**Личностные особенности руководителя как фактор восприятия его подчиненными.**

 ***Глухова М.А.,***

***Заведующая ГБОУ д/с № 629 САО г.Москва.***

Качества руководителя - это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывает решающее влияние на управленческую деятельность. Это весьма сложные в психологическом плане образования, зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способности, условий деятельности. [[1]](#footnote-1)

В свою очередь, талант руководителя определяется многими психологическими качествами, которые являются профессионально важными. Многогранный характер управленческой деятельности накладывает своеобразный отпечаток и на личностные характеристики руководителя.

На основе управленческой деятельности руководителя можно выделить следующие профессионально важные качества.

***Организаторские качества***, характеризующиеся умением подбирать, расставлять кадры, планировать работу, обеспечивать четкий контроль. Организаторские качества - это следствия проявления ряда психологических свойств личности.

Наиболее важными являются:

1. Психологическая избирательность - способность адекватно, без искажения отражать психологию организации.
2. Критичность и самокритичность - способность видеть недостатки в поступках и действиях других людей и своих поступках.
3. Психологический контакт - способность устанавливать меру воздействия, влияния на других людей.
4. Требовательность - способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации.
5. Склонность к организаторской деятельности, т. е. потребность в ее выполнении.
6. Способность заряжать своей энергией других людей, активизировать их.

Среди других организаторских качеств следует отметить такие как:

**Целеустремленность** - умение поставить четкую и ясную цель и стремится к ее достижению;

**Гибкость** - способность реально оценивать обстоятельства, адаптироваться к ним, не меняя при этом принципиальных позиций;

**Работоспособность** - способность длительно выполнять работу с высокой эффективностью;

**Настойчивость** - волевое свойство личности, проявляющееся в упорном стремлении достичь сознательно поставленной цели;

**Самостоятельность** - способность осуществлять деятельность, опираясь на собственные возможности без чужой помощи;

**Дисциплинированность** - подчинение установленному порядку, умение налаживать и поддерживать дисциплину в коллективе;

**Инициативность** - умение действовать энергично, способность выдвигать идеи и намечать пути их воплощения.

Общей основой развития руководителя как специалиста и как компетентного управленца является ***интеллектуальные качества***. Интеллект может выступать или не выступать в качестве фактора успешности руководителя в зависимости от того, какие ресурсы руководителя - интеллектуальные или коммуникативные включены в его деятельность.

Существенное значение имеют для деятельности руководителя ***коммуникативные качества:***

- способность к кооперации и групповой работе;

- поведенческие ориентации при разрешении конфликтных ситуаций;

- социальная компетентность при реализации своих целей.

Руководитель в свой деятельности постоянно осуществляет три вида общения:

а) субординационное, или общение при взаимодействии руководителя и подчиненных.

б) служебно-товарищеское - это общение между руководителями-коллегами.

в) дружеское - это общение на основе морально-психологических норм взаимоотношений.

В зависимости от конкретной ситуации и целей, важно точно применить тот или иной стиль общения. Если руководитель обладает навыками общения, то ему легко устанавливать деловые контакты.

Умение устанавливать деловые контакты, располагать к себе людей зависит от манеры поведения. Хорошие манеры помогают быстро адаптироваться в любой обстановке, упрощают налаживание контактов, расширяют возможности оказывать влияние на людей.

Неотъемлемым компонентом культуры речи является требование информационной насыщенности сообщения. Объем высказывания должен соответствовать количеству информации, включённому в него. Перекос в сторону объёма высказывания порождает многословие и, вследствие этого, негативную реакцию со стороны собеседника. Перекос в сторону объёма информации ведёт к недостаточно полному её пониманию и также снижает эффективность коммуникаций. Эффективные коммуникации требуют лаконичности и структурной простоты построения фраз.

Любое высказывание осуществляется на том или ином *эмоциональном фоне*. Отсутствие эмоциональной окраски, так же как и её гипертрофирование, - ошибка речи. Поэтому одним из правил культуры речи является соразмерность, гармония содержания высказывания и меры его эмоциональной насыщенности.

Результативность делового общения связана с невербальными (несловесными) компонентами. К невербальным характеристикам общения относятся интонации, мимика, жесты, поза. Их характер, а также мера выраженности должны быть адекватны содержанию самого высказывания, должны помогать понять его, быть иллюстративными. По мнению специалистов, более половины межличностного общения суть общение невербальное.

Ещё одним важнейшим требованием культуры речи выступает её адекватность особенностям адресата – того, к кому она обращена. «Истина лежит не на устах говорящего, в ушах слушающего». Реализация данного требования предполагает учёт говорящим культурно-образовательного уровня адресата, его профессиональных знаний и компетентности, ценности ориентаций и интересов, насущных для него потребностей, а также его личностных качеств и опыта. Следует говорить на том «языке», который характерен для адресата. Способность говорить «на разных языках» - важное умение руководителя, позволяющее ему «быть своим» в очень разных социальных и профессиональных группах.

Сочетание указанных требований является одним из условий коммуникативной компетентности руководителя.

***Мотивационно-волевые качества:***

* стремление к успеху (ориентация на достижение, стремление обладать, решительность, доверие к себе);
* осторожность (добросовестность, внимание, порядочность, честность, точность, признание со стороны окружающих);
* самоопределение (свобода, самоопределение, открытость);
* социальная компетентность (компетентность, разговорчивость, общительность, готовность к обсуждению, сила убеждения, обаяние, дружественное отношение к организации, уверенная манера держать себя).

В литературе по психологии менеджмента можно встретить ряд работ ученых, изучающие руководителя (менеджера) и предпринимательские качества, потенциал которых зависит от умения предвидеть и быстро оценивать ситуацию рассчитать возможные результаты, умения разумно рисковать.

***Некоторые эмоционально-волевые качества:***

Наиболее важным качеством руководителя является устойчивость к стрессу. ***Стрессоустойчивость*** - это способность противостоять сильным отрицательным эмоциональным воздействиям, вызывающим высокую психическую напряженность, поскольку деятельность руководителя протекает в условиях значительных психологических нагрузок. Стрессы в деятельности любого руководителя являются неизбежными. Чем выше должностной уровень руководителя, тем они сильнее. Они могут быть вызваны разнообразными факторами: нестабильностью рынка, давлением бюрократической системы, различными конфликтами в коллективе и т.д. поэтому руководитель должен быть устойчивым к стрессу.

Со стрессовыми состояниями тесно связаны, а часто являются их причинами состояния иного типа – ***фрустрационные.*** Они возникают в случае блокады – невозможности достижения тех или иных значимых для личности целей. Фрустрации наиболее специфичны именно для управленческой деятельности. Она сочетает в себе множество значимых целей и потребностей, планов и устремлений и ещё большее количество разного рода «барьеров» - невозможных преград и ограничений на пути их реализации.

Устойчивость к фрустрациям, равно как и стрессоустойчивость в целом, следует рассматривать как одно из профессионально-важных качеств руководителя. Их повышению содействуют две группы средств. Во-первых, это формирование деятельностных способов преодоления фрустраций – накопление фрустрационного опыта. Во-вторых, это средства психологической защиты личности в состояниях фрустрации.

Фрустрационная устойчивость руководителя и его стрессоустойчивость тесно взаимосвязаны и представлены в деятельности в их интегративном проявлении. В результате такого синтеза формируется качество руководителя, которое обозначается в «обыденной психологии» как «умение держать удар».

Значимым для характеристики эмоционально-волевой регуляции негативных состояний в деятельности руководителя является и общее понятие ***эмоциональной резистентности*** (устойчивости) личности. В целом это сложное психическое образование характеризует субъективную тенденцию, склонность воспринимать и оценивать ситуации как потенциально опасные и, следовательно, эмоциогенные. Величиной резонанса определяется общая картина поведения личности в той или иной ситуации. Одни люди склонны преувеличивать эмоциогенность ситуаций – гиперэмоциональная оценка, другие её занижать – гипоэмоциональная оценка. Безусловно, в общем плане наиболее адекватным является некоторый средний – уравновешенный тип реагирования на ситуации – *адекватноэмоциональный.*

Высокая эмоциональная напряжённость управленческой деятельности, частые и по существу хронические стрессы в ней, неожиданно возникающие и непредсказуемо чередующиеся сложные, критические ситуации – всё это выступает мощным источником для развития ещё одной категории негативных психических состояний, объединяемых понятием ***утомления***.

И эмоции, и волевые усилия, и состояния, обеспечивая регуляцию деятельности руководителя, в то же время проявляются вовне – в его поведении, речи, мимике и т.д. Эти проявления могут и должны контролироваться – усиливаться или подавляться. Они могут использоваться руководителем как дополнительный и достаточно мощный канал межличностного взаимодействия, как источник и средство информации (или дезинформации) других о своих мыслях, намерениях, позициях. Владение экспрессивными средствами особенно важно для руководителя. Он «всегда на виду», и то, как он эмоционально реагирует, в каком состоянии находится, насколько выражены у него проявления «волевой натуры», насколько он в глазах других «владеет собой», существеннейшим образом влияет и на восприятие его подчинёнными, на его принятие или непринятие ими. Это определяет и общую эффективность его деятельности, т.е. его авторитет.

Здесь необходимо выделить три основных аспекта:

1. Субъективный контроль за экспрессивными проявлениями своих эмоциональных и волевых состояний, за своим поведением в целом.
2. Умение владеть средствами экспрессивного воздействия на подчинённых (в частности, создавать имидж «волевого», «обаятельного», т.е. эмоционально-привлекательного, руководителя, а также твёрдого, умеющего владеть собой человека.)
3. Умение использовать экспрессивные средства как канал информации о других – подчинённых. Это своего рода диагностическое умение руководителя, когда он по внешним и чаще всего по эмоционально-экспрессивным проявлениям получает важную информацию о подчинённых и передаёт информацию им. Диагностические умения складываются из точности межличностной перцепции, экспрессивной чувствительности и психологической проницательности.

***Морально-этические (нравственные) качества.*** Они являются залогом авторитета руководителя. Честность, порядочность, принципиальность – вот главные морально-нравственные качества, которые отмечаются в первую очередь и служат основой для любой личностной оценки. Они важнейшие, но не единственные. Согласно проведённым опросам, для коллектива значимы и такие качества как, справедливость, уважение к другим людям, умение держать своё слово, обязательность, доброжелательность. Все эти качества непосредственно коррелируют с психологическим климатом в коллективе.

Все перечисленные личностные особенности оказывают непосредственное влияние на формирование образа руководителя у его подчинённых, на то как он будет ими воспринят.

1. [↑](#footnote-ref-1)