**Джентльменский набор руководителя**

Виктор Валентинович Травин, кандидат экономических наук, доцент Академии народного хозяйства при правительстве РФ, директор "Школы кадрового менеджмента" Академии, преподаватель с двадцатилетним стажем.

В «джентльменский» набор руководителя обязательно входит умение разрабатывать сценарий наиболее вероятного развития событий, умение предвидеть действия оппонентов, находить слабые места в защите противника, точно определять место и время контратаки. Это требует от руководителя большего, чем ловко решать проблемы.

Владеющий искусством управления руководитель широко использует эмоционально-психологические приемы и импровизацию, наделяя живыми красками в основном формальную по своей сути деятельность. Минимально необходимыми предпосылками пригодности человека для профессиональной деятельности руководителя является мотивированный интерес к этой деятельности и достаточные умственные способности.

Мотивация — это обоснование желаний, стремлений человека. Если у человека есть побудительный мотив к цели или действию, то его энергия и усилия проявляются в гораздо большей степени, чем при его отсутствии. Мотивы руководящей деятельности могут быть самыми различными. Наличие умственных способностей у человека дает, при прочих равных условиях, больше оснований полагать, что он будет соответствовать своей должности. Это диктуется также и тем, что люди умные обычно отличаются миролюбием и снисходительностью, а глупые и невежественные воинственны, утверждают себя, не разбираясь в средствах.

Характер взаимоотношений в сфере управления зачастую складывается так, что препятствует реальной оценке умственных способностей руководителя, мешает ему самому осознавать границы своих способностей. Человек, как правило, бывает склонен наделять себя умом не скупясь. Руководитель, изображающий из себя умного без сколько-нибудь весомых на то оснований, способен принести много бед. В этом случае избыток власти становится как бы компенсатором недостающего ума. Такие люди склонны переоценивать свои способности, думая, что если они находятся в должности, то они и достаточно способны.

Одним из самых главных качеств, необходимых руководителю, является способность переходить от мысли к практическим действиям. Аналитическая работа должна сочетаться с исполнительской эффективностью, ибо мысль без действия не приносит никакой пользы, а непродуманные действия не представляют ценности. Анализ должен существовать в симбиозе с действием.

Таким образом, руководители — это весьма ценный контингент людей, знающих реальность, имеющих немалую профессиональную подготовку, приученных к дисциплине, к упорному целенаправленному труду, обладающих чувством ответственности. С этими людьми необходимо внимательно и вдумчиво работать, обеспечивать их правильную расстановку в новых условиях, их обучение и переквалификацию. Нужно создавать стимулы к труду, защиту их прав. Необходимо формировать активную среду социального отбора руководителей, в которой они добьются успеха. Но как это реализовать?

**Требования к личности руководителя**

Характер требований. Чтобы руководитель мог успешно управлять трудовым коллективом, он должен удовлетворять некоторым требованиям к его личности. Эти требования довольно многогранны и жестки.

Четко определить содержание требуемых для руководителя качеств довольно сложно. Если лицам, назначающим на руководящую работу, предложить составить обстоятельный список таких качеств, то почти наверняка их позиции разойдутся.

Существует много соображений относительно методологии и практики определения требований к качествам руководящих работников. Попытаемся привести общий перечень качеств, присущих современному руководителю.

Хороший руководитель — это человек:

открытый, экстравертивный (обращенный вовне);

любознательный, восприимчивый;

решительный, ориентированный на результат;

опытный, критически настроенный, терпеливо относящийся к ошибкам;

обаятельный, спокойный, внушающий доверие;

внимательный и добросердечный, готовый выслушать других;

смелый, невозмутимый, гибкий, свободный от предрассудков;

готовый способствовать развитию других.

Все многообразие требований к руководителям может быть сведено в три группы: мировоззренческие, деловые, нравственно-психологические.

Но ведь важно не только правильно установить объективные требования профессиональной пригодности руководителя. Не менее важно разработать методы их распознавания у людей, овладеть обоснованной технологией оценки и отбора кадров.

Мировоззренческие качества. Мировоззрение человека — это система ценностей, которая определяется его знаниями, логикой мышления и поведения, должным образом ориентированной волей, вынуждающей действовать по внутреннему убеждению, так как повелевает долг и совесть.

Ценности — это то, что для человека является важным, значимым, стоящим. Они определяют его отношение к различным атрибутам (значащим признакам) жизни: общественным, материальным, духовным. Еще в древности знали, что у человека есть духовная сила, верность своим убеждениям и уверенность в своей правоте, придающая мужество преодолеть многие трудности. По Аристотелю, такой человек находится на верхней ступени духовного величия и мужества. Оно заключается в том, чтобы одинаково открыто высказывать любовь и ненависть, чтобы судить и говорить о чем бы то ни было с полнейшей искренностью и чтобы, ценя истину превыше всего, не обращать внимания на одобрения и порицания, исходящие от других.

Ценности человека — это его точка зрения, которой он готов твердо придерживаться, за нее бороться и ее совершенствовать. Ценности не являются чем-то, что можно увидеть, и поэтому они ускользают от понимания. Их можно распознать только изучая реакции и подходы, лежащие в основе поведения человека. Ценности можно определить, рассматривая отношение человека к следующим атрибутам жизни:

к власти (с уважением, подвергая сомнениям...);

к результату работы;

к риску;

к помощи другим;

к жизни и работе;

к поощрению и наказанию;

к удовольствиям и т.д.

Некоторые ценности могут разделяться всеми членами общества, другие не разделяются. Может быть полная поддержка взглядов, согласие со взглядами, способность мириться или полное несогласие. Выработка ценностных установок человека происходит довольно сложным путем воспитания, наблюдений, жизненного опыта. По мере накопления опыта характер ценностей для человека может меняться. При выборе руководителя важно знать, какими нравственными и духовными правилами человек руководствуется в жизни, работе, общении; каковы его идеалы, ценностные ориентиры.

Под мировоззренческими качествами руководителя понимаются его идейные убеждения и взгляды, его преданность делу, его жизненная позиция (жизненная философия), которая образует определенную систему ценностей и идеалов.

В решении многих вопросов, с которыми встречается руководитель, обычно имеется несколько альтернативных вариантов решений. Ему предоставляется определенная свобода выбора, что и как делать. Выбор того или иного варианта зависит от того, что руководитель считает ценным, то есть важным и правильным. Решения, принятые руководителем, оказывают большое влияние на его жизнь, на то, как он относится к окружающим, каким человеком он становится. Решения, принятые в прошлом, определяют поведение в настоящем, они становятся основой ценностей. Руководителю целесообразно проанализировать свои ценности и занять определенные позиции.

Деловые качества. Под деловыми качествами понимается наличие у руководителя следующих способностей:

способности находить кратчайший путь к достижению цели;

способности к самостоятельному мышлению и оперативному принятию обоснованных решений;

способности к последовательному и инициативному обеспечению их выполнения;

способности высвобождать человеческую энергию (инициативу, энтузиазм).

В чем же конкретно обнаруживаются деловые качества? Обладающий деловыми качествами руководитель должен:

Уметь проводить квалифицированный анализ ситуации и разбираться в сложной обстановке;

Точно воспринимать предписания вышестоящих руководителей;

Разрабатывать альтернативные решения с последующим выбором наиболее результативного;

Своевременно определить содержание действий, требуемых для разрешения возникающих проблем;

Ясно ставить задачи перед подчиненными и осуществлять эффективный контроль их исполнения;

Проявлять волю и настойчивость в преодолении возникающих трудностей;

Оставаться самокритичным в оценке итогов деятельности.

Компетентность понимается как доскональное знание своего дела и существа выполняемой работы, как понимание связей различных явлений и процессов, как нахождение возможных способов и средств достижения намеченных целей.

Руководитель, видимо, не может в одинаковой степени быть компетентным по всем вопросам, в решении которых он принимает участие, и в этом нет ничего компрометирующего. Однако руководителю не обойтись без определенной суммы профессиональных знаний, достаточных для ясного понимания целей, для восприятия новых идей, для квалифицированного разбирательства в возникающих ситуациях и для принятия по ним обоснованных решений.

Некомпетентный, не разбирающийся в деле руководитель неизбежно оказывается в унизительной зависимости от своего окружения. Он вынужден оценивать обстановку по подсказкам своих подчиненных или вышестоящих начальников. Он, как правило, затрудняется высказывать весомые суждения, предпринимать активные действия, давать полезные советы по специальным вопросам. Он нередко вынужден имитировать полезную деятельность, ибо неспособен к реальным и ответственным действиям. Он обычно, чтобы скрыть незнание дела, стремится окружить себя столь же некомпетентными людьми и отдалить способных работников.

Организаторские способности руководителя выражаются прежде всего в следующем:

в умении выделять и четко формулировать как перспективные, так и наиболее важные в каждой конкретной ситуации задачи;

в умении своевременно принимать аргументированные решения и обеспечивать их выполнение;

в умении согласовывать свои замыслы с условиями действительности;

в умении организовать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных;

в умении постоянно и успешно сотрудничать с другими подразделениями и с органами контроля.

Хороший организатор, как правило, обладает острым и гибким умом, сочетающимся с сильной волей. Результаты своих решений он претворяет в жизнь оперативно и без лишних колебаний. Он всегда добивается завершения начатого дела. При этом он может пойти на определенный риск, действуя в условиях неопределенности смело и решительно, не дожидаясь указаний сверху и проявляя находчивость в сложных обстоятельствах. Риск его оправдан, ибо его смелость основывается на его компетенции. Здесь он отдает себе отчет в серьезности последствий. Зачастую такой организатор не лишен также «пробивных» способностей, которые помогают ему находить наиболее результативные в данной ситуации ходы и верные средства решения проблем. Способный организатор опирается на разум всего коллектива, его настойчивость никогда не переходит в упрямство и нетерпимость к чужому мнению, он приучает подчиненных к самостоятельности.

Организаторская работа немыслима без твердой дисциплины и порядка, иначе большие и хорошо продуманные усилия по улучшению организации деятельности могут быть сведены на нет. Соблюдение дисциплины и порядка предполагает, в свою очередь, контроль со стороны руководителя. Организаторские способности во многом определяются природными задатками, но они также приобретаются в процессе учебы и работы.

Таким образом, чтобы стать истинно деловым руководителем, недостаточно одной компетенции, то есть суммы знаний, позволяющих глубоко разбираться в деле и решать возникающие проблемы. Для реализации самой компетенции и осуществления принятых решений необходимы также организаторские способности, то есть навыки налаживания совместной работы многих людей и умение добиваться выполнения принятых решений.

Нравственно-психологические качества. Нравственно-психологические качества являются необходимыми любому руководителю как нравственные ориентиры его деятельности. Без них он просто неспособен руководить коллективом.

В трудовом коллективе все, что связано с нравственными качествами руководителя, воспринимается особенно остро. Качества эти необходимы для создания в коллективе морального климата, благоприятствующего развитию здоровых межличностных отношений, сознательной трудовой дисциплины, закрепления у людей чувства удовлетворенности работой. Нравственные качества отличаются большим разнообразием, поскольку сложна психологическая структура самой личности. Рассмотрим некоторые из них.

Три вида нравственных качеств представляются наиболее характерными с точки зрения рассматриваемого вопроса — это порядочность, способность привлекать к себе людей, умение воздействовать на подчиненных. Эти качества характеризуют особенность личности руководителя, как она воспринимается коллективом и как она способна воздействовать на членов коллектива.

Порядочность. Наверное, каждый мог бы предложить свое толкование, что такое порядочность. Мнения были бы в чем-то совпадающие, а в чем-то различающиеся. В общем перечне признаков порядочности выделим три, которые наиболее важны для руководителя: правдивость, уважительное и справедливое отношение к подчиненным, здоровое восприятие критики.

Правдивость является основой нравственности. Доброкачественная информация препятствует демагогии, самовосхвалению, бюрократизму. Без правды невозможна нормальная совместная работа, осуществление всесторонне взвешенной деятельности. От частого обмана человек становится равнодушным. Ничто не деморализует людей столь сильно, как ложь и демагогия, разрыв между словом и делом. Если человек слышит одно о благополучии дел, успехах во всем и вся, а видит воочию нечто другое — халатность и равнодушие, злоупотребление служебным положением и искажение показателей, то он, естественно, постепенно теряет веру в слова.

Уважение личности подчиненного и справедливое к нему отношение — это также безусловный признак порядочности руководителя. Достоинство подчиненного не должно быть унижено ни при каких обстоятельствах. Состояние взаимоотношений руководителя с подчиненными служит своеобразной и убедительной характеристикой уровня его профессионализма.

Уважительное отношение к подчиненным порождает в коллективе хороший моральный климат. Это главное условие налаживания сознательной дисциплины и нормальной организации работы, развития инициативы работников. Справедливое отношение к подчиненному означает объективную оценку его деятельности, его взглядов, его поступков. Если добросовестный человек убежден в том, что при всех обстоятельствах его действия будут оценены по достоинству, то это вызывает у него состояние приподнятости и стимулирует к еще более производительной деятельности. И наоборот, отсутствие такой убежденности порождает состояние неудовлетворенности, обиды, а то и пессимизма.

Способность привлекать к себе людей. Людям импонирует руководитель, склонный к коллективному принятию решений, доверяющий сотрудникам, справедливо оценивающий результаты их труда, способный наладить с подчиненными нормальные, деловые отношения, желающий улавливать их настроения и откликаться на них. Это порождает в коллективе благоприятный моральный климат.

К сожалению, случается, что чем деловитее человек, тем он жестче в обращении с людьми, держится почему-то отчужденно, информацию воспринимает только служебную, а все, касающееся жизни человека, его интересов и душевного настроя, игнорирует. Притом делается это нередко демонстративно: дескать, план надо делать, а не миндальничать.

Это руководители с суженным сознанием, с низким уровнем культуры деловых отношений. Они полагают, что «деловой мир» есть нечто отчужденное от обыденной жизни. Коллектив воспринимается ими, по сути, в качестве своеобразного механизма, где все детали настолько подогнаны, что там не остается места для эмоций.

Умение влиять на поведение подчиненных. Руководитель должен обладать способностями согласовывать и активизировать деятельность людей, направленную на решение задач, поставленных перед коллективом.

Методы воздействия на подчиненных зафиксированы в правовых документах. С помощью их руководитель добивается согласия подчиненных со своими решениями и обеспечивает их выполнение. Само по себе стремление к обеспечению согласия понятно. Но как это сделать?

Существуют два основных метода воздействия на подчиненных: использование власти и сотрудничество.

Власть представляет собой форму административного влияния на подчиненного независимо от его желания и мнения. Она обусловлена системой требований, предъявляемых к работнику как члену трудового коллектива, выполняющему определенные служебные обязанности в рамках его компетенции. Сотрудничество способствует закреплению у подчиненных желаемых норм поведения. Оно побуждает их соотносить свои действия с интересами коллектива.

Всякий руководитель должен умело сочетать эти методы воздействия в зависимости от конкретных обстоятельств и личности подчиненного.