**Личность руководителя**

Личность руководителя можно представить в виде трех групп характеристик, которые составляют: биографические характеристики, способности и черты личности.

**Биографические характеристики.** К ним относятся:

*1.Возраст руководителя.* Проблема возрастного предела для управленческих работников высокого ранга, а также вопросы возрастного оптимума для менеджеров в тех или иных видах профессиональной деятельности существуют достаточно давно. Так, проводя анализ материалов собранных Т. Коно, средний возраст президентов крупных японских компаний составляет 63,5 года, их американские коллеги несколько моложе - 59 лет. Вот что думает о данной проблеме. Ли Якокка известный американский менеджер: «Я всегда считал нелепой практику, при которой человека, достигшего 65 лет, мы обязаны независимо от его физического состояния немедленно отправить в отставку. Мы должны полагаться на наших старших менеджеров. Они обладают опытом. Они обладают мудростью». Иными словами, возраст - это во многом опыт; не только природная, но и социальная характеристика человека, в том числе и руководителя.

Однако не следует думать, что только зрелый возраст (а значит и опыт) дает право его владельцу рассчитывать на высокий пост. История показывает, что у начала создания крупнейших компаний стояли очень молодые люди. А. Морите, основателю и многолетнему руководителю всемирно известной «Сони корпорейшн», в день учреждения фирмы было всего 25 лет. И таких примеров немало.

Таким образом, возраст руководителя не может быть ни преимуществом, ни помехой для того, чтобы эффективно управлять. Зависимость между возрастом и эффективностью руководства так и остается не определенной.

*2. Пол руководителя.*Данная характеристика привлекает в последнее время все большее внимание со стороны исследователей, которые пытаются объяснить различие между мужским и женским поведением в роли руководителя. Особый интерес и множество публикаций в различных изданиях посвящены модели женского поведения. Это объясняется тем, что в жизни современного общества трудно найти область, в которой женщина не играла бы важной, если даже не главной роли. Женщины занимают посты президента, премьер министра, руководителя крупной политической партии, дипломата, бизнесмена и даже министра обороны.

Но исследователи отмечают, что в отдельных видах деятельности, требующих от участвующих в них людей значительной речевой активности, женщины в присутствии мужчин ведут себя робко. Поэтому женщины реже становятся лидерами и проявляют малую склонность, чем мужчины добиваться этой роли. Это объясняется тем, что мужчины обладают большей компетентностью в решении групповых задач, а так же их стремлением обладать преимуществом в группе. Особое значение имеет наличие определенного стандарта поведения принятого в обществе. От исполнителя мужской роли ожидают и соответствующее поведение. А женщинам, для того чтобы к ним относились, как к достойным руководителям приходится доказывать свои способности и присущие им деловые качества.

Исследователи так же определили еще одно существенное различие между мужчинами и женщинами менеджерами, а именно, большой интерес женщин к отношениям между людьми. Женщины превосходят мужчин в демократичности руководства, а, следовательно, и в степени ориентации на человеческие отношения. Но, пока нельзя с уверенностью утверждать, кто более эффективен в должности руководителя: мужчина или женщина. Слишком невысок процент женщин - руководителей по - сравнению с представительством на этом посту сильной половины человечества.

*3. Социально экономический статус и образование.* Данные характеристики очень важны для руководителя. Эффективный руководитель должен обладать разнообразными знаниями в области управления и бизнеса, специальных наук, связанных с деятельностью компании, иностранными языками. В настоящее время руководители стремятся овладевать не только специальными знаниями, но и экономическими, юридическими. В нашей стране повысилась необходимость у руководителей в знании иностранных языков. Этому способствовало сотрудничество многих предприятий с аналогичными иностранными организациями. И руководитель как лицо организации должен в совершенстве обладать хотя бы одним общепринятым английским языком. Повысился интерес у руководителей и к психологическим вопросам управления. Многие из них проходят обучение и стажировку в престижных западных школах бизнеса.

Социально - экономический статус человека способен оказать значительное влияние на развитие менеджерской карьеры. Как заметил Ф. Фидлер «один из наиболее надежных способов стать президентом компании - родиться в семье, которая владеет этой компанией». Но многие руководители (например, Форд, Якокка) начинали свой путь с самого начала, «с нуля» и покорили высокие вершины бизнеса. Поэтому путь наверх в менеджменте не заказан никому.[3]

Следующей составляющей личности руководителя являются **способности.** Все способности можно разделить на общие (к ним относятся интеллект) и специфические (знания, умения и т.п.). Наибольшее влияние на эффективность руководства оказывают общие способности, то есть интеллект. Еще в 60-е годы американский индустриальный психолог Е. Гизели, обследуя группы менеджеров, пришел к выводу, что отношение между интеллектом и эффективностью руководства носит криволинейный характер. Это значит, что наиболее эффективными оказываются менеджеры не с очень высокими или низкими показателями интеллекта, а имеющие средний уровень. Но все эти данные не являются каким-то стандартом для интеллектуального потенциала. Какой-то конкретный эффективный руководитель может иметь достаточно низкие результаты по проведенному тесту интеллекта.

Более поздние исследования, проведенные Ф. Фидлером и А. Лейстером, показали, что на взаимосвязь между интеллектом и эффективностью работы оказывают воздействие и другие факторы. К ним относятся: мотивация и опыт руководителя, а так же его отношения с вышестоящим руководством и подчиненными. Недостаточная мотивация и опыт руководителя, слабая поддержка его со стороны подчиненных и напряженные отношения с вышестоящим руководством имеют как следствие снижение влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности.

К специфическим способностям личности можно отнести специальные умения, знания, компетентность, информированность. Не стоит особо доказывать и приводить примеры на конкретных личностях, насколько важны для успешного выполнения управленческой деятельности эти способности.

Следующая характеристика руководителя - **черты личности.** К числу наиболее часто упоминаемых в различных исследованиях черт личности относятся: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении задания, независимость, общительность.

Рассмотрим каждую из этих характеристик в отдельности.

*Доминантность*или способность влиять на людей. Руководителю необходимо обязательно обладать данной характеристикой, так как трудно представить, как можно эффективно управлять людьми, не оказывая на них влияния. Влияние на людей должно быть основано не только на должностных полномочиях, но и психолого-педагогических особенностях общения руководителя с подчиненными. Влияние должно иметь основой справедливый подход руководителя к подчиненному.

*Уверенность в себе.* Влияние этой характеристики непосредственно отражается на подчиненных, которые в случае уверенности руководителя ощущают спокойствие, поддержку, защиту, надежность, уверенность в завтрашнем дне. Таким образом, определенный психологический комфорт обеспечивает и повышает мотивацию к выполнению задания. Неуверенный в себе руководитель не может вызывать доверие и уважение к себе как со стороны подчиненных, так и со стороны руководителей равного или более высокого ранга.

*Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость*. Эмоциональная уравновешенность должна проявляться в контроле со стороны руководителя за своими эмоциональными проявлениями. Отношения между менеджером и подчиненными должны быть ровными, деловыми и не зависеть от личной симпатии и собственного настроения. Эмоциональная уравновешенность сказывается на эмоциональном состоянии подчиненных. Негативный всплеск эмоций у руководителя может понизить чувство уверенности у подчиненных, следствием этого будет снижение их деловой активности. Работники будут вынуждены бороться с собственными чувствами, а не с рабочими проблемами. Эмоциональная неуравновешенность может подрывать имидж руководителя в глазах деловых партнеров. Но постоянное подавление негативных эмоциональных реакций, сдерживание их способны обернуться неприятными для личности последствиями - неврозами и развивающимися на их основе психосоматическими заболеваниями типа, например, гипертонической болезни или язвенной болезни желудка. Поэтому руководитель должен обратить особое внимание на средства эмоциональной разрядки. Снятие напряжения может происходить во время занятий физическими упражнениями, общение с друзьями и близкими людьми, увлечение всевозможными хобби. В Японии для эмоциональной разрядки разбивают манекены, изображающие вышестоящих руководителей. Поэтому в последние годы специалисты все чаще говорят о необходимости рациональной организации менеджерского труда, отведение достаточного времени для эмоциональной разрядки руководителей.

*Креативность*или способность к творческому решению задач. Залогом эффективного руководства является то, способен ли руководитель видеть элементы новизны и творчества в деятельности своих подчиненных, а также поддерживать их начинания.

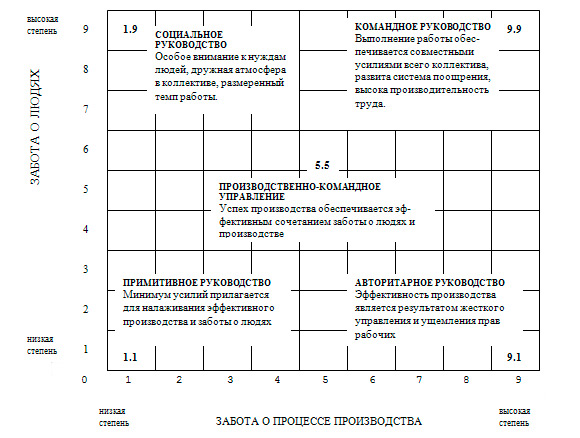
*Стремление к достижению цели и предприимчивость* - важнейшие черты современного руководителя. В тесной связи с ними находится склонность личности к риску. Руководитель не должен останавливаться на половине дела, должен быть способен рисковать и просчитывать свой риск. Хороший руководитель занимается бизнесом не столько ради денег, (они являются для него показателем успеха, а не средством обогащения), а, сколько из-за постоянной необходимости концентрации всех умственных способностей для решения бесконечного количества разнообразных проблем. Бизнес для хорошего руководителя является необходимым стимулом и жизненно важной дозой адреналина.

*Ответственность и надежность в исполнении заданий*. Дефицит этих человеческих качеств мы постоянно ощущаем в повседневной жизни. Руководитель должен предпочитать ситуации, в которых необходимо нести персональную ответственность за принятое решение. Руководитель должен быть ответственным и надежным человеком, так как он является примером и олицетворением идеальной личности у своих подчиненных.

*Независимость*. Данная характеристика, несомненно, является важной личностной чертой руководителя, обеспечивающей ему успешность действий в различных сферах жизни организации. Какие бы советы ни принимал руководитель от окружающих его людей, конечное решение он принимает всегда сам. Чем самостоятельнее ведет себя руководитель, тем больше проявляется его независимость. Но это не исключает необходимости прислушиваться к мнению коллег или подчиненных. Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо, а также поддерживал это свойство в подчиненных. Но чрезмерная независимость руководителя может перерасти в самодурство и волюнтаризм. Независимость, реализуемая таким образом, способствует снижению эффективности менеджмента.

*Общительность.* По результатам научных исследований более трех четвертей своего рабочего времени руководитель затрачивает на общение. Поэтому коммуникационные способности у руководителя должны быть достаточно высокими. Многие деловые связи, руководство подчиненными начинается с общения.

**Управленческая решетка Блейка-Моутона** (англ. *Blake and Mouton leadership grid*) — концепция, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована Блэйком и Моутоном, которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства (Рис. 1).



Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Всего мы получаем 81 позицию (9х9), т.е. 81 вариант стиля управления. Каждый из вариантов поведения при управлении компанией может быть сравнен с любым другим из данной матрицы. Безусловно, нельзя четко определить, к какому именно квадранту матрицы относится данный конкретный вид руководства. В действительности делать это и не обязательно, поскольку нельзя извлечь конкретный смысл из номера квадранта. Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.

1.1 — *страх перед бедностью* (*примитивное руководство*). Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Такое ведение дел поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, а, кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство. Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером, маяком. Он скорее просто «хранитель своего портфеля и кресла». Но такое положение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно самые серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя.

1.9 — *дом отдыха* (*социальное руководство*). Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства. Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. Текучесть кадров на предприятиях с таким стилем управления очень низка, как, впрочем, и количество прогулов, а уровень удовлетворения трудом очень высок. К сожалению, излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых непродуманных решений, за счет этого страдает производство. Расторопные подчиненные весьма часто злоупотребляют доверием к себе либо даже стараются заменить собой мягкотелого лидера.

9.1 — *авторитет* — *подчинение*. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности. Они считают, что такая деятельность является проявлением мягкотелости и ведет к посредственным результатам. Кроме того, они считают, что качество управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

5.5 — *организация* (*производственно-социальное управление*). Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях — лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль над процессом принятия решений является как бы компенсацией для рабочих за осуществлением контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительными чертами руководителей такого типа являются, постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако, к сожалению, прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства. Конкурентоспособность фирм с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего. Как, впрочем, и некоторые стороны внутренней жизни коллектива.

9.9 — *команда*. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В отличие от менеджера позиции (5.5), который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг они считают активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства — оптимальным стилем — было поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым, повышая эффективность своей работы.

Матрица стилей руководства несомненно является наиболее популярным подходом к изучению стилей руководства. Он является не только удачной комбинацией других исследований на эту тему, но также дает руководителям особую возможность оценить свою позицию и попытаться начать движение в сторону усовершенствования стиля управления.