

Уважаемые студенты!

Задание:

1. Прочтите приведенный ниже конспект лекции.
2. Напишите конспект лекции в тетрадь объемом не менее 5 страниц рукописного текста.
3. Ответьте письменно на контрольные вопросы.
4. Письменный отчет конспекта лекции и ответов на вопросы в виде фото предоставьте преподавателю на e-mail (tamara_grechko@mail.ru).

Обратите внимание!!! В случае возникновения вопросов по теоретическому материалу лекции обращайтесь для консультации к преподавателю по тел. 0721355729 (Ватсап).

С уважением, Гречко Тамара Ивановна!

Лекция

Тема: Руководство: власть и партнерство

Цель: Изучить виды власти, стили руководства.

План

1. Власть и влияние. Виды власти: власть, основанная на принуждении, власть, основанная на вознаграждении; законная власть; власть примера (харизма); экспертная власть. Методы влияния, их содержание. Лидерство и власть.
2. Стили руководства в управлении. Двухмерная трактовка стилей. Имидж менеджера.

1. Власть и влияние. Виды власти: власть, основанная на принуждении, власть, основанная на вознаграждении; законная власть; власть примера (харизма); экспертная власть. Методы влияния, их содержание. Лидерство и власть

Власть и влияние.

Успешная работа требует согласованности действий всех ее участников. Это возможно только при условии единого руководства, подчинения всех работников единой воле. Однако такое единство не может возникнуть случайно: его необходимо организовать, активизировать и поддерживать деятельность отдельного работника и группы.

Руководитель должен знать те силы и средства, с помощью которых это можно сделать.

Каждый раз, когда руководитель дает указания исполнителю или группе исполнителей, то он предполагает, что его указание полностью отразится в сознании людей и сразу же последуют желаемые действия. Но в жизни так бывает не всегда. Даже при более или менее полном осознании человеком своих задач и функций может не последовать ожидаемых

действий. Для этого нужны определенные усилия руководителя, которые способны повлиять на поведение людей.

Влияние — это использование конкретных средств, с помощью которых одно лицо вносит изменение в поведение, отношение и т.д. другого лица. Средства могут быть самые разнообразные: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа; от высказывания идей до насилия.

Руководитель должен представлять эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. В результате руководитель и исполнитель усваивают схожую или несхожую манеру поведения на будущее.

Здравый смысл подсказывает, что для того чтобы обладать влиянием необходимо иметь возможность держать под своим контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя. То, что создает его зависимость от вас и заставляет его действовать так, как желаете вы. Это «что-то» — основные потребности исполнителя.

Влияние зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя.

Никто не может влиять на людей в любых ситуациях. Влияние зависит от конкретной ситуации, от способностей руководителя, а также от той личности, на которую оказывается влияние. Руководитель зависит от своего непосредственного начальника, от подчиненных и коллег. Без содействия этих людей, представляющих собой часть окружающей среды руководителя, он не может влиять и осуществлять свои функции.

Руководитель должен оказывать влияние на подчиненных таким способом, который побуждает их к действию, к фактическому труду, к подчинению, необходимому для достижения целей фирмы. Для того чтобы влияние было действенным, руководитель должен осознать интересы фирмы и свои ролевые возможности, проявить волю и использовать власть. Чтобы влиять, необходимо имеет основу влияния — власть.

Власть — это способность влиять на поведение других людей, возможность оказывать воздействие на их деятельность с помощью какого-либо средства: воли, принуждения, поощрения, внушения, интриги и т.д.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными, потому что они зависят от него в таких вопросах, как содержание рабочего задания, повышение зарплаты, повышение в должности и т.д. Однако в некоторых случаях подчиненные имеют власть над руководителем, так как он зависит от них в таких вопросах, как сотрудничество, получение достоверной информации и т.д.

Успешный руководитель всегда будет соблюдать баланс власти над подчиненными и своей зависимости от них. Осуществляя власть, он будет заботиться о реализации групповых целей, о помощи группе в средствах их достижения.

Виды власти.
Основные формы власти

№	Форма власти	Содержание
1	Власть, основанная на принуждении	Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, что помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности
2	Власть, основанная на вознаграждении	Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие
3	Экспертная власть	Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность
4	Эталонная власть (власть примера)	Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий
5	Законная власть (традиционная)	Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание и что он хочет быть таким же, как влияющий
6	Власть информации	Означает возможность доступа к нужной и важной информации, а также способность использовать ее для влияния на подчиненных
7	Власть связи	Строится на способности человека воздействовать на других людей через связи с влиятельными людьми как в организации, так и за ее пределами

Все представленные формы власти имеют как сильные, так и слабые стороны. Представим слабые стороны, некоторые из них.

Власть, основанная на принуждении

1. Страх может стать весьма дорогостоящим способом влияния.
2. Чтобы использовать такой инструмент, как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля. Но эффективная система контроля – удовольствие дорогое.

3. Принуждение может привести к временной покорности подчиненного, но оно производит нежелательные побочные эффекты: скованность, страх, чувство мести, отчуждение, что ведет к снижению производительности труда, увеличению неудовлетворенности работой и росту текучести кадров.

Власть, основанная на вознаграждении

1. У руководителя на практике есть масса ограничений в возможности выдавать вознаграждение.

2. Часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением.

Законная власть (власть через традиции)

1. Заслуги перед фирмой – лучший критерий для повышения зарплаты или продвижения по службе. Но в качестве критерия чаще используются трудовой стаж (его легко вычислить и начислить всем одинаково).

2. Может действовать во вред молодому руководителю: "Мы всегда делали так, и до сих пор все было хорошо". Идет мощное сопротивление переменам, что может привести к вымиранию организации.

Власть эталонная – это влияние с помощью харизмы.

Харизма – это влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников. Харизматическое влияние – целиком личностное.

Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

1. Обмен энергией. Впечатление, что личность излучает энергию и заряжает ей окружающих и людей.

2. Внушительная внешность. Не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится.

3. Независимость характера. Не полагается на других людей. Примеры харизматических личностей: Уинстон Черчилль, Гитлер, Рузвельт и др. Далеко не все руководители обладают данными харизматических лидеров. Кроме того, для эффективной работы организации одного только этого влияния недостаточно.

Экспертная власть.

Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Веря в компетенцию руководителя, другие полагаются на него.

Разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера. Она и действует медленнее. Если специалист окажется не прав, тогда руководитель больше не будет разумно следовать его совету. Но это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. В некоторых случаях влияние разумной веры меняет баланс власти руководитель – подчиненный.

Власть информации.

Она означает возможность доступа к нужной и важной информации, а также способность использовать ее для влияния на подчиненных. Это позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть. Человека делают властным:

- координация информационных потоков;
- контроль над коммуникационной сетью.

Особое значение это приобретает в век всеобщей компьютеризации. Секретари и помощники часто обладают значительным количеством информации. Поэтому можно сказать – они обладают иногда немалой властью.

Методы влияния, их содержание.

Влияние - поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого. Влияние определяют как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, разнообразны: это и просьба, и угроза увольнения, и пистолет, направленный в грудь. Один человек может также влиять на другого и с помощью одних лишь идей. Примером может служить коммунистическая идея.

Руководитель может также влиять через убеждения и вовлечение в принятие решений. Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию — работе, необходимой для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

Убеждение – это эффективная передача подчиненным своей точки зрения. Влияние путем убеждения основано на власти примера и эксперта. Разница лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Путем убеждения до сознания потенциального исполнителя доводится мысль о том, что, делая так, как хочет руководитель, он удовлетворит собственную потребность. Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой, эмоциями. Эффективное убеждение возможно, если руководитель заслуживает доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень сотрудника, она не должна быть слишком сложной, или, наоборот, слишком упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его сотрудников.

Для эффективного использования влияния путем убеждения следует:

- 1) точно определить потребности исполнителя и обращаться к этим потребностям;
- 2) начинать разговор с мысли, которая обязательно ему понравится;
- 3) стараться создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности;
- 4) просить немного больше, чем на самом деле нужно получить, и затем делать уступки;
- 5) говорить уважительно, сообразуясь с интересами исполнителя;
- 6) стараться говорить последним, так как аргументы, выслушанные последними, имеют наибольшее влияние на слушающих.

Главный недостаток этого метода — медленное воздействие и неопределенность. Для того, чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Кроме того, возможно, убедить исполнителя не удастся. Следует иметь в виду, что влияние путем убеждения имеет одноразовое действие, в каждой новой ситуации необходимо вновь убеждать. Преимущество использования убеждения

заключается в том, что работу человека, на которого влияют, скорее всего, не нужно будет проверять, так как он постарается сделать больше, чем установлено минимальными требованиями

Участие – активное привлечение подчиненных к управлению организацией. Участие в принятии решений совершенно явно основывается на потребностях высокого уровня — потребностях во власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами. Чаще всего, если работники участвуют в обсуждении предлагаемых изменений в их работе, они меньше сопротивляются этим переменам. Кроме того, повышается производительность труда, сокращается текучесть кадров. Но те работники, которые не любят неопределенности, не склонны к индивидуализму и предпочитают жестко контролируемые ситуации, лучше всего работают в контролируемых условиях.

Власть руководителя должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, направленной на достижение целей организации. Этого можно добиться, выполняя следующие условия:

- 1) потребность, на которой основывается влияние, должна быть активной и сильной;
- 2) человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения какой-то потребности;
- 3) человек, на которого влияют, должен быть уверен, что исполнение повлечет удовлетворение или неудовлетворение потребности;
- 4) человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия могут оправдать ожидания руководителя.

Убеждение и участие сегодня считаются самыми эффективными средствами влияния на тех, кто не занимает управленческих должностей, коллег, и на тех, кто не является членом организации.

Лидерство и власть.

Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Существуют формальные и неформальные лидеры. Формальным лидером называют руководителя, занимающего штатную должность. Неформальный лидер – индивидуум, не имеющий формальных полномочий, но пользующийся авторитетом, влиянием в группе. Действия неформальных лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Неформальный лидер управляет людьми независимо от формальной должности в иерархии.

Понятие «лидерство» и «власть» позволяют лучше осознать особенности межличностных отношений внутри организации.

В основе межличностных отношений лежит функция взаимозависимости – чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. В центре всех этих отношений лежит понятие «сила».

Любая организация использует четыре вида силы: ресурсов, положения, личности, знаний или специалиста. Источником возникновения первых двух сил является должность, а двух последних - личностные характеристики. Для того, чтобы быть эффективным, уважаемым руководителем, желательно сочетать силы из этих двух групп.

Власть пронизывает всю жизнь организации и поддерживает её структуру. Власть тесно связано с лидерством. «Лидерство» — это способность эффективно использовать все источники власти. Лидеры используют власть, как средство для достижения целей группы или организации. Для того, чтобы лидерство реализовалось, необходимо соответствие целей лидера и группы. Для применения власти такое соответствие не нужно.

Чтобы стать хорошим лидером, руководитель должен знать свою силу с точки зрения всей организации, которая может отличаться от силы руководителя в группе, и должен уметь использовать свое влияние.

2 Стили руководства в управлении. Двухмерная трактовка стилей. Имидж менеджера

Стили руководства в управлении.

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Это стало серьезным вкладом и полезным инструментом понимания сложностей лидерства. Этот подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно поведенческому подходу, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства. Стиль руководства в контексте управления, как уже отмечалось, - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Стили могут классифицироваться по разным критериям:

Критерий участия исполнителей в управлении.

Наиболее четко здесь различают три стиля:

Авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает - сотрудники исполняют). Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость. Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к

значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.),

Демократический (характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.),

Либеральный (руководитель не принимает активного участия в управлении коллективом. Он «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.)

Авторитарный стиль управления имеет разновидности:

диктаторский стиль (менеджер все решает сам, сотрудники исполняют под угрозой санкций),

автократический (менеджер имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти),

бюрократический (авторитет менеджера покоится на формальных иерархических положениях системы),

патриархальный (менеджер имеет авторитет "главы семьи", сотрудники неограниченно ему доверяют),

благосклонный (менеджер использует свои неповторимые личные качества и пользуется высоким авторитетом, сотрудники поэтому следят за его решениями).

Демократический стиль тоже имеет варианты:

коммуникационный стиль (менеджер затрудняется в принятии решения и информирует сотрудников, последние задают вопросы, высказывают свое мнение, однако, в конце концов, должны следовать указаниям менеджера),

консультативный стиль управления (то же самое, но решения принимаются совместно совещательно),

совместное решение (менеджер выдвигает проблему, указывает ограничения, сотрудники сами принимают решение, менеджер сохраняет право вето).

Либеральный стиль подразделяется на:

попустительский (руководитель стремится уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, безучастное отношение к

делам коллектива). Такой руководитель обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пуская их работу на самотек. Он играет пассивную роль, не проявляет инициативы. Необходимую информацию он дает сотрудникам только по их просьбе. Отсутствует четкое распределение заданий, прав и обязанностей.

Минусы: 1) низкая производительность и групповая идентификация; 2) низкая трудовая дисциплина; 3) тенденция к образованию неформальных лидеров с негативным характером деятельности по отношению к целям организации. Попустительский стиль был признан неприемлемым, т. к. на практике это просто отсутствие руководителя.

анархический (руководитель стремится избегать ответственности за деятельность подчиненных и не позволяет подчиненным контролировать собственную деятельность)

Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:

управление через инновацию (разработка инновации - как руководящее задание).

управление с помощью задания цели (На каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем).

Преимущества: свобода реализации, осуществление личных целей, ответственность за результат.

Недостатки: жесткая система планирования, интенсивный контроль, отсутствие сопричастности сотрудников, издержки на контроль.

управление через согласование цели (Это смешанная форма управления через задание цели и через сопричастность сотрудников. Сотрудники принимают участие в установлении целей).

Преимущества: согласование целей - лучшее условие их достижения, свобода в реализации, ориентировка на цель, а не на способ, осуществление личных целей в работе, общий контроль, ответственность, сопричастность.

Недостатки: жесткая система планирования, затраты времени на согласования, противоречия с иерархической системой, интенсификация контроля.

управление через правила решения.

управление через мотивацию.

управление через координацию.

управление только в исключительных случаях (менеджер оставляет за сотрудниками решения, связанные с выполнением задач. Вмешательство происходит в исключительных случаях - особо критические ситуации, игнорирование возможности решения, отклонения от заданных целей).

Двухмерная трактовка стилей.

Поведение руководителя можно классифицировать по двум параметрам: по степени внимания к формированию структуры деятельности и вниманию к подчиненным.

Функции формирования структуры выражаются в том, что руководитель:

- 1) распределяет роли между подчиненными;
- 2) расписывает задания и объясняет требования к их выполнению;
- 3) планирует и составляет графики работ;
- 4) разрабатывает подходы к выполнению работ;
- 5) беспокоится о выполнении задания.

Внимание к подчиненным выражается в том, что руководитель:

- 1) участвует в двустороннем общении;
- 2) допускает участие подчиненных в принятии решений;
- 3) общается в одобрительной и не угрожающей манере;
- 4) дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой.

Имидж менеджера

От того, как воспринимают менеджера окружающие, в значительной степени зависит эффективность его профессиональной деятельности. Каждый человек вызывает у других определенное представление о себе. Причем связано это как с личностным, так и профессиональным статусом человека. Это особенно актуально для руководителей. Власть человека над людьми зависит не только от его интеллекта и внутренней силы, но и от производимого им впечатления, его привлекательности.

Имидж – образ человека в глазах других людей.

Слово image в переводе с английского означает «образ». Имидж – это не только личное восприятие, но и социальное, и профессиональное явление. В любом обществе существует совокупное представление о том, как должен выглядеть и вести себя человек определенного возраста, социального статуса или профессии – преподаватель, директор, бизнесмен. Если вид и поведение человека сильно отличаются от ожидаемого, это безусловно негативно отразится на его профессиональной деятельности.

Одно из важнейших слагаемых успеха менеджера – верно найденный и умело поддерживаемый индивидуальный профессиональный имидж. При его формировании следует исходить из профессиональных требований, предъявляемых окружающими к руководителю, а также своей индивидуальности.

Составляющие имиджа менеджера: внешняя, психологическая и профессиональная части.

Внешняя часть имиджа, в свою очередь, состоит из внешнего облика, манеры поведения, окружающих людей и вещей.

Внешний облик – это символ, который говорит о человеке очень многое: образовании, культуре, социальном статусе, профессии, материальном состоянии, характере, темпераменте, вкусах и многом другом. У менеджера он сообщает о его адекватности профессии, успешности его деятельности, профессионализме. Основное требование к внешнему облику – общая привлекательность.

К элементам внешнего облика относят: телосложение, осанку, лицо, руки, одежду, обувь, причёску, аксессуары, украшения.

Исследования показывают, что наиболее благоприятное впечатление производят люди среднего и выше среднего роста, спортивного телосложения. Слишком полные в нашем менталитете воспринимаются лучше, чем чрезмерно худые: они кажутся более надёжными партнерами. Лицо должно быть открытым и улыбчивым, руки – ухоженными.

Одежда менеджера имеет очень важное значение, особенно при первом знакомстве. Не случайно говорят: «По одежке встречают». Забота о своей внешности – скрытый комплимент окружающим: вам важно их мнение. Стиль одежды менеджера должен быть деловым. Последний обозначает классический стиль с профессиональными элементами.

В одежде менеджера должно присутствовать разнообразие. Не следует ходить на работу день в одном и том же виде. Однако это вовсе не означает ежедневные переодевания. Уйти от однообразия можно с помощью замены не всей одежды, а отдельных элементов: сорочки, галстука, платка, кофты.

Цвета деловой одежды имеют определенную гамму: серый, синий, бежевый, коричневый, белый. Психологами установлено, что цвет одежды и форма линий (прямые, волнистые, диагональные) и даже фактура ткани оказывают подсознательное влияние на эмоциональное восприятие внешнего облика. Важно также то, чтобы цвета в одежде сочетались как между собой, так и соответствовали индивидуальной цветовой гамме человека. Последнее, кстати, очень непросто установить самому или по советам друзей. Это желательно сделать с профессиональным стилистом. Тем более, что это устанавливается один раз и на всю жизнь.

Деловая обувь должна быть классической и удобной. Женщинам – средний (5-6 см.) устойчивый каблук, закрытый носок. Мужчинам следует одевать к костюму закрытые туфли и черные носки. Допускаются носки в тон костюма, однако темнее его. Безусловно, обувь (как и вся одежда) должна быть чистой.

К деловому стилю не рекомендуются резкие запахи духов и одеколонов. Женщинам-менеджерам следует быть сдержанными в косметике. Не рекомендуются сложные причёски.

Важную роль во внешнем облике играют аксессуары. Они могут быть как деловыми (портфель, органайзер, ручка, визитка), так и личными (галстук, платок, часы, очки, бумажник). Общие требования к ним: эстетичность, функциональность, индивидуальность.

Для женщин-менеджеров вполне приемлемы украшения, однако они должны быть такими, чтобы не отвлекать внимание. Из украшений менеджеру-мужчине рекомендуется только обручальное кольцо.

Манеры – это внешний рисунок поведения человека. У менеджера они должны демонстрировать его культуру, воспитанность, доброжелательность в сочетании с уверенностью и собственным достоинством. Манеры включают жесты, позы, мимику, походку.

Существует целая наука о жестах, их поведенческом смысле, психологическом содержании. То же с мимикой лица. Однако есть общие требования к манерам. Они должны быть: естественными и свободными, но не вульгарными; сдержанными и контролируруемыми, но не «зажатыми». К ним также применимо универсальное правило «золотой середины».

Манеры очень важны для формирования имиджа. Дурные манеры – приговор руководителю.

Окружение людей и вещей могут сказать о человеке очень многое.

«Короля делает свята», – гласит известное образное выражение. Или «Скажи мне, кто твой друг, и я скажу кто ты».

Если человека окружают солидные люди, которые относятся к нему с уважением, это говорит о многом. Не меньше характеризуют человека и его вещи: от автомобиля до авторучки. Вещи могут рассказать о культуре, вкусах, материальном положении и социальном статусе владельца.

Психологическая (внутренняя) часть имиджа включает в себя культуру поведения, речь, чувство юмора.

Культура поведения проявляется в интеллигентности, доброжелательности, внимательности к людям, эмоциональной сдержанности.

Например, внимательность может произвести неожиданно приятное впечатление. Д. Карнеги рассказывает случай, когда однажды на приеме он весь вечер провел с некоей дамой. У нее была репутация сложного человека. Однако на следующий день она сообщила знакомым о том, какой умный человек Карнеги. «Но я ведь ничего не говорил, я весь вечер лишь внимательно слушал», – удивился Карнеги.

Речь как элемент имиджа включает словарный запас, образность и чистоту языка, ритм и тональность изложения.

Словарный запас означает количество слов, которые человек знает и употребляет в своей речи. Богатый словарный запас формируется у людей умных, образованных, которые много читают и размышляют. Поэтому разнообразие употребляемых слов многое говорит в пользу человека. И наоборот.

Так, у Ильфа и Петрова есть персонаж «Эллочка-людоедка». У нее в запасе всего несколько слов. Все свои немногие мысли она передает с помощью этих слов, лишь меняя их интонацию.

Образность языка означает использование его художественных форм и приемов. Это пословицы, поговорки, крылатые фразы, метафоры, тропы, инверсии, синонимы, антонимы, гиперболы и многое другое. Об этом будет подробно изложено в следующей главе.

Чистота языка связана с правильном понимании значения слов, постановке ударений. Абсолютно недопустимо употребление ненормативной лексики. Такой человек в принципе не может рассчитывать на положительный имидж в солидном обществе.

Резко отрицательно характеризуют менеджера косноязычие и употребление слов- паразитов (значит, сегодня, вот).

Ритм речи – это ее скорость. Не следует говорить слишком быстро, взхлеб. Но и замедленный темп создает о человеке впечатление тугодума. Здесь также уместно правило «золотой середины».

Тональность речи – это сила и варьирование звуков. Сменой интонации можно и нужно пользоваться. Недопустим лишь переход на повышенный тон. А срыв менеджера на крик – показатель его профнепригодности.

Чувство юмора – очень существенный элемент имиджа. Умение вовремя и тонко пошутить, оценить чужой юмор является весьма важным качеством, которое может помочь расположить к себе собеседника, разрядить сложную ситуацию.

Однако параллельно с чувством юмора следует проявлять и чувство меры. Смех не к месту, грубые анекдоты резко отрицательно сказываются на имидже менеджера.

Благоприятное впечатление на окружающих производит *улыбка*. Это настолько важно для менеджера, что специалисты советуют специально тренировать улыбку перед зеркалом. Приятная улыбка будет успешно работать на положительный имидж.

Профессиональная часть имиджа включает обязательность, характер профессиональной деятельности, состояние рабочего места.

Обязательность как элемент имиджа включает надежность, ответственность, пунктуальность, умение «держат слово». Менеджер должен уметь реально оценивать свои возможности, принимая на себя те или иные обязательства, давая обещания. Надо уметь в необходимых случаях сказать: «нет»; «извините, но не смогу»; «не получится». Это несравненно лучше для имиджа, чем пообещать, но не сделать.

Необязательность, непунктуальность, безответственность создают менеджеру отрицательный имидж, свидетельствуют о его низкой профессиональной квалификации.

Характер профессиональной деятельности менеджера включает специальные знания, деловую уверенность, эмоциональную устойчивость.

Если о человеке говорят, что «он знает свое дело», значит у него высокий профессиональный имидж. Он располагает к доверию.

Выше неоднократно отмечалась важность эмоциональной сферы. Для профессиональной характеристики менеджера это более чем актуально. Если в приемной руководителя спрашивают, в каком он сегодня настроении – это показатель его низкой управленческой квалификации.

Состояние рабочего места как элемент имиджа менеджера складывается из дизайна обстановки и порядка в документах и вещах. Дизайн рабочего места должен отвечать следующим требованиям: эстетичность, функциональность, уют. Современный дизайн делового пространства направлен не на задачи контроля за персоналом. Цель организации рабочих мест – сформировать психологическую атмосферу сотрудничества, поддержать корпоративный дух, создать условия для командной организации труда.

Порядок на рабочем месте также многое говорит о менеджере. По этому поводу специалисты приводят ряд образных выражений. В частности: «Порядок в бумагах – ясность в голове»; «Захламленность на столе – сумбур в голове». Хотя это и не всегда верно, однако впечатление создает именно такое.

Для поддержания положительного профессионального имиджа менеджера на его рабочем столе должен быть порядок. Наверху находятся лишь те документы, с которыми он в данное время работает. Все остальное должно быть на своих местах согласно индивидуально созданной системе хранения документов и материалов.

Для того, чтобы имидж помогал менеджеру в работе, следует постоянно заботиться о нем во всех его элементах. Следует помнить, что сформировать положительный имидж сложно, а вот уронить его можно очень быстро. Профессионально формированием имиджа занимаются **имиджмейкеры**.

Контрольные вопросы

1. Виды власти, их характеристика.
2. Методы влияния, их содержание.
3. Лидерство и власть.
4. Стили руководства в управлении.
5. Двухмерная трактовка стилей.
6. Имидж менеджера.