

## Роль аутентичности в деятельности менеджера

*Синева Н.Л., к.п.н., доцент*  
*e-mail: sineva-nl@rambler.ru.ru*

*Вагин Д.Ю., к.с.н., доцент*  
*e-mail: 403485@mail.ru*

*Астафьева О.Е., студент кафедры*  
*«Инновационные технологии менеджмента»*  
*ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический*  
*университет»*  
*e-mail: [astafieva.kseny@mail.ru](mailto:astafieva.kseny@mail.ru)*  
*Россия, Н.Новгород*

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы, связанные с аутентичностью менеджеров. Дан анализ подходов к определению аутентичности у руководителей организаций разного уровня. Рассмотрены подходы к самоопределению и самоидентификации менеджеров с точки зрения используемых в работе методов руководства персоналом, а также стиля руководства. Выявлены причины трудности реализации аутентичности в зависимости от зрелости руководимого коллектива и направленности менеджера на продвижение своей карьеры.

**Ключевые слова:** аутентичность, менеджер, личность, темперамент.

Проблемы аутентичности в деятельности менеджера были подняты отечественными и зарубежными исследователями сравнительно недавно. Рассмотрим, что такое аутентичность, а затем проанализируем, какие проблемы она создает на пути менеджеров.

Согласно классическому определению быть аутентичным – значит оставаться верным себе. Кажется, что это достаточно просто, однако сразу возникает важный вопрос: какому именно себе? У каждого человека существует множество «я», каждый играет в разные моменты жизни множество ролей. Особенно это касается профессиональной деятельности менеджера.

Еще одной трудностью, связанной с верностью своему «я», является разрыв между тем, кем менеджер является сейчас, и тем, кем он в перспективе хочет стать. Какое «я» является истинным: вчерашнее, сегодняшнее или завтрашнее? Возможные «я» – важные аспекты того, кем менеджер (независимо, низового, среднего или высшего звена) является сегодня, потому что они направляют и мотивируют текущее поведение по мере того, как он стремится приблизиться к своему желаемому или идеальному «я».

Еще одним, в равной степени проблематичным определением аутентичности является «искренность» – согласованность между тем, что человек чувствует и что он говорит или делает. Интересно отметить, что

английское слово *sincere* (искренний) буквально означает «без воска». Оно образовано от латинских *sine* (без) и *sega* (воск). Если слишком серьезно воспринимать такое определение аутентичности, оно становится непродуктивным. Определение аутентичности как согласованности особенно ненадежно в том случае, когда речь идет о новой для менеджера роли (для таких ситуаций естественными являются дискомфорт и неопределенность).

Третье популярное определение аутентичности означает «быть верным своим ценностям и целям». Когда менеджеры преследуют цели, которые согласуются с их личными ценностями, они воспринимают себя аутентичными, и окружающие считают их аутентичными. Это определение дает вам больше степеней свободы; люди, которые действуют в рамках подобного понимания аутентичности, могут не испытывать сомнений по поводу использования совершенно разных поведенческих тактик и стратегий самопрезентации в различных ситуациях. Они считают себя не притворщиками, а людьми, умеющими адаптироваться для достижения важных целей.

Рассмотрим, например, одну из самых стабильных личностных особенностей: интроверсию или экстраверсию. Экстраверты общительны; им нравится взаимодействовать с людьми, это заряжает их энергией. Интроверты тихие и спокойные; им периодически нужно оставаться одним, иначе они просто истощат свои силы. Но исследования показывают, что даже законченные интроверты способны вести себя как экстраверты ради достижения цели, которую они считают важной.

Четвертая дилемма аутентичности заключается в отсутствии у человека полного контроля над своей идентичностью. Человек – существо социальное. Идентичность менеджера зависит не только от того, как он видим себя, но и от того, *как его видят другие* и что они ожидают увидеть, прежде чем отнести к какой-либо категории.

Процесс перехода менеджера от роли к роли требует, чтобы он выходил из зоны комфорта идентичности как раз в то время, когда возникают сильные рефлекссы самозащиты. Когда человек чувствует угрозу, потому что не уверен, что оправдает надежды, добьется нужных результатов, получит положительную оценку со стороны коллег или начальства или даже сомневается в том, что затрачиваемые усилия стоят того, именно тогда он больше всего хочет остаться верными знакомому ему «я».

Ситуации, в которых любой человек может многому научиться, также могут подвергать сомнению наше восприятие собственного «я». Вот почему переход к лидерской роли заставляет менеджера выбирать: потерпеть неудачу или притворяться.

Существуют три типичные ситуации, в которых наиболее высока вероятность того, что менеджер, переходя к более значительной лидерской роли, попадет в ловушку аутентичности.

Первая: когда менеджер, вступая в новую роль, не может правильно определить, какую дистанцию надо поддерживать с подчиненными: либо она

слишком короткая, либо же руководители слишком отдаляются от подчиненных, чтобы замаскировать свой дискомфорт.

Вторая: когда начинающие менеджеры не хотят продавать свои идеи и вдохновлять остальных на личном уровне, считая это манипуляцией; они также не считают нужным завязывать отношения с людьми, с которыми у них мало общего, поскольку боятся собственной власти и считают это «использованием людей».

Третья: когда некоторые менеджеры фильтруют негативные отзывы в свой адрес через призму аутентичного восприятия своего «я»; они убеждают себя, что наиболее дисфункциональный аспект их «естественного» стиля лидерства является оборотной стороной того, что делает их эффективными лидерами.

В каждой из этих ситуаций существует еще большая вероятность, что менеджер оказывается в трудном положении из-за разницы между поведенческими нормами нашей национальной культуры и нормами компании, касающимися лидерского поведения. Именно в таких ситуациях особую важность приобретает то, чтобы менеджер получал повышенное восприятие извне.

Когда речь идет о принятии на себя ответственности за руководство большим коллективом, личный контакт и открытость, которые хороши для управления сравнительно небольшим коллективом, необходимо заменить иным стилем руководства. Делегирование обязанностей – лишь часть проблемы. Также следует выбрать правильную дистанцию при общении с подчиненными.

Необходимо искать золотую середину между авторитарностью и доступностью, то есть готовностью лично заниматься любой мелочью. Право на авторитарность руководителю обеспечивают его особые знания и опыт, более обширный, чем у подчиненных, его профессионализм, а некоторая дистанция дополнительно подчеркивает это. Для проявления определенной степени доступности руководитель, выстраивая отношения с людьми, подчеркивает их вклад в общее дело, уважает их точку зрения и, управляя ими, проявляет к ним симпатию. Некоторые менеджеры выбирают слишком короткую дистанцию, потому что испытывают сильные противоречия в отношении использования полномочий, которые им дает их новая руководящая должность. Другие, напротив, предпочитают слишком сильно отдаляться от подчиненных, скрывая за образом строгого начальника свои сомнения и неуверенность.

Многие руководители раздумывают о тонкой грани между мотивированием людей и стремлением с помощью манипуляции убедить их делать то, что они не хотят. Когда руководителям кажется, что они занимаются манипуляцией, это может вызвать у них кризис аутентичности.

Многие начинающие менеджеры-руководители не желают вдохновлять людей, используя весь арсенал различных риторических приемов и стратегий. Отчасти это нежелание связано с тем, что они считают себя серьезными

деловыми людьми, предпочитающими убеждать других с помощью конкретных фактов.

Анализируя причины дискомфорта некоторых менеджеров, можно выявить трудности, связанные с использованием власти и влияния. Одна из самых больших проблем, с которой сталкиваются менеджеры и другие профессионалы, состоит в следующем: как добиться того, чтобы люди делали то, что необходимо делать? Этот давнишний вопрос стал темой множества книг, посвященных различным тактикам влияния на людей. Руководители добиваются в этом не слишком больших успехов главным образом из-за того, что испытывают дискомфорт при использовании своих полномочий и влияния. Но фактически единственная разница между лидерством и простым использованием власти состоит в том, что лидерство является взаимным и обоюдным влиянием, использованием власти ради выполнения коллективной цели.

Если менеджер понимает, что, добиваясь от подчиненных выполнения тех или иных заданий, он тем самым выполняет задачи, стоящие перед организацией, он уже не будет переживать из-за того, что его сочтут неаутентичным или прибегающим к манипуляции. Когда менеджер действует в интересах своей организации, речь идет уже не о его эго или карьере, а о коллективном успехе всей команды.

Таким образом, тем менеджерам, кому трудно продвигать свои идеи, будет еще труднее продвигать себя в глазах старшего руководства. Хотя менеджер может убедить себя, что продвигает свои идеи ради общего блага, он все равно может чувствовать себя эгоистом, пытаясь завязать знакомство с теми или иными людьми ради развития своей карьеры. Однако в глубине души менеджер будет понимать, что без этого его ценные предложения и сильный потенциал останутся незамеченными.

#### Список использованной литературы:

1. Аметова Э.И. Социально-психологические аспекты лидерства в системе эффективного управления организацией В книге: Экономические и социально-психологические аспекты управления персоналом в условиях динамических изменений организаци монография. Уфа, 2017. С. 152-175.
2. Павлова Ю., Томайлы Д., Синева Н.Л. Формирование инновационных и креативных менеджеров В сборнике: Инновационные технологии управления Всероссийская научно-практическая конференция. 2014. С. 29-31.
3. Петровская И. Концепции лидерства в позитивной парадигме организационного поведения [Проблемы теории и практики управления](#). 2018. [№ 8](#). С. 85-90.
4. Синева Н.Л., Яшкова Е.В. Инновационные подходы к развитию персонала в контексте управления знаниями // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 7-4. С. 648-651.
5. Фурта С.Д., Усанова О.Н. Можно ли воспитать лидера? А главное – зачем? [Экономические стратегии](#). 2015. Т. 17. [№ 1 \(127\)](#). С. 102-109.

6. Shkunova, A.A., Yashkova, E.V., Sineva, N.L., Egorova, A.O., Kuznetsova, S.N. General trends in the development of the organizational culture of Russian companies //Journal of Applied Economic Sciences Volume 12, Issue 8, Winter 2018, Pages 2472-2480

Контактный телефон +79519067542