

ББК 60.9.

К30

Качества современного руководителя и стили руководства –М.: ИПРПП ВОС «Реакомп», 2020. – 12с. – (Библиотечка председателя МО ВОС; Выпуск 20)

В данном пособии рассматриваются вопросы эффективного руководства в организации, определяются важнейшие качества, необходимые современному лидеру-руководителю, а также приводится классификация известных стилей руководства.

Электронную версию данного пособия можно найти на сайте: www.rehacomp.ru (раздел «Материалы и публикации» Библиотечка председателя МО ВОС)

Составители: к.п.н. Ваньшин С.Н., Кудрявцева О.Е., Павлова А.Ю.

Компьютерная верстка: Упенек Ж.Э.

© Институт «Реакомп», 2020

**Введение**

Управление является древнейшей областью человеческой деятельности. Оно существует столько, сколько люди живут и трудятся сообществами. Только благодаря скоординированным действиям люди могли развиваться и создавать огромные материальные и социальные ценности.

Пожалуй, сегодня нет более трудной профессии, чем профессия руководителя. Она является комплексной, потому что требует от человека владения многими и разными занятиями и навыками. Менеджер должен знать, пусть немного, но обо всем - от секретов маркетинга до хитростей финансовой науки, от методов организации современных производств до тайников человеческой психологии. Руководитель призван уделять большое внимание перспективным вопросам, мыслить масштабно, глубже других осознавать новые потребности и задачи, разрабатывать и указывать пути и средства повышения эффективной деятельности групп, обладать чувством нового. Он должен уметь претворять в жизнь свои убеждения, планы и замыслы.

Современные условия предъявляют повышенные требования к руководителю, его деятельность весьма сложна и многообразна. В его обязанности входит следующее:

* умение уделять большое внимание социальным, моральным, этическим проблемам;
* уметь правильно планировать и организовывать работу аппарата управления;
* распределять обязанности, права;
* устанавливать меру ответственности подчиненных;
* создавать сплоченный, эффективно работающий коллектив;
* разрабатывать пути и методы повышения творческой инициативы сотрудников;
* учитывать индивидуальные способности, интересы, психологические особенности людей;
* принимать активное участие в укреплении отношений сотрудничества и взаимопомощи.

**Понятия «руководитель», «эффективный руководитель»**

Принято выделять два понятия - лидер и руководитель.

***Руководство*** - это умственная и физическая деятельность, целью которой является выполнение подчиненными предписанных им действий и решение определенных задач.

***Лидерство*** - это неформальное положение «звезды» в коллективе: умение человека влиять на коллектив в системе межличностных отношений, основанных на чувстве симпатии или антипатии, принятия или непринятия и т.д.

Руководитель - это официальное признание профессиональных и организаторских заслуг человека.

***Руководитель*** - это должность, которая позволяет человеку иметь определенные полномочия, использовать данную ему власть. Чтобы эффективно управлять организацией, руководитель должен обладать лидерскими качествами. Однако руководитель не становится лидером только благодаря этим качествам.

Современный руководитель является одновременно:

* управляющим, наделенным властью;
* лидером, способным вести за собой подчиненных (используя свой авторитет, положительные эмоции, высокий профессионализм);
* дипломатом, устанавливающим контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающим внутренние и внешние конфликты;
* воспитателем, обладающим высокими нравственными качествами;
* инноватором, понимающим роль науки и информационно-коммуникационных технологий в современном мире, умеющим оценить и незамедлительно внедрить в деятельность своей организации;
* просто человеком, обладающим высоким уровнем культуры, честностью, решительностью характера, сильной волей.

Важнейшим условием успешного управления, одним из существенных критериев управленческой эффективности является личность самого руководителя. Личность – это психологическая категория, обозначающая стабильную и интегральную систему социально значимых черт, характеризующих индивида как человека определенной социальной общности. Структура личности включает в себя совокупность устойчивых психологических качеств человека: способности, волю, эмоции, мотивации и социальные установки. Перечисленные компоненты присущи каждому человеку и качественно зависят от социальных отношений и специфики социальной среды. Общепризнано, что личность руководителя, его характерологические особенности играют немаловажную роль в управленческой деятельности.

В современных условиях нужны не просто квалифицированные руководители, а психологически мыслящие, мудрые в управлении профессионалы. Сейчас, как никогда прежде, требуется выработка у руководителей знания психологических основ управления, высокой управленческой культуры.

Новое отношение к управлению в нашей стране потребовало введения серьезных изменений в подготовку и повышение квалификации руководителя. Сегодня понятие «руководитель» понимается как довольно широкий спектр определений, которые рассматриваются в направлении менеджмента, это управление, заведование, правление, но, что очень важно, сюда входит и осторожное, чуткое, бережное отношение к людям.

Человеческий фактор играет все большее значение в управлении, что требует от руководителя любого уровня знания психологии. Современная психология органически входит в методы управления, показывает разнообразные психологические подходы к жизни организаций и управлению ими. От руководителя сегодня требуется умение находить оптимальные методы эффективного управления.

Руководитель должен четко представлять *критерии эффективности руководства* или управления. Они подразделяются на два класса: психологические и непсихологические.

К психологическим критериям относятся:

* удовлетворенность членов коллектива различными отношениями с коллегами и руководителями, условиями труда, заработной платой и т.д.;
* мотивация членов коллектива, их желание трудиться, сохранить взаимоотношения в коллективе и т.д.;
* авторитет руководителя в коллективе;
* самооценка коллектива.

К непсихологическим критериям относят:

* результативность коллектива
* уменьшение текучести кадров;
* производительность, качество продукции;
* экономичность;
* нововведения;
* снижение издержек;
* прибыльность.

Изучение учеными-психологами психологических качеств, обеспечивающих эффективность руководства, позволило выделить следующие *необходимые качества и черты личности*:

* доминантность (умение влиять на подчиненных),
* уверенность в себе,
* эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость,
* креативность (способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект),
* стремление к достижению целей и предприимчивость,
* способность пойти на риск (разумный, но не авантюрный),
* готовность брать на себя ответственность в решении проблем,
* честность,
* верность обещаниям и гарантиям.

Качествами, *противопоказанными руководителю*, являются:

* повышенная чувствительность,
* высокая неуравновешенность,
* тревожность.

Управление организацией – не просто должность, это специфическая система мышления, особый набор личных качеств, позволяющих эффективно строить стратегию развития, организовывать и руководить другими людьми. Основные качества руководителя разделяются на три группы – профессиональные, деловые и личностные.

К ***профессиональным качествам*** руководителя относятся его знания и опыт работы как специалиста в своей сфере деятельности. Без знания внутренних процессов производства невозможно правильно организовать систему управления. ***Деловые качества*** руководителя – это навыки управления, знание структуры организации, умение координировать и контролировать действия подчиненных, умение расположить к себе как сотрудников, так и партнеров. ***Личностные качества*** руководителя – комплекс моральных, нравственных и личных устоев, индивидуальные особенности, характеризующие начальника как человека и в итоге определяющих его стиль управления.

В недавнем прошлом для управления организацией достаточно было быть профессионалом и четко понимать структуру предприятия. Но в современных условиях при необходимости взаимодействия с различными смежными структурами одного профессионализма мало. Именно комбинация всех трех категорий качеств создает идеального руководителя. Рассмотрим подробнее каждую группу качеств, необходимых современному руководителю.

**Деловые качества руководителя**

В управлении организацией на первый план выступают управленческие качества руководителя, так называемая «деловая хватка». Под деловыми качествами подразумеваются:

* умение в сжатые сроки быстро получать, объективно оценивать и анализировать информацию;
* способность принимать самостоятельные обоснованные решения; умение оперативно мыслить и действовать;
* способность быстро ориентироваться в сложной ситуации;
* навыки многозадачности;
* умение разумно использовать различные ресурсы;
* способность грамотно оценивать и распределять роли;
* умение четко ставить задачи и координировать действия сотрудников;
* способность налаживать контакты с вышестоящим руководством и партнерами;
* способность выстраивать стратегии развития;
* умение налаживать коммуникации с партнерами и контрагентами различного уровня.

Хороший руководитель должен объединять в себе стратегические и оперативные качества. То есть важными качествами руководителя выступают умение планировать и организовывать стратегию развития предприятия. В ситуациях, когда нужно действовать оперативно, руководитель должен уметь держать под контролем собственные эмоции, объективно оценивать, быстро принимать решения и четко ставить задачи перед сотрудниками. Хороший управленец умеет правильно расставлять приоритеты в задачах и избавляться от ненужной рутины, таким образом, оптимизируя работу компании. Немаловажным фактором для успешной работы любого предприятия выступает налаживание контактов с нужными организациями, получение и обмен информацией, взаимодействие с партнерами. Управленческие качества руководителя неотделимы от его личностных характеристик, по сути, они выступают задатками для развития деловой хватки.

**Личностные качества руководителя**

Один человек не может быть компетентен одновременно во всех вопросах и задачах, особенно когда речь идет о крупной организации. Поэтому для каждого управленца важно создать эффективную работу команды специалистов-отраслевиков, финансистов, маркетологов, юристов и т.д. К личным качествам идеального руководителя относятся:

* Адекватная самооценка. Невозможно анализировать способности и корректировать работу других людей, если человек не умеет объективно оценивать себя. Сложно стать хорошим начальником без умения контролировать собственные действия. Здоровая самокритика нужна для комфортных взаимоотношений с коллегами.
* Самоконтроль и самокритика – качества, необходимые руководителю для создания четкого взаимоотношения внутри коллектива.
* Хороший психолог. Проницателен, знает особенности характера и мотивацию своих коллег и использует их работе.
* Высокие амбиции, целеустремленность. Руководитель, который нацелен на успех, стремиться к развитию организации и создает не только собственный настрой, но и цели всей команды.
* Харизматичность. Это одно из самых сложных для характеристики качеств, но хороший лидер обаятелен, привлекает внимание, хорошо говорит. Харизматичные персоны внушают уверенность и доверие, они могут заворожить человека и убедить его принять любое предложение.
* Энтузиазм. Эффективный руководитель любит то, чем занимается, сплачивает и «зажигает» свой коллектив на большую результативность.
* Решительность и настойчивость. Принятие нестандартных и иногда рискованных решений, упорство в достижении поставленных целей – отличительные черты успешных людей. Это неотъемлемые качества для принятия нестандартных решений. А в эпоху постоянных перемен успешный руководитель должен быть готов отступать от «протоптанной тропы» в пользу эффективных стратегических решений.
* Уравновешенность, выдержка и стрессоустойчивость. Для начальника стрессовые ситуации – это неотъемлемая часть его работы. Огромные информационные перегрузки, а также большая ответственность являются основными причинами стресса. Негативное воздействие оказывают отсутствие времени на решение проблем и конфликтные ситуации в коллективе. Человек, склонный к субъективному эмоциональному восприятию препятствий, не способен принимать взвешенные решения и брать ответственность на себя. Теряющий самообладание, не умеющий контролировать эмоции начальник не выглядит в глазах сотрудников авторитетом. Энергичный, оптимистично настроенный – пример и вдохновение для улучшения работоспособности. Лидер и руководитель должны иметь способность трезво мыслить в любых обстоятельствах. Люди должны уметь отключать эмоции во время разговора и не руководствоваться чувствами, принимая важные решения. Эмоции – плохой помощник в решении важных вопросов. Разгоряченный человек не может принимать адекватные решения, он не будет слышать собеседника. В подобном состоянии многие люди идут на принцип и действуют в чужих интересах. Руководитель должен уметь отключать эмоции и в любой ситуации руководствоваться исключительно здравым смыслом.
* Коммуникабельность и тактичность. Создание комфортных условий для совместной деятельности, умение конструктивно высказывать критику, уважительное отношение к членам организации формируют главную базу для успеха – командную работу. Умеет находить общий язык как с коллегами, так и с деловыми партнёрами.
* Грамотная речь. Помимо способности хорошо коммуницировать, человек должен следить за тем, в какие фразы он облекает свои мысли. Сильной стороной руководителя является грамотная речь. Речь человека, избавленного от слов-паразитов, выстроенная по всем законам русского языка, слушать приятно. Человек, который разговаривает чисто, располагает к себе. Поэтому нужно стараться тренировать свою способность выражать мысли правильно и ясно.
* Требовательность. Требовательность и авторитет руководителя гарантируют дисциплину, слаженность работы, исполнение обязанностей. Когда не выполняется поставленная маленькая задача, следом не будет выполнена и большая. Управление процессом важно на всех этапах - и при постановке, и в процессе, и когда пришло время «собирать урожай». Во многом именно от личных характеристик будет зависеть, насколько серьезно члены коллектива будут относиться к задаче, выполнят ли ее в срок и в ожидаемом ли качестве.
* Новаторство и креативность. Стремление к преобразованиям, готовность пробовать и внедрять новые методы работы, умение идти на риск и увлекать за собой других – качества настоящего лидера.
* Творческий подход и нешаблонное мышление. Лидер умеет смотреть на ситуацию с разных сторон, находить нестандартные пути преодоления трудностей.
* Умение брать на себя ответственность. В сложных ситуациях хороший начальник не боится принимать решения (в том числе непопулярные) и нести за них ответственность. Не перекладывает вину на подчинённых.
* Интеллектуальные способности: наблюдательность, аналитичность мышления, способность к прогнозированию ситуаций и результатов деятельности, оперативность и логичность памяти, устойчивость и распределенность внимания. Руководитель должен постоянно пополнять и обновлять свои знания и уметь творчески, оперативно использовать их в часто изменяющихся, иногда экстремальных ситуациях, характерных для его не стандартной деятельности. Благодаря теоретическому мышлению руководитель способен разрабатывать тактику и стратегию управления, а с помощью практического мышления он осуществит все свои планы.
* Особенности памяти. Нельзя сказать, что память начальника должна быть просто хорошей. Многие люди обладают прекрасной памятью, но они не в состоянии взять в свои руки руководство большим заводом или другим предприятием. Память руководителя должна прежде всего соответствовать требованиям управленческой деятельности. Для эффективной работы лидер должен быть способен не только охватить большой объем информации, но сохранить его в памяти долгое время, уметь выделить главное и связать воедино разносторонние факты, быть способным быстро вспомнить необходимую информацию в нужное время, легко переключаться с одной задачи на другую.
* Темперамент. Качества хорошего руководителя непосредственно зависят от его темперамента. Так, управленец с холерическим темпераментом способен прекрасно ладить с людьми, отличается инициативностью, живостью ума, решительностью. Но его склонность к авантюрам может поставить под угрозу всю работу. Лидер с сангвинистическим темпераментом деловит, энергичен, общителен и отзывчив. Он обладает высокой работоспособностью, но ненавидит кропотливый труд. Поэтому, если он потеряет интерес к работе, то её качество тоже пострадает. Руководитель-флегматик не способен проявлять свои эмоции, но его работоспособность феноменальна. Его подход к работе чисто деловой, не терпящий фривольных отношений. Если глава коллектива – меланхолик, то ему противопоказано переутомляться. Он очень чувствителен к критике, мнителен и необщителен.

**Профессиональные качества руководителя**

Руководителю необходимы специфические профессиональные знания. К важным качествам руководителя относятся:

* высокий уровень образования, компетентность в своей сфере деятельности, опыт работы;
* эрудиция, широта взглядов, базовые знания в сфере деятельности;
* умение находить и применять на практике новые методы;
* способность к самосовершенствованию, стремление к получению новых знаний и опыта;
* критическое восприятие, умение переосмысливать новые факторы.

Для управления организацией важными качествами руководителя выступают организационные способности и личностные особенности человека. Есть множество примеров, когда управленец приходил на руководящую должность с совершенно иной сферы деятельности и успешно организовывал работу предприятия, благодаря умению анализировать потенциал и ресурсы, оценивать способности членов коллектива, четко распределять задачи. Профессиональные знания, как правило, выступают базовой основной для развития лидерских задатков, социального и практического интеллекта. То есть, специфические знания и навыки работы в определенной сфере деятельности безусловно важны для руководителя, но их значимость уступает место деловым и личным качествам руководителя. Именно поэтому не каждый профессионал способен управлять организацией.

**Типология индивидуальных стилей руководства**

Одним из основополагающих признаков эффективности управления, позволяющим достигать желаемых результатов с учетом психологических критериев, является *стиль руководства*.

Под ***стилем управления (руководства)***понимают совокупность определенных принципов, наиболее характерных и устойчивых методов решения типовых задач и проблем, возникающих в процессе реализации функций управления. Стиль управления предопределяется особенностями организации и ее подразделений, существующим в них порядком ведения дел, преобладающей системой ценностей, типом культуры, а также некоторыми случайными обстоятельствами.

Выделяют *три ведущих стиля руководства*:

* демократический;
* авторитарный;
* либеральный

Отличают эти стили друг от друга многие параметры: характер принятия решений, степень делегирования полномочий, способ контроля, набор используемых санкций и т.д. Но главное различие между ними – предпочитаемые методы управления*.*Группа так называемых командных методов соответствует авторитарному стилю руководства, договорные и социально-психологические методы больше отвечают демократическому стилю, либеральный характеризуется вообще бессистемностью в выборе методов управления.

Обратимся к характеристике демократического стиля управления. ***Демократический* *стиль*** основан на сочетании научных принципов управления и максимального использования инициативы и творчества членов организации. Руководитель, использующий демократический стиль управления, обращается с коллегами по-товарищески, его тон отдачи распоряжений располагает к сотрудничеству, он не решает один все вопросы без тщательного обсуждения с коллективом, он систематически информирует членов организации о положении дел в коллективе, в том числе и о трудностях, которые предстоит преодолеть.

Демократический стиль управления предполагает предоставление членам организации самостоятельности, привлечение их к таким видам деятельности, как постановка целей; оценка выполненной работы; подготовка, принятие и реализация решений; создание необходимых для выполнения определенных работ предпосылок.

Руководитель, который предпочитает демократический стиль управления, проявляет уважение к своим коллегам, поощряет их инициативу и творческую активность, заботится о своевременной информации их по широкому кругу вопросов, всегда считается с мнением и советами коллектива по возникающим проблемам. При такой системе общения намного легче мобилизовать членов организации на реализацию поставленных перед ними задач, воспитывать у них чувство удовлетворенности от проделанной работы.

Руководитель демократического стиля во всей своей деятельности лично занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя активу организации решать все остальные. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях.

Организация, в которой доминирует демократический стиль управления, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием ее членов в принятии управленческих решений. В таком коллективе царит обстановка сотрудничества и чуткости, проявляется творчество и инициатива.

***Авторитарный стиль*** характеризуется преобладанием единоличных способов управления, применением административных средств воздействия на подчиненных. Руководитель, как правило, привержен к преувеличению роли административных методов. Он самовластно решает большинство вопросов жизни коллектива без предварительного обсуждения с членами коллектива, сознательно ограничивает контакты с ними. Автократ считает лишним, ненужным информировать членов своей организации о состоянии дел.

Не всегда можно сразу распознать руководителя данного стиля управления. Такие руководители довольно умны, энергичны, обладают симпатичной внешностью и личным обаянием, нередко добиваются значительных успехов в профессиональной деятельности. Однако если присмотреться, то можно заметить, что им свойственно умение делить своих коллег на любимчиков и неугодных. В управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами.

Подводя итог, хочется отметить, что применение подобного стиля управления, хотя и обеспечивает в ряде случаев высокую производительность, но не формирует внутренней заинтересованности исполнителей в эффективном труде. Излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, в большинстве случаев уничтожают стимулы к работе.

***Либеральный стиль*** управления отличается тем, что работающий таким стилем руководитель ставит перед членами организации задачи в самой общей форме, решение многих вопросов, отдавая их решение на «откуп» коллективу, редко контролирует выполнение принятых решений, не очень следит за соблюдением дисциплины, почти не вмешивается в деятельность организации. Либеральный стиль легко трансформируется в бюрократический, когда руководитель совсем устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев», которые от его имени управляют коллективом, применяя при этом авторитарные методы. Сам руководитель при этом лишь делает вид, что власть находится в его руках, а на деле все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников.

Руководитель-либерал с подчиненными обычно вежлив, всегда готов отменить ранее принятое решение, особенно если это угрожает его авторитету. Отличает либералов безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих руководителей. Из имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у руководителя-либерала занимают уговоры и просьбы. При выполнении управленческих функции такой руководитель пассивен, он боится конфликтов и в большинстве случаев соглашается с мнением своих подчиненных. Итак, мягкость в обращении с подчиненными мешает руководителю приобрести реальный авторитет.

**Как развиваться современному руководителю, чтобы быть эффективным**

Современный век – век инноваций, век молниеносных изменений во всех сферах, век универсальных умений и навыков, век навыков взаимодействия лично и через различные технологии (электронные переписки, социальные сети, блоги и т.д.), век огромного информативного потока.

Каковы же пути развития современного руководителя, чтобы стать эффективным? Одна из самых простых формул «Думай – делай – анализируй» и далее по кругу. И здесь важно отметить, что развитие должно идти по спирали постоянно вверх, а не просто по замкнутому кругу.

Рассмотрим следующие направления развития руководителя и формы повышения эффективности.

1. Руководитель должен быть ***финансово грамотным***.
2. Руководитель должен обладать ***навыками постановки задач и контроля***.
3. Руководитель должен обладать ***лидерскими качествами***, авторитетом и харизмой.
4. Руководитель должен обладать ***навыками подбора и формирования команды***.
5. Руководитель должен ***развивать связи***, в том числе с целью обмена управленческим и специализированным опытом.
6. Руководитель должен ***быть в современном ключе*** развития мира, сферы деятельности и рынка.
7. Руководитель должен в любой ситуации ***иметь настрой на решение любых задач***, ***расширять профессиональный кругозор.***

Мир вокруг нас меняется стремительно. Современный руководитель должен всеми доступными средствами развивать в себе ***гибкость***. Готовность к переменам, жажду перемен. Он должен становиться первым в организации, кто предвосхищает перемены, ждет их и использует во благо поставленным задачам.

Как развивать в себе гибкость? Гибкость – это как раз необходимое условие непрекращающегося саморазвития. Руководитель работает, в первую очередь, с людьми. Во вторую очередь, с задачами. И в ходе своей деятельности он попадает в различные управленческие ситуации. В этой простой, трехмерной картине управленческого мира он и должен развивать свою гибкость.

Во-первых, развивать «управленческую эластичность» в отношении с людьми. Привычные сценарии отношений должны изо дня в день давать импульсы для саморазвития. Не просто очередная ситуация, ожидаемый набор эмоций и более-менее предсказуемый результат, а новый взгляд на привычную ситуацию, попытка что-то поменять, добиться другого результата или другим объемом усилий. Работа с людьми – это питательная среда для саморазвития. Все люди разные. Настолько разные, что не устаешь этому удивляться каждый раз. Полярные ценности, радикально разные установки и взгляды, мотивация разной природы. Простой навык «посмотреть на ситуацию с позиции другого человека» сильно расширяет горизонты собственного развития, помогает сгладить углы, найти новые подходы, прийти к неожиданным компромиссам. Кроме того, работа руководителя - это не просто работа с людьми. Это работа с людьми с разным уровнем подчинения. Субординация и политика - обязательные элементы в этой среде, которые необходимо учитывать.

Второе измерение управленческой работы – это задачи. Современный руководитель должен развивать свою гибкость и в этом вопросе. Задачи, как и все вокруг, переменчивы. Руководитель не должен выпадать из водоворота развития задач, но одновременно он должен следовать своему видению и ориентирам, то есть работать в условиях управляемого хаоса. Развивать эти навыки можно с помощью инструментов тайм-менеджмента. Периодический контроль задач – важное/неважное, срочное/несрочное. Нужно тренировать навык быстрого реагирования на ситуации. Почти все время стали «тушить пожары»? В какой степени Вы внедряете в жизнь свое «лидерское» видение рабочих задач? А в какой – это за Вас делают другие? Фиксируйте, если что-то откладывается постоянно на потом. Если до чего-то важного не доходят руки – это точка развития Вашей гибкости. Может быть, Вы неправильно сформулировали свои стратегические приоритеты? И то, что названо «важным» на самом деле таковым не является? Правильно организованная работа управленца с самим собой, со своими задачами и с окружающей действительностью - это точка развития гибкости.

И, наконец, третье измерение управленческой гибкости – ситуации. Совещания, планерки, разбор полетов, презентации, собеседования и т.п. Плановые и спонтанные, желаемые и нет, эффективные и не очень. Руководитель, нацеленный на саморазвитие, должен тренировать в себе навык находить в каждой ситуации точку роста для себя: новый взгляд на привычную картину мира, новые обстоятельства, новые вызовы, новая проблематизация.

**Заключение**

Эффективность работы любой организации зависит от стиля управления коллективом. В стиле управления проявляются личностные качества руководителя. Развивая и совершенствуя личностные качества руководителей, изменяя стиль руководства, можно повысить эффективность работы организации. Для выбора оптимального стиля руководства важное значение имеет опыт управленца, четкое понимание им конкретной ситуации, а также знание и учет индивидуальных личностных особенностей членов его организации.