктивного нарциссизма в деструктивный, то есть в аддитивные формы, выражающиеся в стремлении удержать власть во что бы то ни стало. Можно говорить о том, что проявлением деструктивного нарциссизма являются параноидальный или демонстративный стили управления, свидетельствующие, что руководитель стал аддиктом к власти и его решения опасны для будущего организации.

«Агрессоры». Агрессия, которую Х. Левинсон определил как импульс «сражаться или бежать», характеризует так называемые наступательные возможности топ-менеджера. Она является внешним проявлением состояния эмоциональной враждебности.

Приведем пример. В компании на достаточно высокую должность приходит новый руководитель. Разумеется, в данном случае у него отсутствует база власти, поскольку поддержка высшего руководства, пригласившего его на эту должность, чаще носит декларативный характер. Следовательно, главной его задачей является создание для себя такой базы.

Рациональный подход, к тому же учитывающий деловую этику и корпоративную культуру компании, подразумевает, что новый руководитель в течение определенного времени будет изучать окружение, линейных руководителей, подчиненных, определяя организационные единицы, людей или отделы, которые могут способствовать или препятствовать успешному руководству. Этот «притирочный» период может продлиться от одного до нескольких месяцев. В результате рационально

мыслящий руководитель начнет активно развивать контакты и качества, которые могут стать основой его базы власти, а, следовательно, и успешного руководства.

Однако аддиктивность к власти подвергает многих лидеров к соблазну значительно упростить себе эту задачу и повести себя неадекватно сложившейся корпоративной культуре, заставляя менеджеров проявлять агрессивные тенденции в принятии многих решений. Такие руководители активно используют административный ресурс для быстрой и удобной реструктуризации властных полномочий таким образом, чтобы добиться безоговорочной лояльности окружающих.

Будучи ни полезной, ни вредной сама по себе, агрессивность является той скрытой силой, которую необходимо понять и тщательно контролировать, чтобы она помогала, а не мешала руководителю в его организационной деятельности и принятии решений. Как и нарциссизм, агрессивность играет важную роль в лидерстве. Если ее правильно использовать, то она может принести пользу в управлении организацией и руководстве людьми, повысить эффективность менеджмента, однако в случае, если менеджер является аддиктом к власти, его агрессивные качества приобретают резко негативный характер и, в первую очередь, это непосредственно сказывается на его решениях в сфере управления персоналом.

Итак, проблема аддиктивности к власти является гораздо более сложной, чем это обычно представляется. Безусловно, это преимущественно внутренняя психологическая проблема личности, но не только ее. По сути, выходя за рамки индивидуальной психологии, она может стать проблемой корпоративной культуры в целом [12].

Психологические проблемы руководителя могут усугубляться и объективно-сложными условиями ведения бизнеса в нашем трансформирующемся обществе.

Может создаться положение, когда срываются планы из-за отсутствия финансирования в необходимых размерах, сокращается персонал, ухудшаются контакты с партнерами и др. Отрицательное действие на работу фирм также может оказать утечка информации, поступление дезинформации от конкурирующих организаций и т. д. Все это вместе взятое отрицательно воздействует на руководителей (лидеров), приводит их в состояние нервно-психической напряженности.

В кризисной обстановке нарушается нормальное функционирование организаций из-за расхождения между существующей моделью ее работы и полученными фактическими результатами. Если мыслить более конкретными категориями, то можно сказать, что часто сбои в работе лидеров происходят из-за [19]:

- невозможности согласования цели со средствами их достижения;
- отсутствия положительной мотивации поведения как самого руководителя (лидера), так и персонала;
- нарушения распределения ответственности внутри подразделений организации;
- отсутствия основы координирования ввиду возможных противоречий в деятельности рабочих групп.

Нормальному функционированию организаций мешают так же психологические трудности, помимо существующих внешних, например таких, как сокращение внутреннего рынка для многих товаров первоочередного спроса.

В деятельности лидеров организации в условиях социально-экономической нестабильности в обществе возникают психологические трудности, такие как [20]:

- 1) затруднения в принятии решений в связи с повышением неопределенности условий деятельности организации;
- 2) боязнь идти на риск;
- 3) нежелание принимать ответственность за свои ошибки;
- 4) психологическая затрудненность в выборе адекватных стратегий и тактик в процессе управления организацией;
- 5) увеличение внутригрупповых и организационных конфликтов в связи с сокращением кадров;
- 6) возникновение внутриличностных конфликтов у руководителей (лидеров);
- 7) возникновение отрицательных групповых процессов;
- 8) боязнь непредсказуемых действий персонала в экстремальных ситуациях.

Анализ психологических функций в управленческой деятельности современных отечественных руководителей (лидеров) показывает, что в настоящее время важные решения приходится принимать в условиях неопределенности ситуаций, что заставляет их идти на риск и принимать на себя ответственность за выполнение поставленных целей.

Из практики функционирования различных организаций известно, что в условиях повышающейся неопределенности имеются серьезные отрицательные последствия не только управленческие, но и психологические. К ним относятся повышение количества стрессов, конфликтов, появление сбоев в психике, которым подвергаются лидеры. Нервное расстройство обычно означает конец карьеры. Исследования, проведенные организацией Mind (разум), занимающейся изучением психического здоровья людей, показали, что из 778 больных с психическими расстрой-

ствами 34% были уволены или вынуждены уйти с работы из-за своей болезни.

Доктор Мэт Муджен, директор научно-исследовательской организации «Центр психического здоровья в Сейгсбери», считает: «У огромного числа топ-менеджеров есть те или иные симптомы нервного расстройства, которые можно отнести к какой-нибудь болезни».

Эти явления свойственны также и рядовым работникам. Английские государственные исследовательские программы показали: большинство работодателей думают, что нервные срывы и психические расстройства — это проявление слабости и неспособности справиться с поставленной задачей, и зачастую они считают правильным избавиться от таких сотрудников. Поэтому необходимо использовать специальные психологические приемы, помогающие выйти из стрессовых ситуаций, конфликтов и т. п. с наименьшими эмоциональными потерями. Менеджерам по персоналу следует обратить внимание на овладение техниками, помогающими выйти из стрессовых ситуаций, тренинговыми программами, направленными на формирование навыков регулирования своего психологического состояния и состояния подчиненных.

Любая сфера профессиональной деятельности может приводить к серьезным личностным деформациям, но особенно вероятность личностных деформаций возрастает тогда, когда работа связана с ситуациями попадания в непосредственную зависимость от профессионализма других людей в процессе выполнения этим профессионалом своих должностных функций [7]. Такая зависимость есть всегда в отношениях «начальник — подчиненный». Избежать серьезных личностных деформаций, проявляющихся в отношениях к другим людям могут только психологически здоровые личности. Способность к самоактуализации обеспечивает возможность поддержания психологического здоровья, что также способствует достижению высоких показателей в работе. Кроме того, экономическая нестабильность, являющаяся реальностью жизни большинства населения Украины, представляет собой фактор, негативно влияющий не на психологическое здоровье личности. Для управленца же эта ситуация усугубляется постоянным нахождением в центре зачастую очень сложного клубка межличностных отношений, складывающихся в коллективе сотрудников, бременем ответственности за принятые решения и т. д.

Подводя итоги, нужно отметить, что на эффективность деятельности руководителя значительно влияют его личностные качества (в особенности, лидерский компонент личности), уровень самооценки, стиль взаимодействия с подчиненными, специфические внешние условия, а также уровень психологической устойчивости к тем соблазнам, которые дает

руководителю ощущение власти и стрессоустойчивость личности в целом.

В тех случаях, когда личность руководителя проблемна, процесс формирования корпоративной культуры нужно начинать с серьезной и непростой работы именно с ним.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие формы авторитета руководителя выделяют в психологии управления?

2. Как лидер-руководитель может реализовать своё влияние на подчиненных?

3. Какими качествами должен обладать руководитель, чтобы стать истинным лидером в своем коллективе?

4. Какие стили лидерства вы знаете? Охарактеризуйте положительные стороны и «проблемные зоны» каждого из стилей.

5. Какие основные параметры характеризуют процесс взаимодействия руководителя со своими сотрудниками?

6. Какие типы руководителей можно выделить на основании того, как они строят свои отношения с подчиненными?

7. Какие психологические проблемы могут возникать у руководителей?

8. «Нарциссы» и «агрессоры» — охарактеризуйте особенности проблем, характерных для руководителей этих типов.

9. Какие психологические трудности могут возникнуть у руководителей под влиянием социально-экономической нестабильности?

Список литературы

1. *Андерсон Р., Шихерев П. Н.* «Акулы» и «Дельфины» (Психология и этика российско-американского делового общения). — М., 1994
2. *Бандурка А. М.* Психология управления / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. — Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998.
3. *Берн Э.* Люди, которые играют в игры. Игры, в которые играют люди. М., 2003
4. *Блинов А. О.* Искусство управления персоналом / А. О. Блинов, О. В. Василевская. — М.: ГЕЛАН, 2001.
5. *Бринькова Н.* Ценности руководителя — успех компании // Отдел кадров №16, 2002, с. 8—9.
6. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 1991.
7. *Гоулман Д.* Эмоциональный интеллект. — М., 1998.
8. *Давыдов В. В., Лазарев В. С., Невверкович С. Д.* К проблеме совершенствования методов подготовки руководителей / Психол. журн. — Т. 10. — 1989. — № 1. — С. 32—41.
9. *Дорошева М. В.* Подбор руководителя для конкретного коллектива / В сб. Психология в бизнесе. — М., июль—декабрь 1997. — С. 68—81.
10. *Журавлев А. Л.* Стиль руководства для управления социально-психологическим климатом производственного коллектива / А. Л. Журавлев // Сб. «Соц.-психол. климат коллектива: теория и методы изучения». — М.: Наука, 1979.
11. *Иванов М.А., Шустерман Д.М.* Организация как Ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. — М., 2003.
12. *Комаров И.* Искушение властью / И. Комаров // Менеджмент и менеджер. — 2001. — №1. — С. 25—31.
13. *Коротков Э. М.* Концепция менеджмента. — М., 1997.
14. *Максвелл Д.* Шеф и его команда / Д. Максвелл. — СПб.: Питер, 1998.
15. *Маслоу А.* Самоактуализирующиеся люди: исследование психического здоровья / В сб. Курс практической психологии: Для высш. управлен. персонала. — Ижевск: Изд-во Удм. ун-та, 1995. — С. 135—168.
16. *Паркинсон С. Н., Рустомжи М. К.* Искусство управления / Пер. с англ. — М.: Агенство «ФАИР», 1998.
17. *Петренко А.* Всепоглощающий аппарат. Власть руководителя и проблема профессиональной деформации личности / Персонал. — 1998. — № 2. — С. 46—53.

18. Психология одаренности детей и подростков /Под ред. Н. С. Лейтеса. — М.: Издат. центр «Академия», 1996.
19. *Розанова В. А.* Трудности управления и их психологические причины / В сб. Психология в бизнесе. — М., июль—декабрь 1997. — С. 94—111.
20. *Розанова В.* Лидерство и руководство в антикризисном управлении / В. Розанова // Управление персоналом. — 2000. — № 6. — С. 11—19.
21. *Семенов А. К. Маслова Е. П.* Психология и этика менеджмента и бизнеса. — М.: Информационно-технический центр «Маркетинг», 1999.
22. *Серегина И. И.* О социально значимых аспектах коммуникативной компетентности российских менеджеров (к постановке проблемы) / Мир психологии. — 2000. — № 2. — С. 77—84.
23. *Спивак В. А.* Корпоративная культура / В. А. Спивак. — СПб.: Питер, 2001.
24. *Станкин М. И.* Стереотипизация или основной барьер на пути понимания начальником подчиненного / В сб. Психология в бизнесе. — М., июль—декабрь 1997. — С. 112—121.
25. *Тимошенко И. И., Соснин А. С.* Менеджер организации: Учеб. пособие. — К.: Изд-во Евр. ун-та финансов, информац. систем, менеджмента и бизнеса.
26. *Трейси Д.* Менеджмент с точки зрения здравого смысла. — М.: Автор, 1993.
27. *Уманский Л. И.* Психология организаторской деятельности школьников. — М.: Педагогика, 1980.
28. *Шаров О.І., Бошняк З.* Як розробляти і викладати курс “Лідерство”. Київ 2003.
29. *Шеклтон В.* Психология лидерства в бизнесе. — СПб, 2003.
30. *Хорни К.* Неврозы нашего времени / К. Хорни. — М.: Академия, 1998.
31. *Якокка Ли.* Карьера менеджера: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1991.

2.4. ПРАКТИКУМ к главе 2

Методики для диагностики личностных особенностей руководителя

ТЕСТ № 1: «Лидер»

Эта методика предназначена для того, чтобы оценить способность человека быть лидером.

В данной методике испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по его ответам на эти вопросы делается вывод о том, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. Из двух предложенных вариантов ответа на каждый вопрос необходимо выбрать и отметить только один.

Текст опросника.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
а) да, б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
а) да, б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
а) да, б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
а) да, б) нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?
а) да, б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
а) да, б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?
а) да, б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?

а) да, б) нет.

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?

а) да, б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?

а) да, б) нет.

11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которые позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?

а) да, б) нет.

12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

а) да, б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да, б) нет.

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

а) да, б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?

а) да, б) нет.

16. Если то, что вы наметили не дало ожидаемых результатов, то вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;

б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.

17. Какое из двух мнений вам ближе:

а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с покорными людьми;

б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

а) да, б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

а) да, б) нет.

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

- а) да, б) нет.
22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?
- а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;
- б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.
23. Есть такая пословица: «лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?
- а) да, б) нет.
24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?
- а) да, б) нет.
25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?
- а) да, б) нет.
26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?
- а) самый компетентный человек;
- б) тот, у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?
- а) да, б) нет.
28. Уважаете ли вы дисциплину?
- а) да, б) нет.
29. Какой из следующих руководителей для вас предпочтительнее?
- а) тот, который все решает сам;
- б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.
30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?
- а) коллегиальный, б) авторитарный.
31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?
- а) да, б) нет.
32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?
- а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;
- б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.
33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?
- а) промолчу, б) буду отстаивать свое мнение.
34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?
- а) да, б) нет.

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?

а) да, б) нет.

36. Что бы вы предпочли?

а) работать под руководством хорошего человека;

б) работать самостоятельно, без руководителя.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того, чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?

а) согласен, б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?

а) да, б) нет.

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

а) да, б) нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) у меня опускаются руки;

б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.

41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают?

а) да, б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные трудности?

а) да, б) нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать слишком болтливую беседу, если это необходимо?

а) да, б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того, чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да, б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да, б) нет.

47. Кем вы предпочли бы стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную;

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

а) да, б) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

а) да, б) нет.

Оценка результатов и выводы

В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым.

КЛЮЧ

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл, в другом случае — 0 баллов.

РЕЗУЛЬТАТ

до 25 баллов — качества лидера выражены слабо.

от 26 до 35 баллов — качества лидера выражены средне

от 36 до 40 баллов — лидерские качества выражены сильно.

более 40 баллов — данный человек, как лидер, склонен к диктату.

Наиболее оптимальными, естественно, являются показатели от 36 до 40 баллов. Но если вы набрали от 26 до 35 баллов, то у вас уже заложен хороший фундамент для успеха.

ТЕСТ № 2: «Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса»

Вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых ответьте «ДА» или «НЕТ».

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решения, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работы других.
38. Многого, за что я берусь, я не довожу до конца.

39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

КЛЮЧ

Вы получили по 1 баллу за ответы «ДА» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41. Вы также получили по 1 баллу за ответы «НЕТ» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются. подсчитайте сумму набранных баллов.

РЕЗУЛЬТАТ

- От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху;
от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;
от 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации;
выше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТА

Результат теста «Мотивация к успеху» следует анализировать вместе с результатами теста «Мотивация к избеганию неудач» и теста «Готовность к риску».

Исследования показали, что люди, умеренно сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху — достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху.

К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска. Те, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху — достижению цели.

ТЕСТ № 3: «Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса»

Инструкция: Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из 3-х слов, которое наиболее точно Вас характеризует и пометьте его.

1	2	3
1. Смелый	бдительный	предприимчивый
2. Кроткий	робкий	упрямый
3. Осторожный	решительный	пессимистичный
4. Непостоянный	бесцеремонный	внимательный
5. Неумный	трусливый	недумающий
6. Ловкий	бойкий	предусмотрительный
7. Хладнокровный	колеблющийся	удалой
8. Стремительный	легкомысленный	боязливый
9. Незадумывающийся	жеманный	непредусмотрительный
10. Оптимистичный	добросовестный	чуткий
11. Меланхолический	сомневающийся	неустойчивый
12. Трусливый	небрежный	взволнованный
13. Опрометчивый	тихий	боязливый
14. Внимательный	неблагодарный	смелый
15. Рассудительный	быстрый	мужественный
16. Предприимчивый	осторожный	предусмотрительный
17. Взволнованный	рассеянный	робкий
18. Малодушный	неосторожный	бесцеремонный
19. Пугливый	нерешительный	нервный
20. Исполнительный	преданный	авантюрный
21. Предусмотрительный	бойкий	отчаянный
22. Укрошенный	безразличный	небрежный
23. Осторожный	беззаботный	терпеливый
24. Разумный	заботливый	храбрый
25. Предвидящий	неустранимый	добросовестный
26. Поспешный	пугливый	беззаботный
27. Рассеянный	опротечивый	пессимистичный
28. Осмотрительный	рассудительный	предприимчивый
29. Тихий	неорганизованный	боязливый
30. Оптимистичный	бдительный	беззаботный

КЛЮЧ

Вы получаете по 1 баллу за следующие выборы, приведенные в ключе (первая цифра перед дефисом означает номер строки, вторая цифра после дефиса – номер столбца, в котором нужно слово. Например, S означает, что слово, получившее 1 балл в первой строке, во втором столбце – «бдительный»). Другие выборы баллов не получают.

КЛЮЧ ПОДСЧЕТА

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

РЕЗУЛЬТАТ

Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

От 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите;

от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;

от 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации;

свыше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТА

Результат анализируется вместе с тестами «Мотивация к успеху» и «Готовность к риску».

Исследования Д. Мак-Клеланда показали, что люди с высоким уровнем защиты, то есть страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высокую мотивацию на успех.

Исследования показали также, что люди, которые боятся неудач (высокий уровень защиты), предпочитают малый, или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу. Немецкий ученый Ф. Буркард утверждает, что установка на защитное поведение в работе зависит от 3-х факторов:

- степени предполагаемого риска;
- преобладающей мотивации;

– опыта неудач на работе.

Усиливают установку на защитное поведение два обстоятельства:

– первое, когда без риска удастся получить желаемый результат;

– второе, когда рискованное поведение ведет к несчастному случаю.

Достижение же безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, то есть мотивацию к избеганию неудач.

ТЕСТ № 4: «Методика диагностики степени готовности к риску Шуберта»

Инструкция: Оцените степень готовности совершить действия, о которых Вас спрашивают. При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующей схеме:

2 балла – полностью согласен, полное «ДА»;

1 балл – больше «ДА», чем «НЕТ»;

0 баллов – ни «ДА», ни «НЕТ», нечто среднее;

– 1 балл – больше «НЕТ», чем «ДА»;

– 2 балла – полное «НЕТ».

1. Превысили бы Вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?

2. Согласились бы Вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?

3. Стали бы Вы на пути убегающего опасного взломщика?

4. Могли бы ли Вы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/час?

5. Можете ли Вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?

6. Стали бы Вы первым переходить очень холодную реку?

7. Одолжили бы Вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет Вам вернуть эти деньги?

8. Вошли бы Вы вместе с кротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?

9. Могли бы Вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?

10. Могли бы Вы без тренировки управлять парусной лодкой?

11. Рискнули бы Вы схватить за уздечку бегущую лошадь?

12. Могли бы Вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?

13. Могли бы Вы совершить прыжок с парашютом?

14. Могли бы Вы при необходимости проехать без билета от Галлина до Москвы?

15. Могли бы Вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел Ваш знакомый, который совсем недавно был в тяжелом дорожном происшествии?

16. Могли бы Вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?

17. Могли бы Вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?

18. Могли бы Вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/час?

19. Могли бы Вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми, подняться в лифте, рассчитанном только на шесть человек?

20. Могли бы Вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?

21. Взялись бы Вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?

22. Могли бы Вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?

23. Могли бы Вы по указанию Вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил Вас, что провод обесточен?

24. Могли бы Вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?

25. Могли бы Вы, имея билеты, но без денег и продуктов, доехать из Москвы до Хабаровска?

КЛЮЧ

Подсчитайте сумму набранных Вами баллов в соответствии с инструкцией.

Общая оценка теста дается по непрерывной шкале как отклонение от среднего значения. Положительные ответы свидетельствуют о склонности к риску. Значения теста: от –50 до +50 баллов.

РЕЗУЛЬТАТ

Меньше – 30 баллов: слишком осторожны;

от –10 до +10 баллов: средние значения;

свыше +20 баллов: склонны к риску.

Высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к избеганию неудач (защитой). Готовность к риску достоверно связана прямо пропорционально с числом допущенных ошибок.

Психологические исследования готовности к риску показали:

- с возрастом готовность к риску падает;
- у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных;
- у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин;
- у военных командиров и руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у студентов;
- с ростом отверженности личности, в ситуации внутреннего конфликта растет готовность к риску;
- в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий.

ТЕСТ № 5: Экспресс-оценка стиля руководства

Каждый руководитель коллектива располагает двумя видами психических ресурсов: Д- и В- ресурсами.

Д-ресурсы (от слова “действовать”) тратятся менеджерами на то, чтобы влиять на окружающих, высказывать им свои желания, видение проблемы.

В-ресурсы (от слова “воспринимать”) служат для того, чтобы уяснить чувства и стремления своих сотрудников.

Прочтите приведенные ниже пары утверждений и оцените их справедливость для Вас лично. Чем ближе Вам одно из утверждений каждой пары, тем более высокую оценку Вы должны поставить, но при этом сумма оценок по каждой паре должна быть равна 10 (например, Д-утверждение – 7 очков, В-утверждение – 3 очка).

Д-утверждения	В-утверждения
1. Обсуждая какую-либо проблему с сотрудниками, я трачу основное время на то, что говорю сам. Очки.....	1. Обсуждая проблему с сотрудниками, я трачу основное время на то, что выслушиваю их. Очки.....
2. Я достигаю результатов за счет затрат, главным образом, собственной энергии. Очки.....	2. Я достигаю результатов за счет использования в нужном направлении энергии своих служащих. Очки.....

Д-утверждения	В-утверждения
3. Я защищаю себя от критики своих недостатков тем, что даю отпор немедленно и решительно. Очки	3. Я защищаю себя от нападок или критики путем отвлечения или рассеивания энергии своих сотрудников, позволяя им тратить свою энергию до тех пор, пока они не успокоятся . Очки.....
4. Я всегда стараюсь добиться того, чтобы сотрудники поняли мою точку зрения. Очки.....	4. Я всегда стараюсь добиться того, чтобы полностью понять точку зрения своих сотрудников. Очки.....
Всего Д-очков	Всего В-очков

Чтобы сделать окончательные выводы о том, насколько стиль вашего взаимодействия с сотрудниками демократичен, умножьте суммы Д-очков и В-очков на 3. Если ваши оценки после умножения для Д-утверждений окажутся выше 54, то это можно расценить как свидетельство вашей склонности к жесткому и не всегда справедливому стилю взаимодействия с подчиненными. Если В-утверждения будут превышать цифру 66, то можно сказать, что вы отличаетесь повышенной податливостью к воздействию извне.

2.5. ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ “В папку менеджера по персоналу”

1. Ролевой репертуар руководителя

Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации.

Классификация ролей руководителя

<i>Роль</i>	<i>Описание</i>	<i>Характер деятельности по материалам исследования работы руководителя</i>
1	2	3
Межличностные роли		
Главный Руководитель	Символический глава, выполняющий обычные обязанности правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, за набор и подготовку работников; связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию, в основном текущую, специализированного характера, которую успешно используют в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)

1	2	3
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников, или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращении через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
<i>Роли, связанные с принятием решений</i>		
Предприниматель	Изыскивает возможность внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

2. Как воспитать в себе качества хорошего руководителя?

Успешная деятельность фирмы во многом зависит от деловых качеств ее руководителя. Часто считают, что умение руководить — это каче-

ство, которое человек получает от рождения или не получает вовсе. Такая посылка ошибочна: искусству руководить можно научиться.

Начнем с качеств, которыми должен обладать руководитель:

1. Наличие воображения. Руководитель должен четко представлять себе конечный результат своей деятельности. Отбирая лучшее из своего опыта, он создает в воображении единое целое. Возможно, реальность будет иметь с воображаемым мало общего, но, по крайней мере, вначале руководитель должен знать, чего хочет.

2. Знания. Без них не спланировать маршрут, который приведет к цели. Именно знания дают руководителю необходимую уверенность в правильности намеченных целей, и возможности для их достижения.

3. Умение руководить другими. Часто человек является мастером своего дела: он легко выполняет то, что недоступно другим. Но когда он выходит за пределы собственных способностей и организует работу других, личное мастерство отходит на второй план. Наиболее важным становится умение руководить другими. В идеале каждый под его началом получает задание точно по своим возможностям и знает, что ему надлежит сделать. У такого руководителя всегда порядок и в фирме, и в своем кабинете. Он зря не расходует ни времени, ни денег, ни усилий.

Умелый руководитель должен иметь свой стиль, то есть в известной мере обладать артистичностью. Хорошо организовать дело — это: при наличии материала распределить усилия так, чтобы никто не перерабатывал и никто не бездельничал. Организация бурлит, а в ее центре — зона спокойствия, где работает самый умелый из всех, работает без всякого раздражения, паники, работает — красиво!

4. Решительность. Это качество состоит из понимания того, что выполнить поставленную задачу коллективу под силу; веры в успех дела. Решительность действия необходима во время принятия решения. Любое решение лучше бесконечных сомнений и шараханий из стороны в сторону. После принятия решения дело сводится к тому, чтобы действия руководителя основывались на здравом смысле. Если решена и эта проблема, будущему лидеру надо научиться пользоваться своей властью, сделать ее убедительной и приемлемой для сотрудников.

5. Беспощадность. Это качество нынешним поколением не всегда принимается с готовностью. Опыт показывает, что настоящий лидер не должен знать жалости к разгильдяям, бездельникам и тем, кто не болеет за дело. В противном случае все бремя забот ляжет на плечи усердных тружеников. В фирме, где служат не приносящие пользу люди, остальные быстро теряют чувство локтя. Без элемента страха нет власти.

6. Привлекательность. Руководитель должен быть магнитом, центральной фигурой, к которой притягиваются все остальные. Магнетизм

зависит от частоты появления на публике. В зоне «активных действий» истинный лидер должен быть всегда на переднем плане. Возникает впечатление, что он всегда и везде появляется вовремя.

Умелое в психологическом отношении руководство должно основываться в своей деятельности на следующих правилах:

- Умение брать на себя личную ответственность при неудачах, не винить во всем различные обстоятельства и, что еще хуже, перекладывать ответственность на подчиненных.

- Всячески поощрять повышение уровня квалификации и рост талантов своих сотрудников. Люди, труд которых недооценивается, и которые имеют недостаточную заинтересованность в труде, работают хуже других. В конечном счете, качественный уровень всей группы определяется по умению трудиться ее наиболее слабого сотрудника.

- Умение оказывать моральную поддержку сотрудникам в случае допущения ими просчетов.

- Достигать намеченных целей, улучшая условия труда сотрудников, обеспечивая их тесное сотрудничество, а не просто поучая и наставляя своих подчиненных.

- Уметь показывать своим сотрудникам пример в работе. Не требовать от них того, что выходит за рамки возможностей.

- Никогда не прибегать к помощи угроз, нагнетанию страха и паники в работе. Это — признаки неумелого руководства.

- Уметь высоко оценивать работу не только ведущих, но и рядовых сотрудников. Давать им возможность ощущать результаты своего собственного труда.

- Мудрый руководитель никогда не издаст приказ, если понимает, что существует опасность его невыполнения. Дело всегда успешнее идет к завершению, если всем своим внешним видом и интонацией голоса он демонстрирует доброжелательность, искреннее участие, уверенность в успехе.

- Отдавая любое распоряжение, руководитель должен проявлять приветливость и вежливость. Заниженные объемы заданий или завышенные сроки их выполнения портят даже хороших работников. С другой стороны, по своей сложности задания должны соответствовать возможностям конкретного исполнителя.

- Важно быть внимательным и объективным даже к тем предложениям сотрудников, которые заведомо не будут реализованы. Грубо отвергнутые предложения могут лишить руководителя возможности получать их в будущем.

- Очень важно вовремя похвалить сотрудника, но вдвойне важно не упустить момент для критики. Хвалить подчиненных полезнее на лю-

дях, а критиковать — с глазу на глаз. Выговор в присутствии коллектива — одна из самых строгих мер наказания, прибегать к ней стоит лишь в крайних случаях.

- Ломать сложившиеся в коллективе, хотя и не совсем верные, традиции, с которыми люди свыклись, надо осторожно. В первый период работы нового руководителя, когда сотрудники оценивают его особенно пристрастно, важно избегать не только крупных ошибок, но и мелких промахов. Отдаваемые приказы и распоряжения в этот период требуют тщательной переработки, а подписываемые документы — особо внимательного изучения.

- Грамотный руководитель делает замечания своим подчиненным по мере обнаружения недостатков в их работе, плохой же руководитель накапливает их и однажды устраивает подчиненным разнос.

- Основой для здорового общения с подчиненными является демократический стиль руководства, сочетающий требовательность со справедливостью. Демократия без поддержания должного порядка неминуемо скатывается к хаосу.

- Человеку в высшей степени свойственно подражание — стремление походить на того, кто чем-то заинтересовал его. Руководитель должен служить объектом для подражания. В этом случае при длительном взаимодействии с сотрудниками, путем логических доказательств, убеждения, используя свое личное обаяние, он способен внести в сознание других необходимость выполнения предлагаемой им программы действий. Этот процесс идет тем эффективнее, чем сильнее воля лидера, чем убедительнее и целесообразнее его поведение, чем выше его способность заражать своим примером. Эти свойства образуют то, что называют авторитетом руководителя. Его влияние на сотрудников по мере роста авторитета усиливается. Исходя из этих соображений, нужно стремиться как можно реже менять лидеров, если конечно, они не перестают соответствовать комплексу необходимых требований.

3. Беседа с подчиненными

Содержание, назначение и результаты бесед разнообразны — это и получение информации, и ее передача, и ознакомление с работником, и создание психологического климата уважения и доверия, и постановка задач, и взыскания.

Строить беседу рекомендуется по *плану*. В зависимости от конкретной обстановки план может упрощаться, но *основные позиции* его надо иметь в виду:

1. Прежде всего, нужно четко определить задачу беседы.
2. Наметить ее *процедуру*: с чего начать, как вести беседу. Важно подумать о *времени*: сколько его необходимо, когда провести беседу, когда объявить сотруднику о времени беседы и ее теме.
3. Существенное значение имеет и *место* проведения беседы. Многие беседы удобнее проводить в кабинете подчиненного (руководителя не отвлекают телефонные звонки, у подчиненного все материалы под рукой). Некоторые беседы разумно проводить в общей комнате, чтобы их слушали другие сотрудники. Беседы вне служебных помещений, особенно дома, нежелательны: создают атмосферу секретности, неискренности.
4. В ходе беседы важно создать *атмосферу*, соответствующую ее цели. Руководитель не должен подсказывать ответы. Вопросы должны быть максимально нейтральными, чтобы полностью выявить позицию подчиненного. Необходимо постоянно проверять, правильно ли понимает участник беседы поставленные перед ним вопросы.
5. В ходе беседы следует четко *отделять оценки* ее участника, его *мнения* и *пожелания* от сообщаемых им *фактов*. Надо также выявлять источники фактов. Относительно мнений полезно задавать вопросы об аргументах как в их пользу, так и против.
6. Надо убедиться, *знает ли* собеседник *проблему в целом*. Если он уходит от ответа на вопрос, который обязан знать, надо отмечать это и требовать ответа.
7. Беседы требуют умения *слушать собеседника*. Полезно иногда повторить ключевые мысли собеседника.
8. *Завершить беседу вовремя* тоже очень важно. В заключение следует подвести итоги беседы, если нужно – назначить новую встречу, сообщить о предполагаемых действиях, мерах или размерах. После беседы очень полезно записывать ее основные идеи и хранить записи, просматривая их перед новыми встречами.

4. Приемы психологической самозащиты и самопрофилактики для руководителя

Следует учитывать, что отрицательные эмоции практически всегда требуют помощи, которая может быть оказана в виде психологической самозащиты. Одной из форм психологической самозащиты и самопрофилактики, которыми могут и должны овладеть руководители, может стать саморегуляция и самотренировка, примеры которой предлагаются ниже.

Если вы устали и чем-то расстроены, найдите для себя минут 10, разрешите себе на это время (если позволяет обстановка) оставить все дела и озабоченность. Найдите укромный уголок, а если такого нет, просто повернитесь спиной к зрительным и слуховым раздражителям, поудобнее устройтесь, сидя или полулежа в кресле. Настройтесь, соберитесь и на это время (если вы уж себе разрешили несколько минут) совершенно отключитесь от окружающей обстановки. Вообразите себе хоть на мгновение другой мир, где нет забот, где время не имеет силы. Освободитесь от мыслей. Всегда помните, что не дела нас истощают, а мысли о делах. Устройтесь поудобнее, на несколько мгновений установите свой взор в одну точку и задержите дыхание. Этот прием помогает еще лучше сосредоточиться и отключиться от посторонних раздражителей (внешних и внутренних). Теперь сделайте плавный, глубокий вдох, плавный выдох и закройте глаза. Вот вы и наедине с собой. С этого момента начинайте процесс общения, своеобразного диалога с собой, со своим внутренним миром, душевным и телесным (мышцами, частями тела, органами). В процессе этого общения вы внутренним взором (внешний взор отключен, глаза закрыты), сосредотачиваетесь на своем сознании, осматриваете (инспектируете) свои мысли, свое настроение, проделывая следующие упражнения:

1 упражнение: (Самоконтроль мыслей). Постарайтесь сосредоточиться на своих мыслях и установить их содержание, мысленно говоря себе: «Какие у меня сейчас мысли и нужны ли мне они, когда мне надо отдыхать».

2 упражнение. (Самоконтроль настроения). Сосредоточьтесь на настроении и постарайтесь установить: «Какое у меня сейчас настроение, отвечает ли оно намерениям успокоиться, прийти в себя».

3 упражнение. Представьте себе зрительно, как вы мнете, сжигаете, выбрасываете плохие, тяжелые мысли и чувства. Заполните освободившееся пространство теми образами, картинками, которые радуют, расслабляют вас. Зафиксируйте свое внимание на этой картине. Почувствуйте, как отпускает вас нервное напряжение.

Теперь, с новыми силами можно браться за работу.

(Такой же мини-тренинг могут взять на вооружение и сами менеджеры по персоналу, ведь работа с людьми часто требует серьезных усилий по преодолению негативных эмоций, накапливающихся в течение рабочего дня).