



*Менеджер* — профессионально подготовленный руководитель. Однако по своей эффективности руководства менеджеры различаются. От чего это зависит? Опрос выдающихся менеджеров США, Европы, Японии показал, что они в качестве важнейших факторов успеха в деятельности менеджера выделяют следующие:

1. Желание и интерес человека заниматься деятельностью менеджера;
2. Умение работать с людьми, умение общаться, взаимодействовать, убеждать, влиять на людей (коммуникативные качества);
3. Гибкость, нестандартность, оригинальность мышления, способность находить нетривиальные решения;
4. Оптимальное сочетание раскованности и ответственности в характере;
5. Способность предвидеть будущее развитие событий, предвидеть последствия решений, интуиция;
6. Высокая профессиональная компетентность и специальная управленческая подготовка.

Как видно, первые пять важнейших качеств преуспевающего менеджера представляют собой собственно психологические качества.

Дальнейшее изучение личностных психологических качеств, обуславливающих эффективность руководства, позволило выделить следующие психологические требования к менеджеру (Р. Стоцилл):

- доминантность — умение влиять на подчиненных;
- уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость (умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления, саморегулировать эмоциональное состояние, осуществлять самоуправление и оптимальную эмоциональную разрядку);
- креативность, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект;
- стремление к достижению и предприимчивость, способность пойти на риск (разумный, а не авантюрный, готовность брать на себя ответственность в решении проблем). Д. Макклелланд отмечает следующий интересный факт: для бизнесменов, отличающихся выраженной потребностью в достижении

цели, деньги сами по себе редко означают большую ценность, гораздо чаще они важны как показатель успеха. В этом смысле весьма характерно признание А. Хаммера: «Для меня бизнес — это не просто средство обогащения. Бизнес доставляет мне удовольствие, потому что он постоянно стимулирует, требует концентрации всех умственных способностей для решения бесконечного количества проблем, начиная с мельчайших деталей и кончая принципиальными решениями»;

- ответственность и надежность в выполнении заданий, честность, верность данному обещанию и гарантиям;
- независимость, самостоятельность в принятии решений;
- гибкость поведения в изменяющихся ситуациях;
- общительность, умение общаться, взаимодействовать с людьми.

Известный менеджер Л. Якокка считает:

*«Главная причина, по которой способным менеджерам не удается карьера, кроется в том, что они плохо взаимодействуют со своими коллегами и подчиненными».*

По мнению президентов 41 крупных японских компаний, менеджер-президент промышленной компании должен обладать следующими качествами: энергичная инициативность и решительность, в том числе в условиях риска (42%), долгосрочное предвидение и гибкость (34%), широта взглядов, глобальный подход (29%), упорная работа и непрерывная учеба, самосовершенствование (10%), способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций (24%), готовность выслушивать мнение других (22%), способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем (20%), личное обаяние (22%), умение четко формулировать цели и установки (17%), умение правильно использовать свое время (15%), готовность использовать открытый стиль управления, приветствующий сотрудничество (19%).

В книге М. Вудкок, Д. Френсис «Раскрепощенный менеджер» рассмотрено какие умения и способности необходимы менеджеру и как их можно развивать, совершенствовать. Там приводятся следующие психологические требования к менеджеру: способность управлять собой; разумные личные цели; четкие личные ценности; упор на постоянный личный рост и самосовершенствование; навык системного решения проблем; изобретательность и способность к инновациям; высокая способность влиять, взаимодействовать с людьми; знание современных управленческих подходов; способность руководить; умение обучать и развивать подчиненных; умение формировать эффективные рабочие группы.

Наличие у менеджера четких личных ценностей и разумных личных целей — крайне важно для успеха в деловой деятельности, карьере и личной жизни.

Исходя из жизненных наблюдений, практики и разнообразных клинических данных, Виктор Франкл пришел к заключению, что для того чтобы жить и активно действовать, человек должен верить в смысл своих поступков.

В. Франкл выделял три группы позитивных смыслов-ценностей: ценности творчества, переживания и отношения. Ценности *творчества* реализуются через один из основных видов человеческой деятельности — труд. Человек сам привносит определенный личностный смысл в свою работу, выражая в ней свои способности и индивидуальные особенности. Понимание смысла собственного труда делает его значительно более продуктивным и творческим.

Ценности, реализуемые в *переживаниях*, проявляются в чувствительности человека к различным явлениям окружающего мира, будь то люди, природа, произведения искусства.

К числу ценностей переживания относится прежде всего чувство любви, одухотворяющее и наполняющее глубоким смыслом человеческие взаимоотношения.

Третья группа ценностей связана с *реакцией человека на ограничение его возможностей*, когда он оказывается во власти обстоятельств, которые не может изменить. То, как личность относится к своей судьбе, тяготам жизни, какую позицию по отношению к ним занимает, является мерой ее состоятельности. В. Франкл отмечает, что человеческое существование, по сути своей, благодаря наличию ценностей отношения, не может оказаться бессмысленным.

Каждый человек реализует ценности то одной, то другой группы, выполняя свое предназначение и неся ответственность за реализацию уникального смысла своей жизни. Характерно, что вопросы о смысле жизни возникают не только в юности, они встают и перед взрослым человеком, что является нормальным проявлением роста личности. Определите свои ценностные ориентации по предложенной методике М. Рокича.

Абрахам Маслоу рассматривал становление личности как работу **самоактуализации**, которая, требуя максимальных творческих усилий, предполагает:

- адекватное, безоценочное принятие себя, честность и доверие по отношению к себе; принятие на себя ответственности за свои поступки и действия;
- способность быть спонтанным, непосредственным и естественным; быть открытым новому опыту, происходящим изменениям;
- стремление к независимому, автономному существованию, определение собственной точки зрения на окружающий мир и философского взгляда на понятия добра и зла;
- развитие демократичности, чувства сопричастности, единения с другими людьми, способности к глубоким межличностным отношениям.

В поисках смысла своей жизни человек постоянно сталкивается с проблемой выбора собственного пути, дороги, по которой он будет двигаться. Делая выбор и принимая решения, человек должен осознавать опыт прошлого, отражать настоящее и видеть перспективы будущего.

Переоценка предыдущего опыта с точки зрения изменений, происходящих на каждой новой стадии роста, критическое осмысление собственных ошибок без жесткой критики является мощным психологическим стимулом обретения уверенности в себе. Надо помнить, что право на ошибку имеет каждый, а последствия ошибок должны быть проанализированы как ценный опыт прошлого, важный урок, который преподносит нам жизнь. Слишком критичное отношение к себе оказывается неконструктивным, мешает творчеству и самовыражению, порождает страх неудачи в будущем. Избавиться от подобного страха можно только развивая в себе способность любить, смелость и терпение.

По мере того, как личность все глубже познает себя, свою индивидуальность, она становится более чувствительной и способной принять уникальность других.

Способность к сопереживанию — *эмпатии* — понимается в психологии как эмоциональная отзывчивость, чувствительность и внимание к другим людям, их проблемам, горестям и радостям. Эмпатия проявляется в стремлении оказывать помощь и поддержку. Такое отношение к людям подразумевает развитие гуманистических ценностей личности, без чего невозможна ее полная самореализация. Поэтому развитие эмпатии сопровождает личностный рост и становится одним из его ведущих признаков. Эмпатия помогает человеку соединиться с миром людей и не ощущать в нем своего одиночества.

Для диагностики способности к эмпатии может быть применен опросник А. Мехрабиена и Н. Эпштейна, состоящий из 33 предложений-утверждений.

Люди различаются по тому, как они объясняют причины значимых для себя событий и где локализуют контроль над ними. Возможны два полярных типа такой локализации: экстернальный (внешний локус) и интернальный (внутренний локус). Первый тип проявляется, когда человек полагает, что происходящее с ним не зависит от него, а является результатом действия внешних причин (например, случайности или вмешательства других людей). Во втором случае человек интерпретирует значимые события как результат своих собственных усилий. Рассматривая два полярных типа локализации, следует помнить, что для каждого человека характерен свой уровень субъективного контроля над значимыми ситуациями (УСК). Локус контроля конкретной личности более или менее универсален по отношению к разным типам событий, с которыми ей приходится сталкиваться, как в случае удач, так и в случае неудач.

Психологические требования к менеджеру предопределяются следующими специфическими **особенностями его деятельности**:

1. Большим разнообразием содержания профессиональной активности, в то время как возможности овладеть различными видами деятельности у одного человека ограничены;
2. Повышенной ответственностью за состояние ресурсов и результаты деятельности (за себя, других, за дело в целом, состояние техники, за принятые решения);
3. Творческим характером работы, при обычном дефиците информации, времени и средств;
4. Особой ролью коммуникативных функций, поскольку управленческая деятельность протекает посредством общения, «работы с людьми»;
5. Высокой общей нервно-психической напряженностью .

Так, если исходить из того, что существует сам феномен личности руководителя, а следовательно, и некая соответствующая ему психологическая структура (хотя, безусловно, мы можем его анализировать лишь как некий рисунок поведения и взаимодействия с другими людьми), то необходимо рассматривать целый комплекс характеристик: организаторские способности; коммуникативные качества; нравственно-этические характеристики отношения к другим людям; мотивационные факторы; волевую сферу; так называемый «практический» интеллект; личный характер; эмоциональную сферу; психодинамические характеристики; половозрастные характеристики.

Качествами, которые противопоказаны менеджеру, являются повышенная чувствительность (сенситивность), которая плохо корректируется, высокая неуравновешенность и тревожность.

Ядром психологической структуры личности менеджера являются, безусловно, **организаторские способности**, анализ которых все еще является проблемной областью психологии менеджмента. Тем не менее специалисты (школа проф. Л. И. Уманского) выделяют здесь три основные подструктуры.

1. *Организационная проницательность*. В быденном языке она определяется как «чутье» менеджера, включающее:

- психологическую избирательность (внимание к тонкостям взаимоотношений, синхронность эмоциональных состояний руководителя и подчиненных, способность поставить себя на место другого);
- практическую направленность интеллекта (прагматическую ориентацию менеджера использовать данные о психологическом состоянии коллектива на решение практических задач);
- психологический такт (т. е. способность соблюдать чувство меры в своей психологической избирательности и прагматической ориентированности).

2. *Эмоционально-волевая действенность*. Это тот самый гипнотизм «влиятельности», способность воздействовать на других волей и эмоциями. Она складывается из таких факторов, как:

- энергичность, способность «заражать» и заряжать подчиненных своими желаниями, устремленностью, верой и оптимизмом в продвижении к цели;
- требовательность, способность добиваться «своего» при психологически грамотной постановке и реализации требований к подчиненным;
- критичность, способность обнаружить и адекватно оценить отклонения от намеченной программы в деятельности исполнителей.

3. *Склонность к организаторской деятельности*. Она включает:

- готовность к организаторской деятельности начиная от мотивационных факторов и заканчивая профессиональной подготовленностью;
- самочувствие в процессе организационной деятельности, т. е. «тонус» (стеничность чувств), удовлетворенность и работоспособность.

От степени развитости перечисленных психологических структур зависит психологический тип менеджера и, естественно, его индивидуальный стиль руководства. Стиль, как правило, определяют сочетанием таких компонентов, как директивность, коллегиальность и попустительство. В основу группирования стилей ложится степень выраженности этих трех компонентов, оцененных по десятибалльной шкале. При доминировании одного из них складывается «чистый», или выраженный стиль. Когда два компонента доминируют над третьим, возникает смешанный тип. Если же все три компонента выражены примерно в равной степени, стиль характеризуется как комбинированный.

Жесткий директивный стиль за счет сильной централизованной власти часто дает высокие показатели эффективности, хотя обычно он вызывает конфликт с профессионалами-исполнителями, особенно при творческом характере работы. Коллегиальный стиль эффективен за счет заинтересованного подключения большого числа исполнителей к решению задачи. Комбинированный стиль имеет преимущества за счет гибкости руководства (и в этом смысле овладение новыми подходами к руководству становится для каждого менеджера важным внутренним резервом).