САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**МВД РОССИИ**

# КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

**ПО ПСИХОЛОГИИ**

**на тему: «Авторитет руководителя,**

**условия его завоевания и поддержания»**

**Подготовил слушатель:**

**ФП ФЭК курс I**

**группа 414**

**Ежова А.А.**

**Проверил рецензент:**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**2002г.**

### Основной принцип человеческого общения

Отношения в группах по мере их превращения в коллективы закономерно изменяются. Сначала они бывают относительно безразличными (люди, не знающие или слабо знающие друг друга, не могут определённо относится друг к другу), затем могут становится конфликтными, а при благоприятных условиях превращаться в коллективистские. всё это обычно происходит за сравнительно короткое время, в течение которого индивиды, составляющие группу, не могут измениться как личности. У каждого человека есть свои положительные и отрицательные черты, свои особые достоинства и недостатки. То, какой своей стороной, положительной или отрицательной, он выступит во взаимоотношениях с людьми, зависит от этих людей и социального окружения, от особенностей группы, в которую он включён в данный момент времени.

Согласно интеракционистской теории личность, будучи внутренне относительно устойчивой в своих базовых свойствах, внешне может проявлять себя по-разному в зависимости от складывающихся обстоятельств. Замечена закономерность: чем ближе по уровню своего развития группа находится к коллективу, тем более благоприятные условия она создаёт для проявления лучших сторон в личности и торможения того, что в ней есть худшего. И напротив, чем дальше группа по уровню своего развития отличается от коллектива и чем ближе она находится к корпорации, тем большие возможности она предоставляет для проявления в системе взаимоотношений худших сторон личности с одновременным торможением лучших личностных устремлений.

**Личность и группа.**

**Проблема взаимоотношений.**

В самом общем виде развитие личности можно представить как процесс её вхождения в новую социальную среду и интеграции в ней. Этапы развития личности в относительно стабильной общности называются фазами развития личности:

1.Фаза становления личности. Предполагает активное усвоение действующих в общности норм и овладение соответствующими формами и средствами деятельности. Принеся с собой в новую группу всё, что составляет его индивидуальность, субъект не может осуществить потребность проявить себя как личность раньше, чем освоит действующие в группе нормы(нравственные, учебные, производственные) и овладеет теми приёмами и средствами деятельности, которыми владеют другие члены группы.

2. Порождается обостряющимися противоречиями между достигнутым результатом адаптации - тем, что субъект стал таким, "как все" в группе и не удовлетворяемой на первом этапе потребностью индивида в максимальной персонализации. На этой фазе нарастает поиск средств и способов для обозначения своей индивидуальности, её фиксации. 3.Детерминируется противоречиями между сложившимися на предыдущей фазе стремлением субъекта быть идеально представленным в других своими особенностями и значимыми для него отличиями - с одной стороны, и потребностью общности принять, одобрить и культивировать лишь те демонстрируемые им индивидуальные особенности, которые ей импонируют, соответствуют её ценностям, стандартам, способствуют успеху совместной деятельности с другой стороны.

Целью диагностики неуставного поведения призывников является профилактика, ограничения, предупреждения моральных и физических оскорблений личности военнослужащего, в интересах создания здоровой нравственной атмосферы в воинских коллективах. Индивидуальность воина, ее естественнонаучные основы, социальная природа и проявления в повседневной жизни - предмет особого интереса для каждого командира. Социальные качества человека обнаруживаются в его личности, которая связывает воедино различные психические процессы индивида и сообщает его поведению необходимую последовательность и устойчивость.

 Значительными возможностями по сравнению с остальными методами диагностики располагает социометрия - совокупность приемов и средств, используемых для изучения групповой динамики (авторитетность, лидерство, сплоченность и т.п.). Анализируя социограммы, делается вывод о наличии микрогрупп, дружественных связей и антипатий между солдатами.

## Командиру важно иметь в виду, что в начале службы у воинов активно складываются межличностные связи. В интересах воспитания дружбы между воинами различных национальностей целесообразно равномерно укомплектовывать все подразделения солдатами и сержантами различных национальностей. Необходимо анализировать, кто из земляков уже служит в данной части, на чем складываются их контакты. Офицеры должны сосредоточить свои усилия на работе в микрогруппах, складывающихся на основе землячества, национальности.

С первых дней службы необходимо выявлять людей склонных к недисциплинированности, неисполнительности, пререканиям, "лидеров" с отрицательной направленностью. Для них наиболее характерны жестокость, эгоизм, бездуховность, стремление подчинить себе людей, получить привилегии. В целях обеспечения своего влияния они чаще всего используют насилие или угрозу его применения. Обычно "лидер" обладает ложным авторитетом "бывалого парня", "спортсмена", "знатока современной музыки" и т.п. В его поведении ярко проявляется развязность, заносчивость, грубость, высокомерие, самоуверенность. В выявлении подобных "лидеров" используют индивидуальные и групповые беседы с военнослужащими различных периодов службы и национальностей, постоянное наблюдение за поведением воинов, анализ их взаимоотношений.

Многие ли руководители задумывались, например, над тем, почему не все подчиненные позволяют себе спорить, отстаивать свою точку зрения? На словах почти все руководители высказывают желание, чтобы их подчиненные в процессе деловой межличностной коммуникации проявляли большую активность и инициативу в отстаивании своей точки зрения, но далеко не все действительно хотят этого. Можно выделить некоторые причины, в следствие которых подчиненные крайне неохотно вступают в спор с руководителями:

*Чувство собственной безопасности.* Подчиненные «боятся за собственную шею». Они нередко, в ходе наблюдений за развитием событий, приходят к выводам, что люди, всегда соглашающиеся с начальством, как правило, быстрее продвигаются вверх по служебной лестнице, чем те, кто высказывает собственное, пусть даже очень умное и дельное мнение. Они также хорошо понимают, что их будущее в основном зависит от их непосредственного руководителя, и поэтому им нет смыла не согласиться с ним.

*Статус различий*. Различия в занимаемом руководителем и подчиненным положении часто препятствует установлению успешных деловых и межличностных отношений, особенно если такой руководитель постоянно подчеркивает свое «верхнее» положение и не допускает никакого межличностного сближения с подчиненным.

*Прошлый опыт.* Имея «богатый» прошлый опыт попыток ведения споров с руководителями, подчиненные начинают испытывать чувство бесполезности хоть какой-то борьбы за собственное мнение и уверенность в том, что любое несогласие с начальством может привести лишь к появлению антагонизма с его стороны и пустой трате времени со стороны подчиненного.

*Манера руководителя принимать решения*. Если среди подчиненных сформировалось мнение, что кто бы и что бы руководителю не говорил, он все равно останется при своем мнении, вряд ли кто-то рискнет спорить с таким руководителем.

*Репутация руководителя.* Редко, но все же бывает, когда руководитель имеет репутацию человека злопамятного, мстительного, человека, который никогда ничего не забывает и не прощает. В ситуации такого рода весьма сомнительно, чтобы кто-то из подчиненных рискнул поспорить с таким руководителем.

Еще некий древний мудрец говорил: искусство управления людьми - самое трудное и высокое из всех искусств.

Нет, пожалуй, сегодня более трудной профессии, чем профессия руководителя. Да, быть руководителем - это профессия из тех, что называют комплексными, потому что она требует от человека владения столь многими и столь разными навыками. Он должен знать, пусть немного, но обо всем - от секретов маркетинга до хитростей финансовой науки, от методов организации современных производств до тайников человеческой психологии.

Чтобы быть руководителем, надо- иметь подчиненных. Мысль не слишком оригинальная, но не лишенная, однако, подводных рифов. Рифы эти скрыты под словом "иметь", которое мутит взор многим руководителям, привычно считающим, что подчиненные - это почти что их собственность.

Однако именно та сфера деятельности руководителя, которая связана с его взаимоотношениями с подчиненными, занимает ключевую позицию с точки зрения успешности работы руководителя в целом. Сколь бы ни был талантлив и трудолюбив начальник, но, если его усилия не поддерживаются подчиненными - итог деятельности подразделения в целом вряд ли будет особенно успешным. Именно от успешности решения задачи - увидеть в подчиненном человека - зависит работа коллектива.

Заметим, что одного только умения адекватно воспринимать и оценивать другого человека для нормального развития последующих отношений явно недостаточно.

Быстро приобретает и укрепляет свой авторитет тот, кому удается найти правильный стиль общения с подчиненными.

**Искусство строить отношения.**

По своему характеру работа руководителя является управлением людей с целью получения конкретного результата. Работа по управлению людьми предполагает, что руководитель хорошо знает себя, свои способности и возможности. Он должен хорошо знать и своих подчиненных, их интересы на работе, да и вообще в жизни. Чем лучше руководитель знает своих подчиненных как на работе, так и вне ее, тем больше у него возможностей для успеха.

 Множество профессиональных задач в качестве фактора успешности своего решения предполагают кооперацию и сотрудничество людей, а значит, и отложенные их взаимоотношения. Следовательно, от нас требуется готовность строить такие отношения, которые бы, работая на решение стоящих перед коллективом задач, в то же время приносили нам удовлетворение. Но как прийти к подобной готовности, каковы пути и средства ее достижения и реализации? Ответ на эти вопросы дает ключи к пониманию интимных механизмов этого трудноуловимого явления, именуемого психологическим климатом.

Итак, одного только понимания другого человека недостаточно для организации отношений с ним. Что же тогда необходимо еще? Прежде всего, необходима установка на организацию соответствующих отношений, иными словами, установка (или настроенность) человека на общение.

Руководителю не мешает настроиться на соответствующие отношения с подчиненными, памятуя о том, что тем самым он демонстрирует им готовность и желание общаться, как бы предлагает себя в качестве партнера по взаимодействию, вызывая своих визави на аналогичные встречные шаги, побуждая их к обоюдности.

Другое важное условие развития межличностных отношений может быть охарактеризовано, как наша способность к пониманию мотивов, целей другого человека, его личности как целого образования.

Любые отношения, устанавливающиеся между людьми, принимают конкретные материализованные формы. Симпатии и антипатии, совместимость и конфликтность, взаимные тяготения и отвержения. Последнее не только характеризует сложившиеся межлюдские отношения, она вместе с тем и влияет на них, становясь в этом случае одним из условий их развития.

Чтобы исходящая от руководителя информация вызывала расположение со стороны подчиненных, вероятно, стоит обратить внимание на ряд сопутствующих ей моментов. Например, она должна содействовать доверительности отношений, но для этого, как полагает польский исследователь Е. Мелибруда (1986), необходимо позаботиться о соблюдении хотя бы следующих условий:

* рекомендуется стремиться к открытой демонстрации своих намерений, а это удается далеко не всякому;
* необходимо проявление теплоты и доброжелательности в отношениях. В этом случае усиливается вероятность того, что сообщаемая информация будет содействовать росту доверительности.
* существен фактор компетентности. Например, некомпетентный по общему признанию руководитель своим сообщением, касающихся каких-то профессиональных проблем, вряд ли вызовет к себе доверие.

Важно помнить, что убедительное изложение информации усиливает доверие к ней и ее носителю.

"Если вы хотите внушать работающим у вас людям стремление хорошо трудиться и проявлять инициативу, - говорит Л. Якокка - нужно уметь внимательно слушать."

Выделяют несколько причин неумения слушать.

* Отсутствие слова от мысли. Дело в том, что мы думаем значительно быстрее, чем говорим. Мысленно мы очень часто предвосхищаем сказанное, В силу чего нам становится скучно следить за смысловым содержанием речи собеседника, и фактически "выключаемся" из разговора или, что не лучше, перебиваем своего визави.
* Стремление дать собеседнику желательный для него ответ. Вызывается это разными моментами: ситуация взаимодействия (жесткие ролевые отношения, нежеланием дискутировать, просто симпатией к собеседнику).
* Неумение сиюминутную критику информации подчинить содержательному ее рассмотрению. Иными словами, вместо того, чтобы вначале выслушать собеседника, затем, отрефлексировать услышанное, подвергнув его всестороннему анализу, а уж потом высказывать какие-то критические соображения на сей счет, мы начинаем с последнего этапа.
* Сталкиваемся с плохо понимаемой информацией.
* Испытываем антипатию к говорящему.

Но вот причина, обусловленная чисто статусным моментом и наблюдаемая в поведении главным образом руководящих лиц. Иные из них полагают, что с вершины опыта и власти им и так все ясно и понятно. Поэтому попытки подчиненных что-то рассказать, объяснить, проходят мимо ушей шефа, особенно если еще расходятся в чем-то с его точкой зрения.

Итак, неумение слушать собеседника приводит к возникновению недопонимания в отношениях. В свою очередь недопонимание представляет собой некоторое препятствие на пути дальнейшего развития отношений. Их проявления разнообразны, но в самом общем виде и в зависимости от возможных причин они могут быть разбиты на три группы: барьеры социального, этнокультурного и психологического характера. Остановлюсь на них более подробно.

Прежде всего, относительно барьеров социального характера. В их основе - весьма разнообразный спектр причин (социальных, политических, религиозных и т.д.), порождающих непонимание, подозрительность, ведущих к блокированию межличностной динамики, а то и просто к конфликту.

Следующая группа барьеров обусловлена этнокультурными особенностями людей и в повседневной жизни многонационального государства напоминает о себе весьма ощутимо.

И последнее - барьер психологического плана. Их немало: индивидуальные особенности людей (кто-то более замкнут, кто-то менее решителен, один излишне застенчив, другой чрезмерно назойлив, есть конфликтные, вздорные по характеру люди и т.д.), психологические отношения общающихся ( взаимные антипатии, неприязнь, несовместимость и т.п.), отсутствие необходимых навыков, "техник" общения и т.д.

Приходится прилагать немалые усилия руководителям в отношениях с так называемыми "трудными" служащими. Эти люди в силу присущих им психологических особенностей создают в организации немало проблем. М. Вудкок и Д. Френсис (консультанты в области управления) на основе опроса группы менеджеров составили своеобразную типологию таких "трудных" и дали определение каждому типу.

* Ленивые (делают гораздо меньше, чем могли бы),
* злые (в отношениях с людьми ведут себя раздражительно, порой вызывающе),
* беспомощные (так стремятся избежать неудачи, что обязательно её терпят),
* эмоциональные (слишком "купаются" в своих чувствах),
* аморальные (ради собственного удовольствия используют людей и системы, нанося им ущерб),
* занимающие оборонительную позицию (воздвигают барьеры при малейшем намёке на перемены),
* ожесточённые ("носятся" со старыми обидами),
* уклоняющиеся (активно избегают выставлять на показ свои дела),
* бесчувственные (их не трогают окружающие),
* неуёмные (делают неверные или ограниченные умозаключения),
* самоуверенные (часто считают себя непогрешимыми),
* запуганные (ограничивают свои потенциальные возможности).

Итак "трудные" служащие - серьёзная организационная проблема. Во всяком случае, наличие любой из них вполне достаточно, чтобы создать мощный коммуникативный барьер в отношениях "трудных" с руководителем. Но вот как подобный барьер снять - вопрос отнюдь не риторический. М. Вудкок и Д. Френсис предлагают ряд приёмов, способных, по их мнению, увеличить вероятность успеха в решении столь нелёгкой задачи.

Поставьте себя на место другого человека. Как он или она смотрят на мир? Что значит быть в его положении?

Поразмыслите над тем, что интересует другого человека. Во что он или она вкладывают свои силы? О чём они говорят?

Установите, что влияет на поведение человека. Есть ли силы или обстоятельства, способные привести к переменам в нём?

Можете ли выяснить поведенческий образец, которому бы хотел следовать другой человек?

Работайте над созданием открытых отношений. Это приведёт каждого из вас к необходимости мириться с другим.

**Творческие обсуждения.**

Как обсуждение сделать творческим?

Одного только дружелюбия и уважительности ещё мало, чтобы, например, результативно провести совещание по сложному и неотложному вопросу, добиться, чтобы в ходе этого совещания на полную мощность был задействован интеллектуальный потенциал всех присутствующих. Дискуссия становится творческой лишь в том случае, если она хорошо подготовлена и умело управляется. Более того, полезно набросать не что вроде сценария будущего совещания, а при распределении ролей исходить из характера каждого из приглашенных.

Обсуждения, лишённые критической мысли, вместо творческого психологического климата создают душную от сдерживаемых порывов атмосферу умолчания и равнодушия.

Есть и другая крайность. Иногда при обсуждение создаётся чрезмерно критическая, недоброжелательная атмосфера, которая не способствует не только творческому подходу, но и просто реалистическому рассмотрению вопроса.

Каждому, тем или иным образом, приходилось наблюдать, как при обсуждении проекта, изделия или документа создаётся атмосфера взаимных поклонов и любезностей; собравшиеся делают малозначительные замечания, не решаясь затронуть глубинную суть вопроса и поколебать создавшееся равновесие, сложившийся негласный порядок обсуждения. Но вот кто-то не выдерживает и заявляет своё решительное несогласие. Разгорается спор. Ранее сдержанных ораторов не узнать, их с трудом успокаивает председатель, чувства всех напряжены, мышление работает на полную мощность. Возникла творческая атмосфера. Итог такого обсуждения нередко оказывается неожиданностью для всех, но, как правило, польза от подобных обсуждений бывает значительной. Собравшиеся продвигаются в понимании проблемы, приближаются к истине.

Известно, что истина рождается как новая идея, обличённая в слова, и только потом она может стать проектом, затем многократно тиражированной вещью, которая подчас изменяет нашу жизнь. Известно также, что всякая истина относительна и ее раньше или позже сменит другая, а это значит, что рождение новой идеи вступит в противоречие со старой, и между носителями этих идей возникает конфликт. История творчества убедительно свидетельствует, что если лишить новую идею конфликта со старой, а в дальнейшем с еще более новыми идеями, то она не развивается до положенного ей предела и как бы сама собой исчезает из поля зрения, утрачивается как альтернатива, что равноценно ее гибели. Любая идея живет, пока с ней спорят. Конфликт необходим как регулятор отбора новых наиболее прогрессивных идей. С другой стороны, в истории творчества не мало примеров, когда, проходя через конфликты, теряется и пропадает новая конструктивная идея - уж очень она слабое, нежное образование.

Как видим, конфликты неизбежны, но они могут быть существенно разными. Психологи различают два типа конфликтов: конструктивные и деструктивные.

Конструктивный конфликт вызывается объективными противоречиями старого и нового, его преодоление приводит к снятию противоречий в форме укрепления позиций новой идеи. Преодолевшие такой конфликт стороны еще теснее объединяются для дальнейшей работы, между ними устанавливается если не полное единство взглядов, то высокий уровень взаимного понимания и уважения.

Деструктивные конфликты могут вызываться объективными и субъективными противоречиями, но наиболее часто их преодоление переносится конфликтующими сторонами из деловой сферы в личностно-эмоциональную (если конфликтуют люди) или в сферу формально-престижную (если конфликт разгорается между организациями). Деструктивный конфликт завершается установлением негласной конвенции, определяющей границы и порядок взаимоотношений сторон, разделяемых на относительно независимые блоки. Объективные противоречия такого конфликта никак не разрешаются, их обычно замалчивают.

Общая обстановка в коллективе; уважение к мнению каждого сотрудника; понимание того, что любой сложный вопрос, решенный в одиночку или в узком кругу, не будет решен оптимально; готовность вынести всякий серьезный вопрос на коллективное рассмотрение - вот основные условия творческого обсуждения.

Наиболее яркая и выраженная форма творческого обсуждения - дискуссия, когда определились полярные точки зрения на какой-то предмет и только обстоятельное обсуждение этих взаимоисключающих точек зрения может привести к оптимальному решению.

Но такое обсуждение не возникает само собой. Его надо готовить. К нему надо приучать коллектив, воспитывать в нем привычку к тому, что каждое мнение сотрудника - это ценность, что оно будет выслушано и не отброшено без аргументов, а либо опровергнуто силой фактов и доказательств, либо учтено и принято.

**Метод распределения ролей.**

Психологи утверждают, что во многих сферах деятельности нам стало не хватать конструктивных конфликтов идей, мнений и стилей мышления. Что сделать, чтобы их стало больше, как избежать при этом сопутствующих им деструктивных, межличностных и узкоместнических конфликтов?

Стоит попробовать у себя в коллективе метод распределения ролей. На первый взгляд он выглядит очень искусственно, но полезен тем, что приучает сотрудников, никогда не участвующий в дискуссиях, к стилю дискуссионного поведения по существу, он включает их в творческое обсуждение.

Чтобы организовать, а затем и управлять плодотворными обсуждениями, полезно заранее распределить роли между несколькими его участниками: два человека получают роли, находящиеся между собой в оппозиции, а третий - промежуточную роль. Таких триад может быть создано несколько.

Строго формальных правил построения ролевых триад не существует. Каждый руководитель должен сам определить, исходя из спецификации предмета обсуждения и конкретной ситуации, ролевой состав участников.

**Триады ролей,**

**распределяемых на различных этапах обсуждения.**

Роль Действия Средства

***Восприятие предмета дискуссии.***

Интегратор Воспринимает предмет в целом и создает о нем обобщенное представление. Обобщенная информация, общенаучные понятия и категории, установка на решение проблемы в целом.

Аналитик Воспринимает специальный аспект предмета дискуссии, создает детальное представление об одной его стороне. Специальные знания, установка на решение узкой задачи.

Системный аналитик Те же, что у интегратора и аналитика, но используемые в оптимальном соотношении. Те же, что у интегратора и аналитика, но используемые в оптимальном соотношении.

***Анализ предмета дискуссии.***

Футуролог Дополняет имеющуюся информацию прогнозами, вводит предмет дискуссии в сценарий будущего, анализирует последствия и значение для будущего. Интуиция, воображение, методы прогнозирования.

Историк Дополняет имеющуюся информацию ретроспективным анализом, выводит следствия о предмете дискуссии из прошлого, определяет происхождение, преемственность, историческое значение предмета дискуссии. Значение истории и развития предмета дискуссии.

Синхронист На основе имеющейся информации создает вневременное представление о предмете дискуссии, описывает его общую структуру Функциональный анализ, обобщенное представление о предмете дискуссии, каким он есть, был и будет.

***Оценка предмета дискуссии.***

Оптимист Преувеличенно хвалит и наиболее высоко оценивает предмет дискуссии, склонен к рискованным поспешным действиям и выводам. Установка преувеличивать все положительное, отсутствие осторожности, приуменьшение риска и опасности.

Пессимист Осторожен в оценках предмета дискуссии, не склонен рисковать и спешить с окончательными выводами, оценивает новые идеи наиболее низко. Установка преувеличивать все отрицательное, склонность к чрезвычайной осторожности.

Реалист Реалистическая оценка всех составляющих предмета дискуссии, взвешивание риска. Установки, позволяющие не впадать в крайние оценки, владение способами, позволяющими компенсировать возможные отрицательные отклонения.

***Принятие решения.***

Критик Суммирует недостатки предмета дискуссии и формулирует решение "против" новой идеи, выдвигает обвинение. Вывод из анализа недостатков, их причин и следствий.

Защитник Суммирует достоинства и формулирует решение "за" новую идею, отклоняет обвинения. Вывод из анализа достоинств, их причин и следствий.

Судья Суммирует достоинства и недостатки, по возможности компенсирует недостатки достоинствами и выносит решение. Способы совмещения структур достоинств и недостатков.

В таблице указан рекомендуемый состав людей, однако, он является неполным и требует конкретной интерпретации со стороны руководителя.

Известно, что человек, постоянно исполняющий роль критика, обычно не пользуется популярностью в коллективе. Не очень-то жалуют и лицо, исполняющее роль "слепого" к недостаткам, следовательно, нужно следить за тем, чтобы исполнители ролей менялись от обсуждения к обсуждению.

При распределении ролей руководителю не рекомендуется выбирать для себя роль, находящуюся в оппозиции с другой, если на то нет веских оснований. Эти роли следует предоставить сотрудникам, а вот промежуточную роль или несколько промежуточных ролей лучше взять руководителю, так как его главная задача состоит в вынесении объективного вывода.

Обычно ролевая "оппозиция" помогает руководителю определить и учесть весь диапазон мнений и правильно выбрать свою позицию, которой вовсе необязательно находиться где-то посередине. Нет ничего ошибочней, чем формально, не учитывая существа дела, придерживаться компромиссной точки зрения.

Заметим, что метод распределения ролей - это лишь один из подходов к воспитанию в коллективе постоянной потребности в творческих обсуждениях. По мере укрепления такой потребности необходимость в искусственном распределении ролей постепенно отпадает, дискуссии начинают активно развиваться под влиянием внутренних побуждений коллектива.

Определенное сочетание свойств темперамента проявляющиеся в познавательных процессах, действиях и общении человека, определяет его индивидуальный стиль деятельности. Он представляет собой систему зависящих от темперамента динамических особенностей деятельности, которая содержит приемы работы, типичные для данного человека.

Индивидуальный стиль деятельности не сводится к темпераменту, он определяется и другими причинами, включает умение и навыки, сформировавшиеся под влиянием жизненного опыта. Индивидуальный стиль деятельности можно рассматривать как результат приспособления врожденных свойств нервной системы и особенностей организма человека к условиям выполняемой деятельности. Это приспособление должно обеспечить достижение наилучших результатов в деятельности с наименьшими затратами.

То, что наблюдая за человеком, воспринимается как признаки его темперамента (разнообразные движения, реакции, формы поведения), часто является отражением не столько темперамента, сколько индивидуального стиля деятельности, особенности которого могут совпадать и расходиться с темпераментом.

Залогом всех успехов в деловых контактах является самая обычная вежливость. Именно она создает с первых же минут ту атмосферу, в которой только и возможно найти согласие с вашими собеседниками.

Не нужно "давить" на подчиненных голосом, наконец, намеками на свое начальственное положение. Существует такой закон физики: "Действие равно противодействию", - который вполне справедлив и в человеческих взаимоотношениях. Как убедительно показал в своей книге Дейл Карнеги, успех приходит лишь к тем, кто умеет делать своих собеседников своими сторонниками, доказав им обоюдовыгодность своих предложений. Идеалом является "ролевая" организация совещания.

Беседы помогают установить отношение взаимного доверия, которое необходимо для руководителя в любой обстановке. Она также повышает деловые качества как руководителя, так и подчиненных. Беседы являются испытанным методом обмена информацией, необходимой для работы, и к тому же самым простым, доступным и результативным из всех известных методов. Знание и практическое применение лучших технических приемов проведения бесед помогают организовать дружный коллектив и его слаженную работу.

В отношениях руководителя с подчиненными главную роль играет сам руководитель. Он должен уметь создавать благоприятную обстановку, располагающую к взаимопониманию.

Наверняка вам не раз случалось произносить о ком-то: "Умеет же он найти подходец к каждому!" Звучали эти слова у вас, скорее всего полувосхищенно - полуосудительно, ведь мы почему-то привыкли считать умелый психологический подход к человеку чем-то не вполне порядочным, неким признаком искусного манипулирования доверчивостью и неопытностью людей. А, собственно, почему? Если мы восхищаемся умелым шофером, ведущим машину без рывков даже по самой сложной трассе, то не меньшего восхищения заслуживает руководитель, ухитряющийся без конфликтов строить отношения с самыми разными по характеру людьми.

**Список используемой литературы.**

"Кроссворды для руководителей". 1992г. Издательство "Дело".

И. П. Марченко "Какой руководитель нам нужен". 1993г., Москва. "Экономика".

Р. Л. Кричевский "Если вы руководитель- Элементы психологии менеджмента в повседневной работе". 1993г. М.

И. В. Липсиц "Секреты умелого руководителя". "Экономика". 1991г.

А. М. Омаров "Руководитель. Размышления о стиле управления". 1987г. Издание 2-ое, дополнительное. Москва. Политиздат.

И. Ниссинен, Э. Воутипайнен, П. Мицин, О. Кузнецов, А. Лях и др. "Советы управляющему." 1991г. Свердловск. Средне - Уральское книжное издание.