



Я РУКОВОДИТЕЛЬ _____

Авторитет надо заслужить

Есть несколько слагаемых авторитета руководителя: компетентность, профессионализм, умение принимать решения, забота о подчиненных.

ЗАБОТА О ПОДЧИНЕННЫХ

Вообще руководитель проверяется с первых своих шагов: знакомство, притирка. Люди тут же видят, готовы или не готовы о них заботиться. Не было столовой – новый начальник организовал ее. Позаботился и об увеличении заработной платы. «Это уже авторитет, – говорит *управляющий партнер в ASAP Recruitment, директор по работе с клиентами в РНИ-Capital* **Лия Беликова**. – А вообще руководителя должны отличать четкость постановки задач, предоставление подчиненному максимальных возможностей для выполнения задания, оперативный отклик на проблему. Словом, авторитет руководителя держится на его лидерских качествах: харизма, сила воли, коммуникативные навыки».

МИНИМУМ ЭМОЦИЙ

«Важнейшее качество руководителя – умение слушать, самообладание. Сотрудники не доверяют излишне эмоциональному руководителю – они не знают, чего от него ждать, – говорит *директор по персоналу компании «ДМС»* **Анастасия Лобарева**. – Им важно, чтобы у управленца была ориентация на коллектив. Важны общие ценности с командой. Сотрудники должны понимать, что, если у кого-либо из них возникнет проблема, руководитель придет на помощь».

ИЗБЕГАЙТЕ ДВОЙНЫХ СТАНДАРТОВ

«Люди должны видеть, что руководитель делает конкретные вещи для удобства сотрудников, – соглашается с коллегой специ-

алист по управлению персоналом, бизнес-тренер **Евгения Чернышева**. – Это главный критерий. Но часто в компании можно видеть двойные стандарты. Например, начальник отдела заявляет, что с сегодняшнего дня будет поощрять инициативность работников: они должны высказывать идеи по оптимизации бизнес-процессов и направлять их на определенный адрес электронной почты. Сотрудники начинают проявлять активность, но затем выясняется, что это были пустые слова. Таким образом, руководитель подрывал свой авторитет: ему перестали доверять. **Отсюда вывод: избегайте двойных стандартов!»**

ДЕРЖИТЕ ОБЕЩАНИЯ

Авторитет зарабатывается годами, а потерять его можно в одночасье. Поэтому руководитель должен относиться продуманно к своим обещаниям, действиям, поведению в целом. Ведь своим поведением он транслирует определенные ценности, задает стандарты и образцы поведения. «Например, руководитель не выполнил обещание – сотрудники понимают, что и они вправе, что-то пообещав, не выполнять, ведь руководитель подает пример, – говорит *директор по персоналу компании «Юнилин» Галина Погодина*. – А уж если не можешь выполнить обещанное, заранее проинформируй об этом и принеси извинения. **Четвертое важное**

качество руководителя: умение держать слово, выполнять обещания и нести ответственность за свои решения и действия».

УМЕЙТЕ СКАЗАТЬ «НЕТ»

Чем больше ошибок допускает руководитель, тем слабее его авторитет в компании и в целом на рынке. «Исходя из собственного опыта, могу сказать, что самой первой моей ошибкой была жалость к сотрудникам и кандидатам, – говорит **Евгения**. – Я видела, что человеку очень нужна работа: семья, дети. Но и понимала, что он не совсем подходит на должность. А хотелось помочь ему – это первая и достаточно распространенная ошибка начинающих управленцев. Потом поняла: надо уметь сказать «нет». Но сделать это корректно. Проблемный сотрудник – ваша забота. Словом, руководитель должен уметь осознавать свои ошибки и вовремя исправлять их. Это еще одна составляющая его авторитета. С топками ошибки часто связаны именно с рекомендациями. Когда тебе рекомендуют определенного человека, иногда неудобно отказать. Мне помогал сказать «нет» вышестоящий руководитель, но этому навыку также надо учиться».

ЛИЧНАЯ РОЛЬ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ

«Если высшее руководство ценит управленца, прислушивается к его мнению, – значит, он автори-

Снп я руководитель

тетен в бизнесе, – говорит *директор по персоналу сети АЗС Анастасия Хрисанфова*. – Работать над авторитетом можно только через четкое понимание своего места в бизнес-процессах. Ты можешь быть авторитетным в команде коммерсантов, финансистов, но в топ-менеджменте можешь быть уважаемым, если понимаешь, каким образом встраиваешься в бизнес-процессы и осознаешь зону своей ответственности».

Руководитель подразделения должен осознавать, что он нацелен на то, чтобы создать для подчиненных благоприятные условия в рамках тех задач, которые стоят перед компанией. И отстаивать интересы отдела, подразделения, филиала перед высшим руководством. К сожалению, бывает так, что руководитель транслирует определенные идеи, а потом не может донести их до высшего руководства, отстаивать их. В итоге руководство идею не принимает, а подчиненные видят: «Вроде бы хотели как лучше, а получилось как всегда». Это однозначно подрывает авторитет руководителя. Итак, еще одно слагаемое авторитета: умение защищать интересы подчиненных и их идеи перед высшим руководством.

«Все топ-менеджеры стараются доказать свой авторитет, – говорит *директор по персоналу компании «Эконика» Алла Бедненко*. – И заслуживаем его не красивыми словами, а реальными делами.

Самый лучший способ завоевать авторитет – решить какую-то застарелую проблему в компании. Пусть не глобальную, второго или третьего уровня. Но проблему».

«Авторитет управленца обеспечивается двумя основополагающими вещами, – говорит *бизнес-тренер, специалист по управлению персоналом Евгения Чернышева*. – Первое: профессионализм. Мы нередко встречаемся с ситуацией, когда руководящую должность занимает человек, который не соответствует ей по своим качествам. Авторитетным он вряд ли станет. Потому что как руководитель он оценивает себя неадекватно. Вторая составляющая авторитета – уважение к людям. Никакое руководящее место не позволяет неуважительно относиться к подчиненным. Если управленец не уважает людей вообще, если он считает, что скамейка запасных неисчерпаема, он станет авторитетным. Чтобы он ни делал, уважения к нему не будет. Итак, грамотный управленец должен обладать профессиональным и личностным опытом и уважительно относиться к подчиненным».

И, конечно же, авторитет руководителю обеспечивает его команда. Короля, как известно, делает свита. «Половина успеха – это среда, – говорит *коуч, генеральный директор компании коучинга Лариса Воронова*. – Именно подчиненные укрепляют ваш авторитет. Авторитет управленца – это

еще и умение понимать результат. А вот подорвать авторитет можно очень легко: неосторожным словом, истерикой. Итак, еще один способ завоевать авторитет – грамотно работать с командой: подбирать, мотивировать, завоевать лояльность».

«Руководитель прежде всего управляет человеческими ресурсами, – продолжает *ведущий консультант по подбору персонала КГ «Аналитик-Центр» Александр Подрезова.* – В связи с этим инструментами, повышающими его авторитет, будут служить личностные составляющие, то есть определенные качества, которыми он должен обладать, чтобы завоевать авторитет у коллег и руководства. Авторитетный человек – это прежде всего тот, которому доверяют, чье мнение ценят. Тут,

безусловно, нужно быть экспертом в своей отрасли, уметь решить любой вопрос в рамках своей компетенции. Для этого важно знать все участки своей работы. Если по каким-то вопросам лидер не осведомлен, поможет дополнительное образование, повышение квалификации или Интернет.

В любом случае руководитель должен восприниматься не только как профессионал в своей отрасли, но и как человек, который поможет разрешить проблему. Это обуславливает такие качества, как открытость, доброжелательность, коммуникабельность. Инструментами могут служить консультации, беседы с коллегами, руководством по вопросам их личного развития в компании, ротации, проблемам коммуникации и другие».

М. Сипатова

