

# Личность руководителя и условия успешного управления

**Геннадий МИХАЙЛОВ**, профессор кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, кандидат психологических наук

**Профессиональные и человеческие качества руководителя, его психологические особенности — тема, которая актуальна во все времена и для всех коллективов. Именно от этого — от качеств управленца, — зависит его конструктивное, воодушевляющее или деструктивное, разобщающее людей влияние на коллектив. Журнал «НО» регулярно предоставляет свои страницы этой теме (см. №6, 8, 2001 и др.). Статья, которую мы вам предлагаем, посвящена психологическим аспектам управленческой деятельности. Рекомендуем публикацию молодым директорам и завучам школ и надеемся, что она принесёт им пользу.**

Деятельность любого руководителя начинается с необходимости выполнять определённую социальную роль. Например, человека назначили директором школы. Первое, что ему необходимо сделать, — определить для себя, насколько он отвечает представлению об идеале руководителя, ролевому ожиданию. Только после того как он поймёт свою роль, тогда может осознанно принять её или отклонить как не соответствующую его индивидуально-психологическим особенностям.

Принятие роли руководителя сопровождается обучением определённым функциям, выработкой определённой позиции, стиля поведения и общения, что требует напряжения умственных и нравственных сил, внутренней перестройки. В этой ситуации человеку очень важно обладать знаниями о себе — уметь понять и использовать свои сильные стороны, нейтрализовать слабые. Начинающему руководителю необходимо время, чтобы освоить это сложное дело, войти в роль, наладить деловые и личные отношения с членами коллектива.

Следующий этап — исполнение роли, которая имеет две стороны: поведение руководителя и его оценка. Оценка даётся как самим руководителем, так и другими людьми, занимающими по отношению к нему разное статусное положение: «сверху» (начальником), «сбоку» (сотрудниками равного статуса — завучем, например) и «снизу» (подчинёнными). Часто самооценка и оценка другими людьми разнятся, поэтому рекомендуем руководителю постоянно иметь обратную связь, интересоваться, что о нём думают «сверху», «сбоку» и «снизу», и соответственно корректировать своё поведение.

Первое и необходимое условие успешного управления коллективом — адекватное понимание и освоение роли руководителя, способность оправдывать ожидания коллег.

Второе условие — хорошее знание профессиональных характеристик (образование, уровень квалификации) членов группы, а также её возрастного состава, поскольку каждый возраст имеет свои психологические особенности.

Третье условие — это индивидуальный подход к подчинённым. Руководитель должен помнить, что каждый член управляемого им коллектива обладает особым сочетанием индивидуальных свойств (темпераментом, характером, интересами, идеалами) и профессиональными способностями. Требовательность руководителя к исполнению подчинёнными своих обязанностей должна сочетаться с их адекватной оценкой, учитывающей их возможности, способности, особенности стиля.

Четвёртое условие — культура общения с членами коллектива.

Остановимся на основных требованиях — общих и специальных — к личности руководителя. **Общим** требованиям должен отвечать работник любого ранга, специальности, сферы деятельности, независимо от обстоятельств и условий труда.

Хороший руководитель проявляет свойства, которые условно делятся на три группы.

**1.** Интеллектуально-личностные свойства — системное мышление, умение обобщать, различать, классифицировать; склонность к продуманному риску. В работе эти свойства

проявляются как умение формулировать проблему, вопросы, выделять главное; прогнозировать события, определять тактику.

**2.** Эмоционально-волевые свойства — позитивный настрой к окружающим, контактность и гибкость, способность к саморегуляции чувств, способность привлекать к себе людей. Проявляются эти свойства и в умении устанавливать, поддерживать, регулировать социальные контакты.

**3.** Социально-групповые качества — способность принимать ответственность и достигать поставленные цели, а также мировоззренческая убежденность. Проявляется она в умении распорядиться властью и ответственностью, в способности разработать авторскую концепцию, решать разнообразные управленческие проблемы.

**Специальные** требования определяются экономическими условиями хозяйствования учреждения, которым управляет руководитель.

Требования к руководителю зависят и от управленческого уровня.

Руководитель первичного звена должен обладать высоким уровнем профессиональных знаний и навыков. В структуре среднего звена управления руководителю необходимо умение гармонично сочетать профессиональные и социально-коммуникативные качества. Руководитель высокого ранга должен обладать преимущественно коммуникативно-концептуальными знаниями.

Независимо от специфики деятельности наиболее важное качество руководителя — умение работать, способность понимать не только коллег, но и себя.

Провести самоанализ можно, отталкиваясь от противного, т.е. от качеств «слабого» руководителя.

## **Назовём психологические и деловые качества «слабого» руководителя.**

### **1. Психологические качества:**

— Слабая интуиция. Недостаточная способность к прогнозированию (всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами).

— Недоверие способностям, знаниям, опыту подчинённых (старается всех и всё контролировать, делать всё сам).

— Перенос (скрещивание) представления о личности подчинённого, его эстетическом вкусе, житейской проворности (или непроворности) на представление о его профессиональных качествах — знаниях, способностях, профессиональной работоспособности.

— Атрибутивность (всегда с деловой папкой, портфелем, радиотелефоном).

— Полярность восприятия (всё видит в чёрном или розовом цветах, не различает оттенки).

— Склонность к гипертрофии (преувеличению).

— Склонность к принятию не адекватных обстоятельствам решений.

— Стремление избежать ответственности за решение, которое выражается в принятии любого компромисса, а также склонность перекладывать ответственность на других.

— Неумение управлять собой. Неспособность рационально использовать время, энергию, навыки, справляться со стрессами.

— Отсутствие восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

— Свёрнутые (неразвитые) способности объяснять, доказывать, убеждать.

— Мотивация в работе направлена на то, чтобы избежать неудачи.

### **2. Деловые качества:**

— Неумение дифференцировать (различать) главное и второстепенное, основное и дополнительное, существенное и несущественное.

— Слабые организаторские способности (участвует во всех делах «подетально»).

— Неумение работать с документами («горы» бумаг на столе, бессистемность накопления и распределения информации).

— Самоустранение от принятия решения (надежда на то, что вопрос решится сам по себе или его решит кто-то другой).

— Не решает проблемы полностью и окончательно.

— Неправильно выстраивает отношения с подчинёнными, неадекватно требованиям организации труда (например, фамильярен с коллегами или максимально формализует отношения).

— Формальное выполнение функций в должности руководителя (подаёт бесконечные идеи, ведёт переговоры, устраивает презентации, выступления и т.д).

— Смутные личные цели (отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной и деловой жизни). Наличие целей, не совместимых с условиями современной работы и жизни.

— Недостаточность навыка решения проблем. Отсутствие стратегии принятия решений, неразвитая способность решать проблемы современной рыночной экономики.

— Недостаток творческого подхода (отсутствие способности генерировать или использовать новые идеи).

— Неумение влиять на людей и на их решения.

— Слабые (неразвитые) навыки управления (недостаток практики организации работы других людей).

— Неспособность содействовать развитию и повышению эффективности труда коллектива.

Знакомство с качествами, характеризующими «слабого» руководителя может быть весьма полезно для работы над собой, для самосовершенствования. Важно, на наш взгляд, знать и качества, которые характеризуют «сильного» руководителя. Они, в большинстве своём имеют направленность, противоположную психологическим и деловым качествам «слабого» руководителя. Вполне очевидно, что успешным руководителем считается тот, у кого возглавляемые им учреждение и коллектив имеют высокую производственную результативность. Поэтому остановимся на условиях эффективной деятельности руководителя.

Эффективность любой деятельности зависит от физического и психического состояния, эмоционального отношения к делу (а хорошо и быстро делается то, что нравится), условий труда, оборудования, приёмов, технологий.

Для повышения производительности, эффективности труда **руководителю очень полезно постоянно следить за своим настроением, за тем, чтобы его сложные домашние или иные огорчительные проблемы ни в коем случае не отражались на вашем отношении с подчинёнными.** В школе, как в театре: пришёл на работу — оставь за дверью плохое настроение. Очень плох тот директор, к которому учителя опасаются войти в кабинет по причине его плохого настроения.

Полезно проследить за собой как бы «со стороны»: в каком темпе вы работаете, быстро ли делаете необходимые дела, оперативно ли принимаете необходимые решения или вместо преодоления проблем, ежечасно возникающих в школе, вы генерируете их.

Хорошему руководителю предстоит научиться приводить в соответствие время, которым он располагает, и предстоящие дела. Для этого в течение нескольких дней (семи-десяти) сделайте «фотографию» своего времени: в блокноте или на отдельных листах разбейте сутки на 24 часа, каждый час — на четыре части и условными знаками отмечайте все дела, оставляя пропуски при их отсутствии.

Каждый вечер проводите анализ «фотографии» дня. Это займёт 10–15 минут, но поможет выявить «утечки» времени, их причины и даст возможность в дальнейшем устранить и то, и другое. Только после этого планы станут реальными и будут соответствовать наличию времени.

Планирование может происходить в три этапа:

**первый** — расстановка приоритетов по срокам и важности;

**второй** — планирование дел по времени суток и дням недели с учётом индивидуальной

производительности, а также и таких факторов, как сложность деловых переговоров, стыковка дел по месту, потери времени на транспорте и т.д.;

**третий** — поиск запасных вариантов дел и возможного резерва времени.

Чтобы наиболее рационально организовать работу, руководителю предстоит понять особенности своего стиля управления и выявить его недостатки.

На каждом управленческом этапе сначала следует сформулировать проблему, затем выбрать стратегию и наметить конкретный план действий. Очень часто вам могут помешать реализовать свой план. В школе это случается постоянно: то неожиданный визит пожарного или работника санэпидемстанции «выбивает» вас из колеи, то с жалобой придёт родитель, то в 6-м (7-м, 10-м и т.д.) классе случилось ЧП, то позвонили из управления — несть числа этим «неожиданностям». И все они якобы требуют вашего участия. В итоге после напряжённейшего дня вы ощущаете неудовлетворённость, так как не смогли выполнить то, что запланировали. Но не ищите виновных среди других. Давайте посмотрим, что же зависело от вас.

Во-первых, визит работника любой службы (пожарной, санитарно-эпидемиологической и т.д.) не должен быть внезапным — об этом вас должны уведомить заранее. Если это не сделано, вы имеете полное право сказать: «Я не готов к разговору с вами, давайте согласуем, когда это удобнее сделать нам обоим». В крайнем случае можете переадресовать, скажем, пожарного своему заместителю по хозяйственным делам, работника санэпидемстанции — школьному врачу. Что же касается жалоб родителей и ЧП в классе — адресуйте первые классному руководителю или предметнику, вторые — завучам. Самое пагубное для управленца — хвататься за всё самому.

Характерными ошибками даже высококвалифицированных руководителей являются:

— Перенос решения на завтра. Преодолеть эту ошибку помогает письменная формулировка ближайших задач.

— Выполнение работы наполовину. Куда полезней для дела и здоровья ограничиться окончательным решением двух-трёх проблем, а не хвататься за всё, не доводя дела до конца. Облегчает работу расстановка приоритетов и плановость.

— Стремление сделать всё сразу. Это верный путь к неврозам. Большинство из нас может интенсивно заниматься решением только одной-двух проблем. Поэтому переходить к новой задаче следует, либо решив предыдущую, либо получив полное представление о её решении. Если проблема многогранна, полезно главную цель написать на карточке и постоянно держать её на видном месте.

— Стремление сделать всё самому (об этом мы уже говорили). Задача руководителя не в том, чтобы загрузить себя работой, а в том, чтобы чётко планировать, направлять и контролировать работу других.

— Убеждение, что вы всё знаете лучше всех. Иные руководители не осознают, что часто оказываются в роли «субподрядчиков», взвалив на себя некоторые специализированные управленческие задачи, которые ваши коллеги решили бы быстрее и лучше.

— Неумение разграничить функции. Самое эффективное средство борьбы с дублированием функций — чёткие, детализированные должностные инструкции, учитывающие развитие школы, изменение целей её деятельности на разных этапах.

— Попытки свалить вину на других. Задача руководителя — установить объективные причины неудач, а не искать «козла отпущения».

Серьёзный недостаток руководителя — медлительность, которая может быть связана с выполнением неприятного дела, сложностью проблемы, растерянностью. Сталкиваясь с неприятной работой, держите в памяти «принцип 80 : 20». Обычно 80% конфликтов возникают с 20% подчинённых, 80% своего времени вы тратите на пятую часть дел. При решении неприятных дел полезно установить для себя предельный (но реальный) срок и сказать об этом окружающим. Боязнь выглядеть болтуном в глазах коллег, подчинённых мобилизует больше, чем обязательство перед собой.

**Многие руководители изо всех сил стремятся всегда быть правыми. Они никогда не признают своих ошибок, не скажут: «Да, я был неправ». Напротив, доведут коллег до**

**изнеможения, убеждая всевозможными способами (часто просто демагогическими) в своей правоте и непогрешимости. Это очень характерно для руководителя с завышенной самооценкой.**

А вот неуверенный в себе директор школы, но тоже стремящийся быть всегда правым, чтобы застраховать себя от ошибок на 100%, прибегает к бесконечным сборам информации, консультациям, совещаниям, отсрочкам. Стремление к совершенству — сама по себе вещь хорошая, необходимая. Но всё хорошо в меру. Иногда это безудержное стремление выглядеть «самым-самым» свидетельствует о нерешительности, о реальной слабости характера. Руководители, требующие от себя и подчинённых совершенства, редко его достигают. Нерешительность порождает опасение, что получится не так, как наметил. Но нередко большинство опасений напрасны и трудности — лишь плод мнительности.

Действенным помощником в этом случае может стать «список тревог», в котором учтены преграды на пути к намеченной цели. Время от времени отмечайте, что реально произошло. Как правило, обнаруживается, что большинство преград существовало в вашем воображении и воспоминание об этом поможет без промедления браться за новые и рискованные дела.

Привычка и инерция — союзники медлительности. Для преодоления инерции покоя лучше всего начинать с самого лёгкого шага, требующего минимум усилий, и уж потом добираться до более трудных дел. Лучший способ борьбы с медлительностью — не давать ей овладеть вами. Планируйте работу на каждый день, но не представляйте её уже сделанной — психологически это расхолаживает.

Очень полезно сделать социально-психологический анализ деятельности руководителя. Начинать следует с рассмотрения его функций, среди которых можно выделить такие:

- административная — координирование деятельности всех членов группы;
- стратегическая — определение целей, выбор метода их достижения (прогнозирование и планирование);
- экспертно-консультативная — консультирование подчинённых по различным вопросам;
- коммуникативно-регулирующая — предоставление информации членам коллектива;
- представительство коллектива в различных организациях, обществах и т.д.;
- дисциплинарная функция — контроль за выполнением членами группы правил и норм внутреннего распорядка, применение санкций;
- воспитательно-мотивационная — целенаправленное воздействие на членов коллектива, связанное с выполнением стоящих перед ним задач;
- психокоррекционная (психотерапевтическая) — создание и поддержка в коллективе доброжелательной атмосферы, хорошего морально-психологического климата.

Вполне понятно, что успешно выполнить перечисленные функции может лишь руководитель, наделённый определёнными чертами. В обобщённой форме черты, способствующие успешности управленческой деятельности, можно представить такими характеристиками:

- стремление к проявлению разумной инициативы в различных социальных ситуациях (активная жизненная позиция), но без прожектерства;
- быстрая ориентировка в конкретной социальной ситуации (высокая компетентность);
- ясная постановка целей, адекватный подбор средств их достижения, адекватная оценка достигнутого результата;
- способность сопереживать, умение встать на точку зрения другого;
- адекватная самооценка, уверенность в себе.

Характеристики, мешающие выполнению руководителем своих функций, могут выглядеть так:

- эмоциональная неустойчивость, отсутствие эмоционального контроля;
- выраженная личностная конфликтность;
- сильные затруднения в общении;
- ригидность, неспособность действовать в быстро меняющихся условиях;
- потребность в подчинении себе людей, в манипулировании ими.

Для эффективной управленческой деятельности важны не только личностные качества руководителя, но и его управленческий стиль.

Специалисты в области теории управления выделили несколько классификаций стилей управленческой деятельности — по содержанию деятельности (вдохновитель и исполнитель), методам (авторитарный и демократ), характеру деятельности (универсальный и ситуативный).

В соответствии с этим можно вычленить такие стили руководства:

- вдохновитель — авторитарный-универсальный руководитель;
- вдохновитель — авторитарный-ситуативный руководитель;
- вдохновитель — демократичный-универсальный руководитель;
- вдохновитель — демократичный-ситуативный руководитель;
- исполнитель — авторитарный-универсальный руководитель;
- исполнитель — авторитарный-ситуативный руководитель;
- исполнитель — демократичный-универсальный руководитель;
- исполнитель — демократичный-ситуативный руководитель.

Очень важный аспект управленческой деятельности — определение позиции руководителя. Традиционно управленческий персонал рассматривается с точки зрения его близости к непосредственным исполнителям. В рамках такого подхода выделяются:

а) руководители первичных коллективов (низший уровень управления), которые максимально связаны с исполнителями (например, директора школ);

б) руководители среднего ранга, которые не имеют непосредственной связи с исполнителями, а воздействуют на них опосредованно, через руководителей низшего уровня;

в) руководители высшего звена управления, взаимодействующие в основном только с руководителями среднего звена.

Управленческая деятельность на каждом из выделенных уровней специфична и предъявляет различные требования к личности руководителя. **Наиболее интересным, на наш взгляд, является уровень руководителей первичных коллективов. Именно он — важнейший, решающий в общем процессе руководства.** Своеобразие положения руководителей этого ранга в том, что они занимают «промежуточную» позицию, служат «буфером» между вышестоящим руководством и группой исполнителей. Для них характерна множественность связей, которые включают в себя связь с вышестоящим руководством, с подчинёнными, с руководителями других подразделений, с общественными организациями. Но главные среди этих связей: «руководитель — подчинённые» и «руководитель — вышестоящий руководитель». Таково положение директора: как руководитель первичного коллектива он находится между двумя мирами, в достаточно конфликтной зоне. Любопытно, что при оценке подчинённых основное значение имеют их профессиональные качества, а при оценке вышестоящего руководителя возрастает фактор личной симпатии, что нередко приравнивается к профессиональной компетентности.

Теперь остановимся на понятии *ролевой подход в деятельности руководителя*. Наиболее рациональным и точным считаем определение роли как социально-типической системы поведения (совокупности действий).

Социальную роль руководителя первичного звена в данном случае — директора школы — можно рассматривать как изначально противоречивую, причём это противоречие определено объективными условиями. Поскольку внутри одной роли к человеку предъявляются противоречивые требования, то это указывает на наличие внутриволевого конфликта. Возникнуть такой конфликт может только тогда, когда противоречие в требованиях и ожиданиях с разных сторон будет осознано и перейдёт во внутреннее противоречие личности.

Каким же образом руководитель первичного звена может разрешить возникший внутриволевой конфликт?

Первый и наиболее оптимальный путь — построить управленческую деятельность так, чтобы учитывать предъявляемые руководителю противоречивые требования «снизу» и «сверху» и гибко их разрешать, т.е. проявлять адекватную ориентировку в ситуации.

Второй путь — ориентироваться либо только на требования вышестоящего руководителя, либо учитывать интересы и требования подчинённых. Это односторонняя ориентировка, менее гибкий путь разрешения конфликта. Но иногда, если требования вышестоящего руководителя непродуманы, затрагивают интересы дела (мешают ему) и интересы коллектива школы, то такая позиция директора, может, и не разрешит конфликт с начальством, **но будет принципиальной и объективно помогающей делу.**

И третий вариант — руководитель не ориентируется ни на ожидания подчинённых, ни на требования вышестоящего руководства. Такой директор проявляет неадекватную ориентировку в ситуации и обречён на неуспех.