**Теоретический материал к модулю 2.**

**Тема: «Личность подчиненного и психология управления его поведением»**

**План:**

1.Личность подчиненного как объект управления.

2.Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации.

3. Роль организационных ценностей, ритуалов и традиций в регуляции поведения и деятельности подчиненного.

**1.** **Личность подчиненного как объект управления**

Для всестороннего анализа этого социального феномена необходимо развести ряд понятий − «человек», «индивид», «личность» и «индивидуальность».Эти понятия не тождественны по содержанию: каждое из них раскрывает специфический аспект индивидуального бытия человека.

Человек *−* это родовое понятие, указывающее на принадлежность существа к высшей ступени развития живой природы − к человеческому роду. Человек − это специфическое, уникальное единство биологического и социального. Как существо биологическое, он подчиняется биологическим и физиологическим законам. Как существо социальное − он часть социума и продукт общественного развития.

Человек рождается на свет уже человеком. Строение тела появившегося на свет младенца обусловливает возможность прямохождения, структура мозга − потенциально развитый интеллект, строение руки − перспективу использования орудий труда и т.д. Всеми этими возможностями младенец отличается от детеныша животного. Тем самым утверждается факт принадлежности малыша к человеческому роду, зафиксированному в понятии «индивид»(в отличие от детеныша животного, от рождения и до конца жизни называемого «особью»).

В понятии «индивид***»*** выражена родовая принадлежность человека, то есть любой человек(и новорожденный, и взрослый на стадии дикости, и высокообразованный житель цивилизованной страны) − это индивид*.* Но, появившись на свет как индивид, человек постепенно приобретает особое социальное качество, он становится личностью. Еще в детстве индивид включается в исторически сложившуюся систему общественных отношений, которую он застает уже готовой. Дальнейшее развитие человека в обществе создает такое переплетение отношений, которое формирует его как личность, то есть как реального человека, не только не похожего на других, но и не так, как они, действующего, мыслящего, страдающего, включенного в социальные связи в качестве члена общества, соучастника исторического процесса.

Таким образом, личность − это самое главное в человеке, важнейший его социальный признак. Если человек − носитель самых разных свойств, то личность − это основное его свойство, в котором проявляется его общественная сущность. Личность выражает отнесенность человека к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке ит.д.

В отечественной изарубежной психологической литературе существует большое количество определений личности, зависящее от уровня развития личности или методологической позиции автора. Личностью в психологииобозначается системное (социальное) качество, приобретаемое индивидом в предметной деятельности и общении и характеризующее меру представленности общественных отношений в индивиде. Открыть их может лишь научный анализ, чувственному восприятию они недоступны. Личность каждого человека наделена только ей присущим сочетанием психологических черт и особенностей, образующих *ее индивидуальность,* составляющих своеобразие человека, его отличие от других.

Индивидуальность − это единство неповторимых личностных свойств конкретного человека. Она проявляется в чертах темперамента, характера, в привычках, в преобладающих интересах, в качествах познавательных процессов (восприятия, памяти, мышления, воображения), в способностях, в индивидуальном стиле деятельности. Индивидуальность − это непременный и важнейший признак личности. Личность человека неповторима в своей индивидуальности.

Для психологии управлениянаиболее близок подход социальной психологии. Вместе с тем есть и определенное своеобразие. Психологию управления интересует, как те или иные типологические особенности личности, рассматриваемые в общей и социальной психологии, в социологии, сказываются на участии личности в сфере управленческих отношений, то есть ролевое разнообразие проявлений личности в этой сфере.

Кроме того, психология управления рассматривает проявления личности не просто в социальной группе, а в важнейшей ее разновидности − в организации; точнее, ее интересует результат, получаемый от многообразия взаимоотношений личности в организации, прежде всего по вертикали. Например, психологию управления интересует менеджер Иванов прежде всего как руководитель соответствующего подразделения организации, как подчиненный Петрова. Главное внимание при этом сосредоточивается на проблеме мотивации личности к успешной деятельности в интересах организации. Особое внимание акцентируется на личности руководителя, на необходимых личностных качествах.

Таким образом, главная сфера приложения сил психологии управления − исследование всей сложности проявлений участия личности в управленческих отношениях, управленческой деятельности.

Вструктуре личности выделяют следующие составные части:

1. психические процессыкак основной способ существования психического, его динамические моменты. Они разделяются на:

-познавательные*,* позволяющие ориентироваться в окружающем мире (ощущение, восприятие, представление, память, мышление, воображение, речь, внимание);

- эмоциональные*,* выражающие отношение к окружающему миру;

- волевые,определяющие саморегуляцию деятельности;

2. психические состояниякак характеристика психической активности людей в определенных условиях. По доминирующему влиянию на деятельность различают:

- положительные состояния,то есть способствующие решению стоящих задач (готовность к деятельности, подъем, воодушевление и др.);

- отрицательные состояния*,* то есть затрудняющие решение задач и вообще жизнь (боязнь, сомнения, печаль, раздраженность и др.);

3. психические образованиякак продукты психической активности человека. Ведущими психическими образованиями принято считать знания, умения, навыки, опыт;

4. психические свойствакак самое важное в человеке, его системное качество. Выделяют следующие психические свойства:

- самосознание*,* то есть осознание человеком самого себя и своего места в этом мире («Что такое «Я»?»);

- направленность*,* то есть совокупность устойчивых мотивов, целей, потребностей, идеалов, установок, убеждений («Чего хочет человек? К чему он стремится?»);

- способности*,* то есть особенности человека, позволяющие ему успешно справляться с тем или иным видом деятельности («Что может человек?»);

- характер,то есть совокупность устойчивых индивидуальных особенностей, проявляющихся в общении, поведении, деятельности («Как человек относится к себе, к окружающим и к делу?»);

- темперамент*,* то есть природно обусловленная совокупность динамических проявлений психики, протекания психических процессов («Как человек проявляет себя в поведении и деятельности?»).

**2. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации**

Существенное влияние на процесс социализации подчиненных оказывают особенности их адаптации (приспособления) к условиям организации. Адаптация − сложный процесс, затрагивающий различные стороны жизнедеятельности. Адаптацию можно рассматривать и как составную часть социализации, и в качестве ее механизма. Под адаптацией (от лат. adapto — приспособляю) понимают процесс взаимодействия личности и социальной среды, процесс активного приспособления личности к изменившейся среде, освоения относительно стабильных условий среды. Различают три взаимосвязанных вида адаптации: психофизиологическую, социально-психологическую и профессиональную.

В процессе психофизиологической адаптациипроисходит освоение всех условий, оказывающих различные психофизиологические воздействия на подчиненного в процессе нахождения его в организации. К этим условиям следует отнести физические и психические нагрузки, уровень стрессогенности конкретной деятельности, эргономические условия овладения специальностью и др.

В ходе социально-психологической адаптациипроисходит включение подчиненного в систему взаимоотношений организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями и др. В ходе такой адаптации подчиненный получает информацию о системе деловых и неформальных отношений, о микрогруппах, о социальных позициях отдельных членов организации. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями.

Профессиональная адаптация характеризуется раскрытием и освоением возможностей подчиненного как конкретного специалиста, формированием положительного отношения к своей деятельности. Как правило, удовлетворенность своей деятельностью в организации как профессией наступает при достижении определенных реальных результатов, а последние приходят по мере освоения подчиненным специфики деятельности на конкретном участке.

Социально-психологическая адаптацияпредставляет собой процесс овладения личностью своей ролью при вхождении в новую социальную ситуацию. По своим результатам социально-психологическая адаптация бывает позитивной и негативной; по механизму осуществления − добровольной и принудительной.

Процесс индивидуализации предусматривает совмещение усвоенных личностью социальных требований, норм, предписаний, ожиданий со спецификой потребностей, свойств и стиля деятельности индивидов, то есть персонифицированная форма реализации социальных функций. Этот механизм порождается обостряющимся противоречием между достигнутым результатом на прежней стадии («я стал таким же, как все») и не удовлетворяемой потребностью индивида в максимуме персонализации («я не такой, как все, я − личность»). Все это неизбежно ведет к конфликту между социальной ролью, отведенной группой данной личности и уже усвоенной ею, и осознанием своего «Я». На фоне этого конфликта начинает действовать процесс интеграции, то есть процесс, призванный обеспечить принятие и одобрение группой образа личности, созданного в процессе индивидуализации; процесс, устанавливающий оптимальные связи между группой и личностью, представленной в единстве ее особенностей и характерных черт.

Интеграция порождается противоречиями между сложившимся в процессе индивидуализации образом личности и способностью группы принять и одобрить те демонстрируемые им особенности, которые соответствуют ее ценностям, способствуют успеху совместной деятельности. Другими словами, группа как бы понижает представления человека о собственном «Я» до пределов, необходимых для совместной деятельности, и вместе с тем позволяет ему самоутвердиться в рамках потребностей конкретной группы. На этом этапе самооценка личности во многом способствует продолжительности и успешности разрешения возникшего противоречия.

Главным результатом стадии самоутверждения является установление соответствия между самооценкой личности и оценкой ее группой по значимым (с точки зрения ведущей деятельности) способностям и качествам личности. Если противоречие между индивидом и группой не устраняется, возникает дезинтеграция, или вытеснение личности из группы, или ее фактическая изоляция в ней. В рамках интеграции у индивида складываются новообразования личности, которых у него ранее не было (как положительные, так и отрицательные). Таким образом, процесс самоутверждения зависит от самооценки личности и от требований, предъявляемых группой к этому индивиду.

При чрезмерно высокой самооценке человек переоценивает себя и сталкивается со скептическим отношением группы к его претензиям, озлобляется, проявляет подозрительность или высокомерие и может, в конце концов, вообще утратить межличностные контакты, замкнуться. При чрезмерно низкой самооценке развивается комплекс неполноценности, устойчивая неуверенность в себе, отказ от инициативы, безразличие, тревожность.

Таким образом, основная задача адаптации − обеспечение самоопределения личности в обществе, в группе на основе наиболее существенных особенностей индивидуальности. Причем взаимоотношения в цепи «группа-личность» находятся в органической взаимосвязи. С одной стороны, группа, зная сильные и слабые стороны своих членов, способна поддержать человека в различных ситуациях, а с другой стороны, в коллективной деятельности и общении индивид утверждает свою индивидуальность и интегрируется с группой.

Сформированные в процессе жизнедеятельности адаптивные механизмы переходят в область автоматизированных навыков, привычек, подсознательных регуляторов поведения, причем переход в область подсознания происходит без снижения регулирующей функции.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления адаптацией подчиненных требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

К основным условиям, обеспечивающим эффективное управление процессом адаптацииновичков, необходимо отнести:

\* дифференцированный подход к распределению новичков по подразделениям организации;

\* объективность деловой оценки новичков;

\*престиж и привлекательность специальности, подразделения, организации в целом;

\*организация жизнедеятельности, позволяющей реализовывать мотивационные установки новичков;

\* гибкость и эффективность системы обучения новичков;

\*благоприятные социально-психологический климат и взаимоотношения, сложившиеся в данном коллективе;

\*всемерный учет личностных свойств адаптирующегося подчиненного, связанных с его психическими чертами, темпераментом, характером и т.п.;

\* наличие эффективной системы введения в специальность новичков.

Система введения в специальностьвключает следующие основные формы и методы работы руководителя:

1) Развитие наставничества.

2) Систематические индивидуальные беседы руководителей разного уровня с новичками.

3)Использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новичком. Одновременно необходим контроль **с** конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий.

4)Выполнение новичком разовых общественных поручений для установления контактов с членами организации.

5)Проведение ситуационно-ролевых игр, тренингов, практических занятий и других мероприятий по сплочению организации и развитию групповой динамики.

6)Гласность результатов деятельности (как коллективных, так и индивидуальных).

7) Создание эффективной системы обратной связи.

8)Текущая деловая оценка руководителем деятельности каждого подчиненного.

**3. Роль организационных ценностей, ритуалов и традиций в регуляции поведения и деятельности подчиненного**

Духовные ценности являются индикатором организационной культуры и ключевой категорией, определяющей успех, удовлетворенность трудом и профессиональный престиж. Для любого руководителя провалом закончится попытка управления организацией без знания системы ценностей и ценностных ориентации своих подчиненных. Ценности приобщают персонал к основным целям организации, задачам, средствам, символам и знакам престижа.

Формирование любой организации начинается с определения базовых, исходных ценностей. Они призваны объединить идеи создателей организации с индивидуальными интересами и потребностями сотрудников. Часто сделанный в самом начале выбор той или иной системы ценностей закрепляется на подсознательном уровне у персонала организации и определяет всю его деятельность.

Мировой опыт большинства организаций показывает, что в них доминируют следующие ценности:

\* мы − лучшие в своем деле (либо− мы стремимся стать лучшими);

\* качество нашей деятельности может быть только превосходным;

\* в нашей деятельности важна каждая мелочь (либо − в нашей деятельности нет мелочей);

\* чтобы не отстать, мы должны ежедневно побеждать (побеждать не кого-то, а побеждать вместе со всеми сложности и проблемы окружающей действительности);

\* мы не можем себе позволить ни зазнайства от успехов, ни уныния от неудач;

\* ко всем окружающим следует относиться как к личностям, а не как к винтикам в сложной машине;

\* наиболее важным мы признаем неформальное поощрение успеха и развитие внутриорганизационных связей и контактов.

Как видим, проявляется отчетливая тенденция установления таких отношений как внутри организации, так и за ее пределами, которые ни в коем случае не приведут к потере чести, достоинства, здоровья и безопасности людей (клиентов, сотрудников, партнеров, конкурентов), а всегда будут способствовать доброму и гармоничному регулированию деловых связей.

Среди ведущих индивидуальных ценностей сотрудников организации выделяются уважение коллег, творческое удовлетворение, трудолюбие, отзывчивость, справедливость, скромность, терпимость, инициативность, состязательность, профессиональная гордость и профессиональная честь. Существуют и свои специфические ценности в отдельных профессиях. Например, в медицине − сострадание, сохранение врачебной тайны; в юриспруденции − неподкупность и верность законам; в военной организации − патриотизм, долг, честь, верность слову; в журналистике − стремление к истине и ее публичному раскрытию.

По мнению СИ. Самыгина и Л.Д. Столяренко, организационные ценности могут быть разделены на консервативные и либеральные. Критериями для такой дифференциации являются такие «пробные камни», как: отношение к новому и старому; готовность к риску; степень доверия при делегировании полномочий; специфика внутриорганизационных коммуникаций и др.

Чтобы избежать негативных оценок консервативных ценностейсразу же подчеркнем, что важнейшей стороной любого консерватизма является преемственность. Преемственность предполагает опору на опыт, разумность, предусмотрительность. Исследования показывают, что в организациях с консервативной системой ценностей высоко ценятся мораль, плановость, последовательность, безопасность. Консервативные ценности ориентированы на стереотипное, а не преобразовательное начало, потому что по своей природе они тяготеют ко всему известному, надежному, хорошо проверенному и безопасному. Смысл консерватизма (а в умеренных пропорциях и польза) заключается в том, что он в максимальной степени рожден и продиктован опытом, многолетней практикой, традициями и рационализмом, как своеобразной жизненной философией.

Выразителями ценностей консервативного типа в основном являются наиболее опытные сотрудники организации и представители старшего поколения.

Они чувствуют себя «в своей тарелке», получая четкие и строгие указания от своего непосредственного начальника, когда перед ними ставят очевидные, ясные и понятные задачи. Они не стремятся искать какого-то особенного «смысла» в своей работе.

Нагляднее всего система консервативных ценностей проявляется в отношениях между начальником и подчиненными. Чаще всего это «согнуто-умилительное», раболепное, лишенное какой бы то ни было критичности отношение подчиненных. Представление о сути этого отношения дает приведенный в приложении «Свод правил», созданный учрежденческим фольклором и до сих пор гуляющий по различным организациям. Руководитель, утверждающий консервативные ценности, предпочитает до предела усиливать свои контрольные функции, вместо того чтобы использовать потенциальные возможности вверенной организации. Он всегда будет стремиться к решению ближайшей и хорошо известной ему проблемы, а не к далекой перспективе, продвижение к которой требует риска. Консервативный руководитель выберет рутинные методы для преодоления кризиса вместо использования современных подходов и авангардных технологий.

Опасность чрезмерного увлечения консервативными ценностями в организации заключается в следующем:

\* в современных экономических условиях, требующих динамизма, неординарных подходов и инновационных технологий, консервативный подход может оказаться неэффективным и даже гибельным;

\* в условиях смены системы духовных координат, кардинальных изменений в сознании и мышлении людей, в их отношении к труду не учет этих изменений и попытки прямого давления на персонал неэффективны;

\* консервативные ценности (при всем положительном в них) подавляют такие присущие каждому полноценному человеку качества, как смелость, открытость, инициатива, энергичность. Это, в свою очередь, демотивирует личность, приводит к спаду трудовой активности и к срыву деловых отношений в целом.

Либеральные ценностиотражают изменение массового общественного сознания по отношению к работе и к профессиональной самореализации. Их отличает явный акцент на человеческие, а не только на технологические стороны деятельности. Опора на эти ценности позволяет каждому сотруднику проявить свои творческие возможности, обеспечивает полноценную мотивацию, моральную удовлетворенность. Эффективные и свободные внутриорганизационные коммуникации по горизонтали и вертикали, позитивные установки к нововведениям, возможность свободно высказать свое мнение наиболее показательны для либеральных ценностей. Всю их совокупность можно свести к трем группам.

Первая группа ценностей включает систему верований, установок и ожиданий относительно самой работы. Усиление ее творческого] характера, новые возможности в выборе средств и подходов позволяет сформировать качественно новое отношение к труду как к наиболее важной ценности, как к подлинному феномену человеческой жизни.

Ценности второй группы охватывают межличностные коммуникации в организационной среде. На» первый план при этом выходит уравновешенность вертикальных и горизонтальных коммуникаций (а по ряду проблем − доминирование горизонтальных коммуникаций), уважение и учет мнений отдельных сотрудников, высокая степень делегирования полномочий и доверия. Все это создает особый корпоративный дух (дух солидарности) в современных организациях, основу третьей группы составляют индивидуальные ценности, оказывающие наибольшее влияние на самочувствие личности, ее уверенность в правоте избранного пути. Дух либерализма особенно проявляется в таких ценностях, как профессиональная компетентность, информированность о развитии всех процессов в организации, значимость собственного «Я» у каждого сотрудника, оптимизация организационных целей с личными планами и целями каждого сотрудника.

Ритуалы и традиции в деятельности организации.Под ритуалами обычно понимают систему символических поведенческих актов, специфическую форму взаимодействия, призванную удовлетворить потребность в признании и закрепить ценности в организации.

При помощи различных ритуальных форм взаимодействия удается приобщить всех сотрудников к основным организационным ценностям и традициям, сформировать корпоративный дух и единство всего персонала. Ритуалы призваны обеспечить преемственность между различными поколениями в той или иной организации, для передачи организационных традиций и накопленного опыта через символы.

Кроме того, ритуалы часто становятся праздником, своеобразным перерывом в потоке будней; праздником, который знакомит и приобщает сотрудников к ценностям.

Среди всего множества ритуалов выделяют несколько групп. Так, ритуалы при поступлении на работу призваны познакомить новичка с историей и традициями организации, с основными ее ценностями. Особенности такого ритуала отражены в одном из приложений к этой главе. Интегрирующие ритуалы проводятся в форме торжественных вечеров, заседаний, праздничных обедов, посвященных знаменательному событию в жизни организации, награждению сотрудника или подразделения организации за трудовые успехи, выходу на пенсию, дням рождения и др. Они позволяют создать дух единой команды и отношения солидарности между сотрудниками, помогают лучше узнать друг друга. Ритуалы, связанные с отдыхом, помогают сотруднику полноценнее отдохнуть и восстановить свои силы на базах отдыха, в санаториях и спортивных лагерях.

Особенно удачными и продуктивными являются церемонии, которые связаны с чем-то глубоко личным, сентиментальным и неформальным. Этот личный момент, персональное уважение и конкретное адресное внимание при вручении подарка или награды придает дополнительную ценность всей церемонии и усиливает ее уникальность и неповторимость.

Таким образом, чем теснее ценности, ритуалы и традиции организации связаны с индивидуальными интересами, потребностями и установками, тем больше шансов у организации добиться успехов в современных непростых условиях.

*Литература:*

1.Захарова Л.Н. Психология управления [электронный ресурс]: Учебное пособие/ Захарова Л.Н. - Москва: Логос, 2012. -376 с.— Режим доступа:http: //www.iprbookshop.ru /36766.— ЭБС «IPRbooks.

|  |
| --- |
| 2.Малягина Н.А. Психология управления [электронный ресурс]:  Учебное пособие/ Малягина Н.А. -Москва: Евразийский открытый институт,  2012. -216 с.- Режим доступа:http: //www.iprbookshop.ru /36766.—  ЭБС «IPRbooks».  3. Митин А.Н. Психология управления [электронный ресурс]: Учебник/  Митин А.Н. -Москва: Волтерс Клувер, 2011. -400 с. Режим доступа:http:  //www.iprbookshop.ru /36766.— ЭБС «IPRbooks» |

**Тема: «Психологические особенности личности руководителя»**

***План:***

1. Социально-биографические характеристики личности руководителя.

2. Управленческие способности.

3. Личностные качества руководителя.

**1.Социально-биографические характеристики личности руководителя**

В психологической науке пока еще отсутствует единая концепция, единое понимание того, что такое личность. Вместе с тем имеется достаточно большое число исследований, посвященных личности руководителя. Обратимся к одному из них. Американский психолог М. Шоу предложил следующую классификацию личностных качеств менеджера. По его мнению, личность руководителя можно «разложить» на три группы характеристик:

а) биографические характеристики;

б) способности (в том числе управленческие);

в) черты личности (личностные качества).

Известный специалист в области психологии управления Р.Л. Кричевский дополнил эту классификацию еще одной группой − менеджерскими характеристиками. Рассмотрим более подробно каждый из перечисленных групп.

Социально-биографические характеристики личности руководителя

Эта группа включает: возраст, пол, социальный статус, образование.

С возрастом связано немало конкретных вопросов: например, каков возрастной оптимум для менеджеров, в каком возрасте руководителю следует оставить свое кресло и т. д. С одной стороны, существует немало аргументов в пользу того, что возраст (а значит, и опыт) позитивно влияет на качество управления. Назовем их аргументами в пользу старости. Например, средний возраст президентов крупных японских компаний 63 года, вице-президентов − 56 лет. Это достаточно много. Даже если учесть высокую продолжительность жизни в Стране восходящего солнца. Что же касается США, то там средний возраст президентов крупных компаний составляет 59 лет. С другой стороны, было бы  ошибочно думать, что только зрелый возраст и опыт дают основания рассчитывать на высокий пост и управленческий успех. Есть немало аргументов и в пользу молодости. А. Морита основал всемирно известную фирму «Сони корпорейшн» в возрасте 25 лет. А. Хаммер, глава фирмы «Оксидентал петролиум», свой первый миллион долларов заработал в 21 год, будучи студентом. Таким образом, есть основания считать, что возраст не оказывает существенного влияния на лидерство и эффективность руководителя. Это означает, что хорошим управленцем (так же, как и плохим) можно быть в любом возрасте.

Вместе с тем следует упомянуть об Р. Стогдилле, который провел специальное исследование о влиянии возраста на качество управления. Обобщив гигантский фактический и статистический материал, он пришел к выводу, что возраст все же оказывает прямое влияние на качество управления. И, тем не менее, никакого противоречия здесь нет. Дело заключается в том, что само понятие «возраст» может быть истолковано двояко. Есть возраст биологический (число прожитых лет) и социально-психологический (социальная зрелость, активность человека). Говоря о возрасте руководителя и о его влиянии на качество работы, мы имеем в виду, прежде всего возраст социальный. Социально зрелым человек может быть и в молодости, и это, во многом зависит от самого человека.

Кто более эффективен в качестве менеджера? Кто-то считает, что мужчины, кто-то − что женщины. Сторонники управленческого патриархата доказывают свою точку зрения, опираясь не только на свой личный опыт, но и на серьезные исследования. Например, английский исследователь Е. Холандер установил, что в отдельных видах деятельности требующих речевой активности (а управленческая деятельность − это именно тот случай), женщины в присутствии мужчин ведут себя довольно робко, чаще раздражаются и ходят из равновесия в сложных ситуациях. Кроме того, наблюдение за процессом общения присяжных заседателей (исследование Ф. Стродтберг и Р. Манн) показало, что мужчины гораздо активнее участвуют в дискуссии по принятию вердикта. То же самое подтверждают и данные Е. Эриз, которая установила, что при решении групповых задач мужчины являются инициаторами 66% всех коммуникативных взаимодействий в группе. С другой стороны, сторонники управленческого матриархата тоже имеют некоторые основания для отстаивания своих позиций. Женщины более внимательны к эмоциональному состоянию других людей, более отзывчивы, способны достичь большего успеха в создании психологического климата в коллективе и т. д.

Таким образом, и женщина, и мужчина могут быть и не быть эффективными руководителями, и это зависит не от половой принадлежности. Пол, как и возраст, может рассматриваться с точки зрения биологической и психологической. С точки зрения психологической, пол есть социальная роль, навязываемая обществом. В современном обществе в процессе воспитания, начиная с детских лет, мальчикам и девочкам предлагаются различные, отдающиеся друг от друга стереотипы поведения. А что касается представления о мужчинах как о существах от природы более активных и изначально более способных к руководству, чем женщины, то такое представление не более, чем распространенное заблуждение, не имеющее под собой реальных оснований. Это стереотип сознания, мешает  взглянуть на проблему реально. Известно, что профессиональные успехи женщин, сделанные ими карьеры многие склонны объяснять их внешними данными или везением, а не способностями и активностью. Это один из примеров стереотипного подхода.

Американский психолог Р. Айс выявил следующую закономерность: когда успеха в решении поставленной задачи добивалась группа, возглавляемая женщиной, члены группы приписывали успех главным образом везению. А когда успешно работала группа, возглавляемая мужчиной, считалось, что успех обусловлен» в основном личностными качествами руководителя.

И статус, и образование, безусловно, важны не только для того, чтобы занять менеджерскую должность, но и да того, чтобы успешно функционировать в ней. Типичный западный менеджер высокого ранга имеет как минимум одно университетское образование. И речь не просто о наличии диплома, пусть даже самого престижного университета. Образование − это, прежде всего уровень профессиональной подготовки, умение применять свои знания и умения в реальной жизни. Вы можете получить должность благодаря своему диплому, но удержать ее, справиться с работой наличие диплома едва ли поможет; для этого нужны, прежде всего, знания и умения. Успех определяет не то, что записано в дипломе, а то, что содержится в голове.

Что касается социально-психологического статуса (происхождения) как предпосылки реализации личности в менеджменте, то утверждение, что высокий статус способен оказать положительное влияние на карьеру, в доказательствах не нуждается. «Один из наиболее надежных способов стать президентом компании − родиться в семье, владеющей компанией», − остроумно заметил Ф. Фидлер. И все же многие выдающиеся менеджеры (например, Л. Якокка) начинали свои блистательные карьеры с очень низких стартовых площадок, и, наоборот, известны случаи, когда, получив во владение компанию, наследники приводили ее к банкротству. Так что путь наверх в менеджменте открыт для каждого.

**2*.* Управленческие способности**

Под способностями, в общем смысле этого слова, в психологии понимаются некоторые свойства и качества личности, позволяющие успешно осуществлять определенные виды деятельности.

Способности можно подразделить на общие (например, интеллектуальные) и специфические (профессиональные). Как влияют общие способности на эффективность управленческой деятельности?

В классическом исследовании Е. Гизелли «Интеллект и менеджерский успех» было убедительно доказано, что наиболее эффективными оказываются руководители со средними умственными способностями.

Т. Коно обратил внимание, что студенты-отличники, поступая на службу в японские корпорации, как правило, не становятся там высшими менеджерами. С чем это связано? Дело в том, что существует, по меньшей мере, два вида (типа) интеллекта теоретический и практический. При этом не следует думать, что теоретический интеллект есть нечто более высокое, чем практический. В работе «Ум полководца» известный психолог Б. Теплов убедительно показал, что «с точки зрения многообразия, а иногда и внутренней противоречивости интеллектуальных задач, а также жесткости условий, в которых протекает умственная работа, первые места должны занять высшие формы практической (умственной) деятельности». Так что «нет основания считать работу практического ума более простой и элементарной, чем работу ума теоретического». Одно дело − решать задачи (теоретические и практические) самому и совсем другое − организовывать на их решение других людей.

Среди специальных способностей, необходимых эффективному руководителю, М. Шоу, выделил такие: специальные умения и знания, компетентность, информированность.

**3.** **Личностные качества руководителя**

Из множества личностных качеств, черт личности, влияющих на эффективность управления, наиболее существенными являются: доминантность, уверенность в себе; эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность, независимость, общительность.

Остановимся на них более подробно.

Что значит для подчиненных уверенный в себе руководитель?

Прежде всего, то, что в трудной ситуации на него можно положиться: он поддержит, защитит, явится той «спиной», которая вас прикроет.

Уверенный в себе руководитель обеспечивает определенный психологический комфорт и повышает мотивацию к работе просто самим фактом уверенности в себе.

Вместе с тем следует отметить два важных обстоятельства.

Во-первых, существует разница между уверенностью и самоуверенностью. Это различие легко уловимо, но преодолимо. Сказать можно только то, что человек, уверенный в себе, исходит из реалистичных представлений о своих возможностях, достоинствах и недостатках, не преуменьшая и не преувеличивая их.

Во-вторых, известно, что подчиненные, как правило, очень хорошо чувствуют состояние руководителя, а значит, как бы ни складывались обстоятельства, следует, хотя бы внешне, держать себя спокойно и уверенно.

И, наконец, есть еще одна сторона управленческой деятельности, в которой уверенность в себе играет не последнюю роль. Это контакты и переговоры с другими руководителями. Понятно, что колеблющийся и неуверенный в себе руководитель едва ли сможет вызвать доверие с их стороны.

Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость это родственные, близкие друг другу личностные черты руководителя. Они, безусловно, могут вырабатываться и развиваться, но только в случае, если это делается целенаправленно.

Что касается первой из них, то исследователи в области психологии управления обращают внимание на два важных обстоятельства.

Во-первых, на необходимость контролировать свои эмоции. Неконтролируемые эмоции (даже положительные) неблагоприятно влияют на психологический климат в коллективе. Поэтому к руководителю предъявляется обязательное требование: поддерживать со всеми сотрудниками ровные, уважительные деловые отношения, независимо от личных симпатий и антипатий.

Во-вторых, руководитель − это такой же человек, как и все другие: он может предаваться раздражению, негодованию, унынию и т. д. Постоянное подавление негативных эмоций, их сдерживание в рабочей обстановке может обернуться рядом неприятных последствий неврозами, психическими заболеваниями и т.д. Поэтому руководителю исключительно важно найти средства эмоционально-психологической разгрузки. Такими средствами могут служить физические упражнения, встречи с друзьями, хобби и т. д. Современные исследования показывают, что они являются более эффективными для эмоциональной разрядки, нежели употребление алкоголя. Однако каждый выбирает то, что ему по душе.

Прежде чем вести разговор о стрессоустойчивости, необходимо выяснить отличие двух понятий − «стресс» и «дистресс».

Стресс − это напряжение (физическое, физиологическое и эмоционально-психологическое), активизирующее усилия человека на достижение целей.

Дистресс − это перенапряжение, снижающее жизненную активность, дезорганизующее человека.

Проблема заключается в том, что уровень напряжения, благоприятный для одного человека, оказывается непереносимым для другого, иначе говоря, как заметил основоположник учения о стрессе Ганс Селье, «разным людям требуются для счастья различные степени стресса».

Стресс необходим, он «связан с любой деятельностью, избежать его может лишь тот, кто ничего не делает» (Г. Селье). Что касается дистресса, то значительная часть причин, по которым он происходит, связана с профессиональной деятельностью.

Немецкие психологи В. Зигерт и Л. Ланг называют некоторые причины, вызывающие дистресс у менеджеров: страх не справиться с работой; страх допустить ошибку; страх быть обойденным другими; страх потерять работу; страх потерять собственное «Я».

### Креативность это способность человека к творческому решению задач, очень важная черта личности, особенно существенная для инновационной деятельности. Применительно к управленческой деятельности креативность может рассматриваться с точки зрения способности руководителя видеть элементы новизны, творчества в деятельности подчиненных и поддерживать их.

М. Вудкок и Д. Френсис считают, что существуют некоторые препятствия, мешающие человеку проявлять творческий подход к делу. Это:

а) слабое стремление к новому;

б) недостаточное использование возможностей;

в) излишняя напряженность;

г) излишняя серьезность;

д) плохая методология.

### Стремление к достижениям и предприимчивость. Без этих качеств невозможно представить себе эффективного руководителя. В стремлении человека к достижениям отражается одна из фундаментальных потребностей потребность в самореализации, в достижении целей.

Исследования показывают, что менеджеры, обладающие этими чертами, имеют ряд особенностей. Во-первых, они предпочитают ситуации, в которых можно брать на себя ответственность в решении проблемы. Во-вторых, они не склонны подвергать себя слишком большому риску и ставят перед собой умеренные цели, стараясь, чтобы риск был в значительной степени предсказуем и просчитан.

В-третьих, люди, стремящиеся к достижениям, всегда заинтересованы в наличии обратной связи − информации о том, насколько успешно они справляются с заданием.

Важной личностной чертой руководителя является независимость. Независимость − это готовность руководителя самостоятельно принимать решения и нести ответственность за них. Как бы ни хороши были консультанты, какие бы советы окружающие ни давали, конечное решение руководитель должен принимать сам. Чем более независимым является руководитель, чем самостоятельнее он себя ведет, тем ценнее и полезнее для него прислушиваться к мнению коллег, если в них содержится рациональное зерно. Следует заметить, что выдающиеся предприниматели поощряют инакомыслие в своих компаниях. Это важно со всех точек зрения, ведь единомышленники − это не те, кто думает одинаково, а те, кто думает об одном и том же. Сильный, самостоятельный руководитель может позволить себе иметь среди подчиненных инакомыслящих людей. Опираться можно только на то, что оказывает сопротивление.

### Нет особой необходимости доказывать, сколь необходима общительность (коммуникабельность) в деятельности руководителя. Достаточно сказать, что, по данным некоторых исследователей, менеджер затрачивает на общение более трех четвертей своего рабочего времени. Вопросам общения и развития коммуникативных черт руководителя будет посвящено несколько последних лекций. А пока я ограничусь следующими основными положениями.

Без общительности, коммуникабельности невозможно такое основополагающее качество, как умение строить отношения с людьми.

Коммуникабельность − качество не врожденное, его можно развивать. Развитие коммуникативных навыков − важнейшая часть самосовершенствования и саморазвития менеджера.

Итак, мы рассмотрели основные характеристики имеющие отношение к личности руководителя. Остался сказать, что человек не рождается с набором перечисленных выше качеств, а все они являются сочетанием полученных от природы особенностей и социально-исторических условий его жизни.

Формированию нужных качеств могут способствовать социально-психологические тренинги, иные специальные формы обучения. Однако главное состоит в том, что бы у руководителя было желание самосовершенствоваться и он понимал, что необходимо ежедневно «строить», создавать свою личность.

*Литература:*

1.Захарова Л.Н. Психология управления [электронный ресурс]: Учебное пособие/ Захарова Л.Н. - Москва: Логос, 2012. -376 с.— Режим доступа:http: //www.iprbookshop.ru /36766.— ЭБС «IPRbooks.

|  |
| --- |
| 2.Малягина Н.А. Психология управления [электронный ресурс]:  Учебное пособие/ Малягина Н.А. -Москва: Евразийский открытый институт,  2012. -216 с.- Режим доступа:http: //www.iprbookshop.ru /36766.—  ЭБС «IPRbooks».  3. Митин А.Н. Психология управления [электронный ресурс]: Учебник/  Митин А.Н. -Москва: Волтерс Клувер, 2011. -400 с. Режим доступа:http:  //www.iprbookshop.ru /36766.— ЭБС «IPRbooks» |
|  |