**Слагаемые авторитета руководителя**

Валентин Николаевич Koдин, доцент кафедры практической психологии Вологодского государственного педагогического университета.

Авторитет менеджера — это его репутация в возглавляемом им коллективе, а также среди коллег и у руководства. Под репутацией понимается общественное мнение о достоинствах и способностях человека. Обычно происходит так: сначала вы работаете на достижение авторитета, потом — он работает на вас.

Формула авторитета А. Морито и Ли Якокки: «Авторитет — это знание дела и обстановки, подкрепленные интуицией + риск, помноженный на опыт».

Прочная репутация придает солидность и дополнительную силу человеку (или фирме) при относительно малых затратах. Говорят, что слава бежит впереди человека, и делает свою работу еще до выхода его на сцену. Например, целые города спешно эвакуировались перед приближением (уже побитой и отступающей) армии Эрвина Роммеля.

Составляющие авторитета руководителя:

Профессионализм и компетентность — основа делового авторитета.

Справедливость и высокие нравственные качества личности руководителя — основа его морального авторитета.

Власть — база формального авторитета («авторитета» должности, заданного властными полномочиями, местом в управленческой иерархии).

Как показали исследования Г. Кунца и С. О'Доннела, несмотря на то, что мы выше всего ценим деловой и моральный авторитет (по сравнению с должностным, формальным), но все же большинство (65%) не станет выполнять поручения человека, которому не обязаны подчиняться по внутрифирменной субординации. Другими словами, каким бы замечательным человеком и специалистом ни был руководитель, подчиняться его указаниям будут чаще тогда, когда «обязаны» по должностной иерархии.

Чтобы улучшить репутацию руководителя, можно использовать следующие приемы:

Самое лучшее — объединиться с кем-то, чья репутация абсолютно безупречна.

Не мстите — это окончательно погубит вас. Есть более тонкие приемы: сатира и насмешки — это ослабит соперника, а вас представит обаятельным и остроумным. Ведь могучий лев поиграет с мышкой, перебежавшей ему дорогу, — иное просто роняло бы его престиж, да еще и играло бы на мышку.

Научитесь не выходить из себя и не оправдываться в ответ на провокационные высказывания недругов. Оправдывающийся сам себя и обвиняет, а вы должны быть выше любых подозрений, даже высказать которые в ваш адрес должно быть неприлично (и не только в вашем присутствии).

Неплохой имидж — репутация независимого и оригинального человека.

Обычно люди не особенно уважают того, чью реакцию могут предсказать, или даже спровоцировать (именно поэтому нельзя выходить из себя, признавая тем самым свою неспособность справиться с эмоциями, неправоту, уязвимость). Вспомните изречение: «Юпитер, ты сердишься, значит — ты не прав». Нас особенно занимают (интересуют) непредсказуемые люди; ведь если мы не можем понять человека, — это вызов нашему уму.

Вера Каппони и Томаш Новак исследуют условия приобретения авторитета руководителем, и обнаруживают, что авторитет появляется, когда управляющий оказывается способным поправить работу подчиненного, обладает более высокой деловой квалификацией.

Проблема завоевания авторитета особенно остро стоит перед молодыми специалистами, руководящими зрелыми людьми. Им приходится постоянно доказывать свой профессионализм. В такой ситуации могут помочь следующие правила, с помощью которых вы сможете добиться то, чтобы ваши распоряжения выполнялись:

Любое ваше распоряжение должно быть объективно необходимым.

Не следует отдавать его, если нет уверенности, что оно выполнимо.

Перед тем, как поручить что-то серьезное, обязательно посоветуйтесь с исполнителем.

Убедитесь, что суть поручения и свои задачи подчиненный понял.

Учитывайте индивидуальные особенности подчиненных.

Обеспечьте условия, необходимые для выполнения поручения.

Поручение должно развивать самостоятельность и инициативу.

Поручения лучше воспринимаются в форме просьбы, предложения, совета (спокойным, доброжелательным тоном), но не приказа.

Найдите время для обучения, если это необходимо.

Заинтересуйте значимостью порученного дела.

Укажите точный срок завершения работы и форму ее представления (отчет, доклад, деталь, товарный образец).

Не допускайте несанкционированных вами заданий.

Наделяя подчиненного ответственностью за выполнение поручения, помните, что ваша личная ответственность не уменьшается.

Одно из самых главных условий авторитетного управления — это освоение навыков ассертивности, проактивности, актуализации и майевтики, а также поддержания этих ценных качеств в ваших сотрудниках.

Ассертивность — это умение управлять людьми без манипулирования ими. Для этого необходимо заинтересовать людей, используя внутренние мотивационные механизмы, а не стимулирование (внешнее принуждение, пусть даже завуалированное).

Проактивность — это умение замечать любые интересные возможности и использовать их для достижения успеха. Успех должен зависеть не только от стечения благоприятных обстоятельств, но и от нашей способности предвидеть косвенные влияния, побочные и отдаленные последствия стратегических решений, и преодолевать их своевременно. Проактивность заключается в способности действовать согласно собственному сознательному выбору (принципам, правилам), а не быть объектом воздействий или манипуляций других людей, условностей и условий существования. Сознательный выбор реакции — последняя степень человеческой свободы (согласно Виктору Франклу). Франкл считал, что между раздражителем и реакцией человек имеет свободу выбора: в любых, даже нечеловеческих условиях, человек сам решает, какое влияние на него окажет то, что его окружает.

Обратите внимание на глаголы (самую активную часть нашей речи), какими мы чаще всего оперируем. Если преобладают: «вынудили, заставили, приказали, упросили; невозможно было отказаться; не хочется, а надо; ничего не поделаешь, придется; я не могу; от меня не зависит; это меня раздражает», — то о проактивности нет и речи. Таким человеком манипулируют все окружающие. Если же преобладают: «хочу, могу, умею, научусь, сделаю, выбираю, предпочитаю, планирую, думаю, решаю, уверяю, отвечу; не позволю обстоятельствам управлять моими реакциями; посмотрим, какие есть еще возможности...» — тогда проактивностью вам удалось овладеть в полной мере. Овладение проактивностью позволяет добиться, чтобы жизнь шла по вашему плану, а не по умолчанию, как это часто бывает у реактивных людей (то есть не овладевших навыком проактивности), которые позволяют себе быть продуктом окружающих условий, разрешают другим провоцировать себя на непродуманные реакции и решать, что им делать и как жить.

Некоторые люди не планируют своих дел специально, боясь, что не сбудутся. Однако наши планы обладают свойством самомотивации, а желательные нам представления часто становятся самосбывающимися пророчествами, если мотивируют деятельность нашего могущественного подсознания. Именно способность подчинить импульсивную реакцию своим ценностям и принципам составляет сущность проактивной личности.

Майевтика — это метод Сократа, который состоит в умении задавать наводящие вопросы, отвечая на которые, человек может сам догадаться, как решить проблемы и задачи, стоящие перед ним.

Сократ считал, что любой тринадцатилетний подросток может доказать теорему Евклида, если ему задавать правильные наводящие вопросы.

Этим методом активно пользуется Билл Фромм в своей кадровой стратегии. Он приводит пример из своей практики, когда молодые сотрудники приходили к нему за советом по поводу проблем, решение которых входило в сферу их компетенции. Прежде чем дать совет, Фромм всегда старался помочь им догадаться самим, как поступить. Когда они привыкали думать самостоятельно, и постепенно уверялись в своих способностях, то переставали приходить за помощью. Это способствовало их профессиональному росту и зрелости. Зрелость — это состояние, когда работник берет на себя ответственность за все, что с ним происходит, а не пытается обвинить других в своих проблемах.

\*\*\*

Джим Ренье уверяет: «Прежде, чем человек сможет великолепно работать, он должен почувствовать, что сам он великолепен». Значит, одна из задач руководителя — дать ему это почувствовать. Еще руководителю следует помнить, что даже недостаточно хорошо работающий человек имеет право:

На неумышленную ошибку.

Быть отчитанным наедине.

В самом начале разговора изложить смягчающие обстоятельства.

На конкретные обвинения по поводу определенного случая плохой работы (а не критику вообще).

Не быть особо выделенным среди группы нарушителей.

Не быть наказанным дважды за одну ошибку.

Для установления многих отношений необходимо дать понять окружающим, что вы именно тот человек, который нужен для той социальной или профессиональной роли, на какую вы претендуете. Совершенно не заботясь о своем имидже и репутации, вы позволяете другим решать за вас, как вас воспринимать. Так будьте же рулевым в своей судьбе при формировании достойного имиджа и завоевании безупречной репутации!