|  |
| --- |
| **НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:**  **1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**  **2. Диссертации и научные работы**  **3. Школьные задания**  **Онлайн-консультации**  **Любая тематика, в том числе УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, экономика, техника…**  **Приглашаем авторов**  [**http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)  **УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ –**  **На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**  [**www.учебники.информ2000.рф**](http://www.учебники.информ2000.рф) |

# Георгий Огарев

# 22 закона управления людьми

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Книга «22 закона управления людьми» необходима каждому руководителю. Ведь в этой книге можно найти много полезных советов относительно того, как лучше держать себя с подчиненными, установить дружеские отношения в коллективе и сделать свое предприятие преуспевающим.

Книга поможет найти ответы на многие вопросы, связанные с управлением людьми. В каждом коллективе возникают самые различные проблемы, и руководитель должен уметь быстро их разрешать. Хороший администратор быстро справится с конфликтной ситуацией, которая возникает в коллективе. Но еще более опытный руководитель просто не допустит в своей организации обострения противоречий.

В этой книге рассмотрены различные проблемные ситуации, с которыми волей-неволей приходится сталкиваться каждому руководителю. Компетентное мнение специалистов, предложенное в данной книге, поможет любому руководителю прекрасно справиться с возникшими проблемами, а также позволит не допустить их возникновения в будущем.

Данная книга содержит подробную информацию, которая прекрасно поможет в работе не только начинающему, но и уже опытному руководителю, даст тому и другому множество ценных советов. В книге приводятся 22 закона управления людьми. В каждой из глав дается толкование закона, его доказательство. Но кроме этого рассматривается и обратная сторона закона, которая демонстрирует, чем может обернуться слишком активное проведение его в жизнь.

Эта ценная информация поможет руководителю создать прекрасные отношения в коллективе, которые очень важны для всех, кто стремится организовать работу своей организации как можно более плодотворно. Главным генератором хороших отношений между сотрудниками любого коллектива является именно руководитель. Иногда сотрудник не может в полной мере раскрыть свои потенциальные возможности только из-за неблагоприятных отношений в коллективе. Устранить подобные негативные явления, помочь каждому подчиненному в полной мере проявить себя – первоочередная задача любого руководителя.

[**Вернуться в каталог учебников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal/personal.shtml)

[**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)

[**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)

[**ШКОЛЬНИКАМ: онлайн-репетиторы и курсы**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)

[**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml)

Разобраться в межличностных взаимоотношениях внутри коллектива, понять каждого сотрудника и проблемы, которые возникают на производстве, поможет данная книга. Воспользовавшись предложенными советами, можно будет наладить работу в коллективе таким образом, что он будет эффективно справляться с любой задачей, поставленной руководителем. Кроме того, хорошая атмосфера в коллективе – наилучший индикатор профессионализма любого руководителя.

В книге «22 закона управления людьми» приводятся мысли известных людей о том, как нужно управлять коллективом. Исторические же примеры наглядно демонстрируют механизм действия каждого закона, помогают лучше понять его суть.

## ЗАКОН 1

## НАУЧИСЬ СДЕРЖИВАТЬ СВОИ ЭМОЦИИ – СОХРАНЯЙ РЫЦАРСКОЕ САМООБЛАДАНИЕ

###### Формулировка закона

Любые эмоции дезорганизуют процесс управления, а он должен действовать как хорошо отработанный механизм. Берите пример со средневековых рыцарей, которые на поле боя, невзирая на собственные раны, отдавали приказы своим вассалам.

###### Толкование закона

В наше нелегкое время обладать только высоким интеллектом явно недостаточно. Как показала практика, а также свидетельствуют многочисленные исследования, проводимые психологами разных стран, при достижении успеха, а тем более в таком непростом деле, как управление коллективом, умственное развитие играет роль только на 20 %. Тогда как остальные восемьдесят выпадают на другие факторы, включая и то, что называют эмоциональным развитием.

У этого понятия есть несколько составляющих, среди которых особо нужно выделить контроль над настроением, управление своими аффектами и навыки общения.

Известно, что как хорошее, так и плохое настроение добавляют человеческому существованию остроту и оказывают влияние на формирование характера. Для руководителя важно уметь поддерживать их в постоянном равновесии. Не следует внушать подчиненным чувство страха припадками беспричинного гнева, ежедневно выплескивая свои негативные эмоции «на головы» несчастных работников; еще хуже – беззаботно носиться по отделам, оглашая кабинеты сотрудников собственной фирмы оглушительным смехом (если в первом случае управление коллективом, пускай и весьма жесткое, будет осуществляться, то во втором оно практически невозможно из-за отсутствия у начальника авторитета).

Человек, какие бы сила воли и твердость характера его ни отличали, не может предугадать момент, когда его захватят эмоции. Однако именно от него зависит, насколько долго эти эмоции – положительные или отрицательные – не будут его отпускать. Помня о том, что управление коллективом напрямую зависит от отношения к нему его членов, начальник должен уметь бороться с плохим настроением, усмирять слишком бурные эмоциональные «волны», подчинять чувства воле разума или хотя бы практическому расчету. Однако в большинстве случаев доводы вроде: «Ваня, не нервничай, этим ты только вредишь производительности труда в своем отделе!», внушаемые самому себе, не приносят ощутимого результата. Здесь важно разобраться в своих чувствах, в причинах возникновения негативных эмоций, препятствующих установлению нормальных взаимоотношений с подчиненными.

Из всех чувств, которые люди, а в особенности начальники, стремятся в себе побороть, наиболее трудно контролировать гнев. Когда сотрудник, которому было поручено выполнение очень важного задания, не сделал это в срок, а начальнику с минуты на минуту предстоит отчитываться по нему перед вышестоящим руководством, его реакцию можно озвучить примерно так: «Идиот! Кретин! Неужели нельзя было сделать свою работу вовремя! А что было бы, если он не сказал бы мне об этом?! Нет, я этого так не оставлю!». И чем больше рассерженный руководитель будет об этом думать, тем больше он будет портить себе настроение.

Что делать для того, чтобы справиться с гневом? Естественно, успокоиться (а не давать выход своим чувствам, как думают некоторые). А затем попробовать истолковать ситуацию в более положительном свете. В описанном случае начальник может сказать себе: «Возможно, у него (сотрудника) большие неприятности». На смену чувству гнева придет более или менее спокойное настроение, и руководитель сможет не только решить, как поступить с провинившимся подчиненным, но и найдет способ решить проблемы с вышестоящим начальством.

В интересах поставленной цели, то есть наиболее плодотворного управления коллективом, руководитель должен обладать способностью сдерживать свои порывы. В этом заключается суть эмоционального саморегулирования. Например, если один начальник может в порыве гнева или просто под влиянием плохого настроения уволить работника, на самом деле очень перспективного и исполнительного, и принять на его место двух других, то другой, напротив, уделяет кадровому составу своего предприятия большое внимание.

Способность сопротивляться своим порывам можно развить с помощью тренировки. Когда руководитель сталкивается с сиюминутным искушением, он должен напомнить себе о долгосрочных целях – это может быть и очередная аттестация сотрудников, и открытие нового филиала фирмы. И тогда необходимость заниматься бесполезными проблемами, «придуманными» в момент плохого или, наоборот, очень хорошего эмоционального самочувствия, пропадет сама собой.

Несколько слов о навыках общения. Способность понимать, что чувствуют другие, важна в любви, в дружбе, в семье, но особенно – на работе. Человек передает и воспринимает чужие сигналы на трудноуловимом и практически неразличимом уровне. Например, начальник может произнести «спасибо» так, что его подчиненный почувствует, что в нем больше не нуждаются, ему покровительствуют и симпатизируют или же ему искренне признательны. Чем искуснее человек распознает чувства, скрываемые за посылаемыми людьми сигналами, тем лучше он контролирует собственные эмоции.

###### Доказательство закона

В своей книге под названием «Учитесь управлять эмоциями» доктор философии Гарвардского университета Дэниэл Гоулман описывает два случая из своей жизни.

Однажды ему довелось ехать в автобусе. В Нью-Йорке стояла необыкновенная жара, и все без исключения пассажиры были угрюмы и едва сдерживались, чтобы не сорвать друг на друге свое отвратительное настроение. Когда автор сел в автобус, водитель, пожилой человек, приветливо улыбнувшись, спросил, как его самочувствие. Точно так же он встречал каждого пассажира.

Пока автобус медленно выбирался из центра города сквозь бесконечные пробки, водитель весело комментировал происходящее на улице. К тому времени, когда пассажирам надо было выходить, они уже успевали стряхнуть с себя свою угрюмость. И когда водитель говорил на прощание: «Всего вам хорошего!» – каждый улыбался в ответ.

Несмотря на то, что этот человек был всего лишь скромным тружеником, а не видным начальником, он добился значительного успеха в своей работе. Чего нельзя сказать о другом герое книги Гоулмана – Джейсоне, старшекласснике из Флориды, который учился на «отлично» и вбил себе в голову, что непременно должен поступить в Гарвардский университет. Когда учитель физики поставил Джейсону тройку за контрольную, молодой человек решил, что его мечта под угрозой. Он принес в школу кухонный нож и, затеяв драку с учителем, вонзил ему нож под ключицу.

Казалось бы, разве может человек, обладающий высоким интеллектом, совершить столь безрассудный поступок! Однако, как уже отмечалось выше, высокий уровень умственного развития не обязательно означает, что данный человек преуспеет в жизни. Кто-то может отличаться необыкновенным умом и в то же время не иметь совершенно никакого представления о том, как вести себя с окружающими.

По утверждению некоторых исследователей, многие известные в прошлом деятели отличались крайне неустойчивой психикой, не умели контролировать свои эмоции и часто давали волю чувствам, поражая окружающих своим поведением.

Примеров здесь можно привести массу. Царь Иван Грозный был знаменит вспышками безумного гнева, которые у него могли быть спровоцированы любой «мелочью». Стоило только слуге, одевающему царя, замешкаться или нечаянно задеть (поцарапать) его, как Иван Васильевич буквально на глазах превращался в животное и, не прибегая к помощи стражи, жестоко расправлялся с несчастным.

На месте слуги мог оказаться и сановитый боярин, и даже иностранный посол. Подобное отношение способны были вытерпеть лишь единицы. Большинство же «вассалов» предпочитало бежать подальше от царя-самодура. Например, Василий Курбский, один из наиболее известных деятелей того времени, уехал за границу, откуда писал царю письма, содержащие подробный анализ и критику правления Ивана Грозного.

В ответ на послания своего бывшего подданного царь, в свою очередь, отправлял письма, изобилующие крепкими словечками, выражающими его отношение к Курбскому, ругательствами и воспоминаниями о не слишком приятных случаях из жизни адресата. Это не только лишний раз доказывало излишнюю эмоциональность и вспыльчивость царя, который мог быть не только невероятно жестоким, но и, как отметил в одном из своих писем Курбский, «мелочным, как темная баба», но и его болезненную мнительность и злопамятность.

Известно, что человек с неуравновешенной психикой может очень долго оставаться во власти негативных эмоций, так как постоянно поддерживает их, мысленно возвращаясь к событию, послужившему причиной появления плохого настроения. У Ивана Грозного, по мнению многих историков и биографов, это состояние было непроходящим, «хроническим». Любая мелочь выводила царя из себя, из-за чего страдали в первую очередь приближенные к нему люди.

Среди великих людей многие отличались неумением сдерживать свои порывы и вообще крайне неуравновешенной психикой. Например, Наполеон (после нескольких минут восторга и радости он мог неожиданно впасть в меланхолию, которая, однако, почти тут же сменялась беспричинным раздражением и гневом); Ленин (у которого всплески воодушевления и активности сменялись неожиданной апатичностью); Керенский (который во время разного рода митингов настолько «взвинчивал» самого себя, что под конец падал в обморок, причем делал это с непревзойденной артистичностью, за что получил прозвище «истеричка»); Гитлер (заподозрив кого-либо в неповиновении и непослушании, не стесняясь своих подчиненных, падал на ковер и на их глазах бился в истерических конвульсиях, оглашая кабинет, где проходили собрания, невероятными воплями). Немало подобных «типов» можно найти и среди современных политиков и бизнесменов.

Естественно, далеко не все известные личности, жившие в разное время и в разных частях света, отличались крайне несдержанным поведением по отношению к людям, зависящим от них в материальном, политическом или каком-либо другом отношении. Напротив, многие из них своей невозмутимостью и умением сдерживаться независимо от сложности ситуации, в которой они оказались, напоминают рыцарей времен средневековья. Подобно последним, они оказывались способными даже на смертном одре сохранять присутствие духа, внушая страх и уважение своим подчиненным, и лишь в исключительных случаях позволяли негативным эмоциям одерживать верх над разумом и прорываться наружу.

Примером такого «рыцаря» был «железный» канцлер объединенной Германии – Бисмарк. Этот человек с раннего детства приучил себя к сдержанности. Каких усилий, например, стоило пережить ему насмешки сверстников, которые никогда не упускали случая поиздеваться над нищим юношей, имение которого было обременено долгами. Упорным трудом и силой воли владельцу удалось привести их в порядок. Однако едва ли он смог бы добиться подобного результата, если бы не уникальная способность сохранять самообладание независимо от происходящего.

###### Реальная история

Наследник престола великий князь Александр Александрович (будущий император Александр III) на одном из балов оскорбил молодого дворянина, офицера. Поводом к ссоре между двумя молодыми людьми послужило желание обоих танцевать с дочерью одного из царских министров. Девушке, которая втайне симпатизировала офицеру, по понятным причинам пришлось дать согласие на танец наследнику престола. Офицер же, зная об ответном чувстве к нему молодой особы, попытался вежливо намекнуть Александру, что тот, к сожалению, оказался третьим лишним. В ответ на это молодой наследник пообещал позвать стражу, которая выбросит осмелившегося оскорбить представителя царской фамилии, как «шелудивого щенка».

Оскорбленный до глубины души офицер решил во что бы то ни стало наказать высокопоставленного соперника. Однако представление о верности государю и династии не позволили ему вызвать наследника на дуэль. Офицер написал письмо, в котором просил извиниться. Великий князь отказал. Ответом на это было... самоубийство молодого дворянина. Трудно передать гнев Александра II, узнавшего о поступке сына, тем более, что была затронута честь их семьи. Император заставил великого князя в день похорон идти за гробом погибшего офицера. Урок не прошел для последнего даром: Александр III впредь старался никогда не действовать и не говорить под влиянием эмоций.

По утверждению многих психологов и социологов, наиболее выдержанными и невозмутимыми являются женщины-руководители. Будучи вспыльчивыми, обидчивыми, придирчивыми и даже истеричными дома, на работе они буквально преображаются, становясь рассудительными, спокойными и уравновешенными.

Большинству читателей возможность подобного «перевоплощения» наверняка покажется маловероятной; однако, как считают некоторые социологи, именно высокая должность, обусловленные ею обязанности и ответственность позволяют представительницам прекрасного пола избавляться от многих недостатков характера и поведения. Более того, благодаря умению сдерживать эмоции и бороться с плохим настроением женщина-руководитель способна продержаться на своем месте гораздо дольше, чем оказавшийся в подобной ситуации мужчина.

За примером далеко ходить не нужно. Достаточно вспомнить английскую королеву Елизавету I, которая на протяжении нескольких десятилетий благополучно правила своей страной, внушая уважение подданным и монархам соседних государств.

Следовательно, представительницы прекрасного пола нередко способны перенимать «рыцарские» качества у мужчин, превращаясь таким образом из обыкновенных домохозяек в начальниц, чьи умелые руки способны удержать нити правления не только большим коллективом, но и целым государством.

И все-таки на страницах истории сохранилось гораздо больше имен правителей-мужчин. Так, например, самым продолжительным и наиболее благополучным считается царствование Пиопи II, из шестой династии фараонов Древнего Египта. Он взошел на престол в возрасте шести лет, однако быстро освоил азы правления и вскоре завоевал доверие не только своих приближенных, но и народа. По утверждению историков, Пиопи правил ровно 94 года. Среди европейских монархов дольше всех правил король Португалии Альфонс I, который взошел на трон в 1112 году, а умер в 1185-м. В стране до сих пор живы легенды о короле, который якобы отличался такой кротостью и спокойствием, что отменил смертную казнь.

###### Образ

Юноша, проходящий обряд посвящения в рыцари, по традиции должен был провести ночь один в закрытой церкви перед изображением святого Георгия Победоносца – покровителя рыцарства, – размышляя о предстоящем получении высокого сана. С первыми лучами солнца церковь открывалась, и сеньор трижды прикасался к молодому человеку своим мечом со словами «Во имя Божие, во имя святого Михаила и святого Георгия, я делаю тебя рыцарем, будь храбр и честен». И облаченный в доспехи юноша выходил из дверей церкви мужчиной, готовым не только исполнять волю сеньора, но и управлять большим отрядом, войском, армией. Побыв наедине с самим собой, он раз и навсегда избавлялся от сомнений и, следуя примеру старших и воле сеньора, старался до конца дней сохранять самообладание и веру в собственные силы.

###### Обратная сторона

Как следует из всего сказанного выше, все начальники (и вообще люди) условно делятся на два типа: на несдержанных и сдержанных. Если первые не пользуются ни любовью, ни уважением своих подчиненных, внушая им только страх и желание держаться подальше от скорого на расправу руководителя, то вторые могут быть и любимы, и уважаемы. Или же только любимы. Причем не за какие-нибудь «производственные заслуги» и выдающиеся профессиональные качества, а за лояльное (и даже слишком) отношение к своим подчиненным, за «умение» смотреть на их промахи и ошибки сквозь пальцы – вместо скандалов, строгих выговоров и штрафов, используя систему мягких упреков и уговоров вроде: «Петр Иванович, дорогой вы мой, ну не опаздывайте вы больше!» или «Марья Петровна, будьте любезны, не проливайте чай на отчеты!».

Естественно, что подобная тактика управления коллективом, когда невозмутимость и желание уберечься от разного рода конфликтов приводят к потере начальником авторитета, не может считаться эффективной. Следовательно, у «рыцарского» самообладания есть своя обратная сторона.

Начальник несет ответственность за деятельность находящихся в его подчинении сотрудников, контролирует ее, в случае необходимости прибегая к мерам, позволяющим усиливать эффективность труда тех или иных сотрудников. А чтобы осуществить эти самые «меры», одного только самообладания будет явно недостаточно. Здесь требуются решительность, категоричность и жесткость. Руководитель, у которого эти качества отсутствуют, рискует оказаться в очень неудобном положении, когда подчиненные, привыкшие, что «босс» никогда не позволяет себе резких высказываний в их адрес, как говорится, «сядут ему на голову».

В данном случае прежде всего необходимо усвоить для себя следующее правило: если ты начальник – командуй! Не забывая о необходимости всегда и везде сохранять достоинство (хотя бы внешнее), следует внушить к себе уважение умением четко и ясно выражать свои желания, требовать от подчиненных выполнения заданий в соответствии с конкретными условиями, которые должен ставить сам начальник, контролировать работу подчиненных, предупреждая таким образом возможность досадных ошибок и промахов.

###### Авторитетное мнение

Поведение – это зеркало, в котором каждый показывает свой облик.

И. Гете

Манеры показывают нравы, подобно тому, как платье обнаруживает талию.

Ф. Бэкон

Когда человек пытается довести свои добродетели до крайних пределов, его начинают обступать пороки.

Б. Паскаль

Быть «рыцарем» в руководительском кресле довольно-таки несложно. Особенно, если ты возглавляешь женский коллектив. Будучи постоянно окруженным «милыми» созданиями, начальник старается быть как можно более снисходительным и лояльным по отношению к представительницам прекрасного пола: часто предоставляет им отгулы, закрывает глаза на ошибки, допущенные вследствие невнимательности и безответственности и, т. д. Однако когда-нибудь подобная лояльность может обернуться для шефа-»рыцаря» значительными проблемами: вместо того чтобы заниматься решением различных вопросов, связанных с управлением предприятием, он будет выполнять работу всех своих подчиненных.

Стоит ли щеголять в рыцарских доспехах перед людьми, привыкшими работать только под ударами «кнута»? Вряд ли они способны понять и оценить важность такой черты характера, как умение справляться со своими эмоциями. В таком случае руководителю следует время от времени демонстрировать свои «человеческие» чувства и выпускать пар. А затем уже пытаться воздействовать на заметно присмиревших подчиненных другими методами.

В целом же, каждый отдельный руководитель должен решить для себя, что ему более необходимо: выплеснуть эмоции и морально уничтожить своего сотрудника или же сделать так, чтобы он захотел исправить положение. Именно захотелось, потому что подчиненные – взрослые и в большинстве своем достаточно умные люди, а не автоматы или дети.

Итак, отправляясь на работу, каждый начальник должен, с одной стороны, мысленно надеть доспехи, которые позволят ему отразить «натиск» плохого настроения, вызванного различными неприятностями, а с другой стороны, напомнить себе, что он по своей сути всего лишь человек, не имеющий практически никаких средств для защиты от негативного влияния обстоятельств. И потому в определенные моменты следует все-таки давать волю чувствам и эмоциям, позволяя им выплеснуться. Лучше всего делать это в одиночестве, подальше от рабочего стола и порядком утомивших своими постоянными вопросами и жалобами подчиненных.

## ЗАКОН 2

## ПОМОГИ РАБОТНИКУ АДАПТИРОВАТЬСЯ

###### Формулировка закона

Человек плохо работает в условиях дискомфорта. Создайте для работника уют на рабочем месте, помогите ему влиться в коллектив – и вы приобретете отличного подчиненного.

###### Толкование закона

Для любого человека смена обстановки – это прежде всего серьезный стресс, который тяжело сказывается на физическом и психическом состоянии. Особенно, когда дело касается смены работы. Известно, что человек проводит на рабочем месте около 65 % всего своего времени. Поэтому очень важно, чтобы новый сотрудник гармонично вписался в коллектив, стал его неотъемлемой частью.

От этого зависит процветание компании – человек, который не чувствует себя уютно в коллективе, не сможет хорошо работать и вряд ли будет стремиться привнести новые, полезные для предприятия идеи. Поэтому, как только в коллективе появляется новичок, необходимо сделать все возможное, чтобы пребывание в этом коллективе, общение с сотрудниками было ему в радость. Конечно, не последнюю роль в этом процессе играет руководитель отдела, в который пришел новый сотрудник.

Оказывая поддержку и помощь новичку, которую тот обязательно оценит, руководитель получает прекрасный шанс продемонстрировать собственное позитивное отношение к подчиненным. Крепкий, слаженный коллектив – это мечта любой серьезной организации, рассчитывающей на длительную и плодотворную работу. Взаимоотношения в коллективе очень важны, так как успешная работа всегда и во всем зависит от взаимопонимания между сотрудниками и их совместного добросовестного труда.

Сотрудник, приходящий в коллектив из другой организации, или молодой, еще нигде не работавший человек, всегда ощущает внутреннюю скованность. Естественно, в каждом коллективе есть свои негласные правила поведения, свои лидеры, а иногда и свои «звезды», любимцы. Любой человек в первый рабочий день в новом коллективе не сможет в силу психологических причин работать в полную силу. Некоторое время он будет присматриваться к окружающим его людям, их взаимоотношениям, избирать себе круг общения.

###### Байка

Однажды в одну очень уважаемую фирму пришел новый сотрудник. Фирма эта славилась своими строгими правилами поведения, не допускающими, чтобы внимание сотрудников привлекло что-либо другое, кроме работы. Особенно строгим в фирме был руководитель. Он считал, что за порогом здания фирмы сотрудники должны оставлять все свои привязанности, эмоции и чувства. Все сотрудники боялись недовольства своего босса, так как никому не хотелось быть уволенным.

Вот в такую фирму и пришел работать совсем молодой специалист, только что окончивший ВУЗ. Он шел по одноцветно-белым коридорам, смотрел на нахмуренные, сосредоточенные лица и опасался, что не сможет сработаться с таким коллективом. Не менее сосредоточенный начальник отдела провел его на рабочее место и дал задание на день. Молодой человек удивленно оглянулся – вероятно, никто и не собирался знакомиться с новым сотрудником. Все были заняты своим делом – и ему также не осталось ничего, кроме как приступить к выполнению порученного задания.

Но новому сотруднику никак не работалось в такой обстановке – он чувствовал себя чужим среди этих людей, которые оставались для него такими же чужими. А время шло. И начал молодой человек замечать, что он не успевает полностью выполнить задание, которое ему дают. Он постоянно боялся сделать ошибку, но попросить совета было не у кого. Работоспособность его уменьшалась с каждым проведенным на рабочем месте днем, и он уже стал подумывать об увольнении. Но тут случилось непредвиденное.

Суровый руководитель фирмы ушел на пенсию, и его место занял человек, характер которого был прямо противоположным характеру его предшественника. В первый же день своего назначения новый начальник сам обошел все отделы и познакомился с сотрудниками, чему они были немало удивлены. Он интересовался их мнением о работе и о стиле управления, спрашивал их мнения и – наконец-то! – разрешил украсить рабочие столы согласно предпочтению сотрудников. И вскоре в каждом отделе появились цветы и фотографии родных. Особое внимание он уделил новым сотрудникам, которых в фирме оказалось немало. И те, кто еще вчера был в тени, смог раскрыть свои таланты и приносить пользу фирме. Теперь коллектив действительно стал напоминать большую семью. Новый руководитель помог им, наконец, адаптироваться в новом коллективе.

В это время очень важно, чтобы новенький не оставался один, не замыкался на своих проблемах. И первый, кто должен протянуть ему руку помощи, это именно руководитель. Будет лучше, если он, не дожидаясь просьбы нового сотрудника, поговорит с ним по душам, выяснит цели, которые тот перед собой ставит, его предпочтения и пристрастия. Этим он не только расположит новичка к себе, завоюет его доверие, что очень важно для совместной работы, но и выяснит деловые и личные качества нового сотрудника. Полчаса разговора дадут ясную картину того, с кем теперь компания будет иметь дело и чего можно ожидать от этого человека.

Прежде всего руководитель должен вспомнить, как он сам впервые начинал работать на предприятии. Дело в том, что новый подчиненный испытывает те же чувства, несмотря на то, что, возможно, на первый взгляд это незаметно. Ведь от того, какое впечатление новичок произведет на руководителя и на новых сотрудников, зависят и его карьера, и комфортное существование внутри коллектива.

Поэтому, если руководитель организации действительно заботится о том, чтобы не допустить потери кадров, ему следует помогать сотрудникам, особенно на первых порах. Сплоченность коллектива начинается с отношений между начальниками и подчиненными, служит как бы индикатором атмосферы внутри организации.

###### Доказательство закона

Важность помощи новому сотруднику в самом начале его работы осознавали многие руководители, чьи имена остались в истории бизнеса. Они придавали процессу адаптации большое значение, прилагая все усилия, чтобы сотрудник вписался в совместную жизнь коллектива. Вот что по этому поводу говорил Генри Форд, владелец одной из самых больших автомобильных компаний: «Не следует относиться к новому сотруднику как к необходимому для общего дела злу. Принимая на работу нового человека, я прежде всего принимаю новый ум, способный привнести нечто новое, полезное для всего развития компании. Но как каждое новое приобретение, человек требует внимания не меньшего, нежели новое оборудование, так как именно кадры решают судьбу всей компании, всего дела». История успеха Форда доказывает его правоту.

Подобное отношение к работникам, в особенности к новым, помогло многим японским фирмам сделать внушительный рывок вперед после II мировой войны. К началу 50-х годов экономика Японии находилась в плачевном состоянии. Стране было запрещено иметь свой военный флот, а также в принудительном порядке Японию обязали приостановить выпуск военной техники, производство которой являлось основой экономического процветания страны. Таким образом, ей пришлось осваивать новые сферы промышленности. Именно в это время и сыграл свою положительную роль данный закон управления.

Каждый руководитель считал своей обязанностью обговорить с новым подчиненным не только условия рабочего контракта, но и выяснить его настроение, планы относительно данной работы. Страна переживала период великого краха, каждый японец чувствовал себя раздавленным сложившейся обстановкой тотального контроля. В это время как никогда важно было подчеркнуть достоинства каждого сотрудника, задействованного в производстве.

Несомненно, подобный подход отнимал у руководителей немало времени, но как показала практика, он полностью окупился. Уже через десять лет Япония стала занимать первое место по выпуску бытовой техники. В целях выяснения отношения рабочих к своей работе, социологи провели среди населения опрос, в ходе которого было отмечено, что одна из главных причин подобного успеха предприятий кроется именно во взаимоотношениях руководящего состава и рядовых сотрудников.

История человеческих взаимоотношений сложна и многообразна; время отшлифовывает лучшее в поисках оптимальных форм общения и поведения, чтобы последующие поколения могли использовать опыт предыдущих на общую пользу. В этом смысле ценность представляют исторические факты, связанные с возникновением и развитием средневековых рабочих общин – цехов. Как известно, каждый новоприбывший в цех проходил своеобразный ритуал посвящения в братство, где мастер цеха считался отцом и покровителем всех работающих в здесь. Каждый из них в любое время мог обратиться к мастеру за помощью не только в случае неудачи в работе, но и за житейским советом. Цеховое братство считалось священным, предательство интересов цеха каралось очень и очень строго, вплоть до изгнания из города, что для средневекового человека было равнозначно смерти.

Вывод – только равнодушие руководителей, не желающих по-настоящему хорошо наладить работу предприятия, чаще всего объясняет текучесть кадров и плохую работоспособность занятых на предприятии людей. Происходит подобное по причине отдаленности руководителей от большей части работающих, в результате – никто не чувствует себя настоящим хозяином, ответственным за будущее предприятия. А ведь от каждого из таких предприятий зависит экономическое положение всей страны!

###### Образ

Человеку необходимо переправиться через незнакомую реку. Он не знает, где брод, а где глубокие места, и насколько сильно ее течение. Несколько раз он пытается войти в воду, но опасения останавливают его. Неожиданно с противоположного берега приплывает паром, который ведет паромщик – человек более умудренный, хорошо знающий реку. На пароме они спокойно переберутся на противоположный берег, а за это время паромщик расскажет человеку о бродах и омутах этой реки.

Историческим примером подобной ситуации могут послужить не столь далекие времена застоя. Именно в этот период предприятия СССР, функционировавшие на основе плановой экономики, начали свое медленное, но необратимое умирание. Причин этого назвать можно множество, но нежелание руководителей помогать сотрудникам, заинтересовать их работой было, пожалуй, одной из самых главных. Текучесть кадров принимала угрожающий характер, так что о сплоченности коллектива не могло идти и речи. Новые сотрудники, приходящие на работу, – а нередко это были молодые выпускники ВУЗов, не чувствовавшие востребованности своих знаний, – не ощущали заинтересованности руководства в своей работе, а следовательно, и работали далеко не с полной отдачей.

В результате предприятия разваливались, и экономика страны чахла. К сожалению, только наличие таких фактов может в полной мере доказать важность соблюдения данного закона. С другой стороны, можно вспомнить истории знаменитых промышленников, начинавших работать простыми рабочими, но со временем становившихся руководителями всего предприятия. Не последнюю роль в таком успехе сыграли именно прежние руководители, в подчинение к которым они попали. Такова история Мерри Олдриджа, главы крупной английской фабрики по производству тканей «Текникс и Ко», занимавшей ведущее место на рынке Великобритании в середине XIX века.

Мерри пришел на фабрику совсем молодым пареньком и устроился чернорабочим. Но процесс изготовления тканей так привлек его, что он стал интересоваться им, мечтая однажды стать мастером. Неизвестно, получилось бы у него исполнить свою мечту, если бы не Рональд Дженкс, главный мастер фабрики. По достоинству оценив стремление Олдриджа, он не только стал помогать ему понять и овладеть главными секретами производства, но и постепенно ввел его в круг сначала подмастерьев, а потом и мастеров. Таким образом, Дженкс помог молодому человеку обрести необходимые знакомства на фабрике. В результате Мерри нашел себе достойных учителей и через год после поступления на работу уже стал подмастерьем.

Дженкс постоянно вовлекал его в общение с рабочими. Так у Олдриджа появились друзья, всегда готовые помочь ему не только на работе, но и в жизни. Коллектив фабрики постепенно перестал быть для него пугающе чужим. Мерри Олдридж не только постигал все тонкости работы, но и благодаря Дженксу постоянно был в центре всех происходящих на фабрике событий. Поэтому, когда он сам стал мастером, Мерри старался таким же образом обходиться со всеми новичками, пришедшими работать на фабрику. Ему удалось сформировать очень сплоченный коллектив, работающий настолько слаженно, что это не могло пройти незамеченным для хозяина фабрики. Оценив работу сплоченного коллектива, хозяин не только решил повысить плату за труд, но и освободил трудящихся от штрафов, которые были обычным явлением того времени. Утечка кадров на фабрике практически прекратилась, что положительно сказалось на работе предприятия.

Со временем Олдридж стал старшим мастером фабрики, а затем и полностью выкупил ее у хозяина. Он построил работу на принципах цехового братства, где старший должен был обязательно помочь младшему адаптироваться в новом, неизвестном ему коллективе и занять подобающее ему место. Люди стали «держаться» за свою работу, старались работать лучше. Со временем на фабрике сложились даже рабочие династии, что говорило о правильности подобного подхода к организации производства.

Если в то далекое время подобная тактика руководителей была еще в новинку, то сейчас она должна стать правилом поведения для руководителей. Таким образом возможно облегчить для человека процесс гармоничного включения в новый коллектив. Однако не стоит противопоставлять новоприбывшего остальным, уже проверенным работникам, этим можно вызвать конфронтацию – а она чаще всего неизбежна, особенно если коллектив уже сложился, – свести на нет которую гораздо сложнее, чем предотвратить ее.

Чаще всего коллектив настороженно принимает новичка, так как не представляет себе, как с ним нужно себя держать. Кроме того, не исключено, что в коллективе есть свой негласный лидер, который обязательно захочет показать новопришедшему, «кто здесь главный». Подобное явление следует сразу же нейтрализовать. Иначе новый работник будет чувствовать себя неуютно и, возможно, уже никогда не сможет найти с коллективом общий язык.

Перри Ньюмен, открывший в 1894 году в Нью-Йорке собственную сеть ресторанов, заметил, что личная работа с кадрами никогда не сможет быть заменена рутинной работой кадрового отдела. Сам он начинал карьеру в маленькой забегаловке в Нью-Мексико, где каждое рабочее место было на счету. Именно поэтому хозяин забегаловки считал своим долгом обязательно лично интересоваться каждым новым работником и проводить с ним собеседование. Если человек подходил для работы, хозяин знакомил его с персоналом, а по прошествии испытательного срока устраивал небольшой праздник в его честь.

В такой неофициальной обстановке все работающие там могли лучше узнать нового коллегу, что помогало последнему стать среди работников «своим». В результате подбиралась сплоченная команда, делавшая из невзрачной забегаловки местную достопримечательность. Сплоченность коллектива, заложенная еще в Нью-Мексико, помогла затем Ньюмену построить собственную сеть ресторанов, прославившую его на все Соединенные Штаты.

Подобные исторические факты как нельзя лучше доказывают важность следования этому закону управления. Не оставляйте своего нового подчиненного наедине с его сомнениями, помогите ему как можно более безболезненно вжиться в коллектив – так вы получите гарантию сплоченности и работоспособности предприятия.

###### Обратная сторона закона

В любом законе есть своя обратная сторона. В данном случае чрезмерная опека нового сотрудника может сослужить дурную службу. И здесь особенно важно не перегнуть палку, чтобы не испортить дальнейшую жизнь новичка. От руководителя в этой ситуации зависит многое. Итак, к чему может привести подобная опека?

###### Авторитетное мнение

Не бросайте работника на произвол судьбы! Это тоже талант дипломата и психолога – помочь человеку вжиться в незнакомый коллектив, мало того – почувствовать его родным. А ведь это важно, очень важно – именно от новых работников зависит будущее вашего дела и ваш собственный успех!

Дейл Карнеги

Коллектив, в который приходит новый работник, уже имеет сложившиеся порядки и правила поведения. Новое лицо всегда встречают не только заинтересованно, но и настороженно: уживется ли пришедший, сможет ли перенять установленный распорядок или же начнет противостоять ему. В коллективе могут находиться люди (как правило, это давно работающие «старожилы»), которые болезненно воспринимают любые изменения. Поэтому преувеличенный интерес к новому сотруднику, подогреваемый руководителем, может вызвать отрицательное отношение к нему со стороны коллег.

Кроме того, коллектив может воспринять подобную заботу как появление у начальника «любимчика», а это автоматически ведет к неприятию или, возможно даже, своеобразной «холодной войне». Новый сотрудник окажется во враждебной атмосфере, что, естественно, не будет способствовать его адаптации. Бывали случаи, когда именно из-за неприятия коллективом человек менял работу. Таким образом, желая привлечь внимание к достоинствам нового сотрудника, руководитель может вызвать подсознательное отторжение его коллективом.

Но у этой ситуации есть две стороны – коллектив и сам новоприбывший. Чрезмерная опека может привести к излишней застенчивости – нежеланию «выходить из тени». Особенно, если новенький уже почувствовал отрицательное отношение к себе. Он постарается в дальнейшем не привлекать к себе внимания, и, конечно же, таким образом, вместо ценного работника руководитель получит «серую мышь», сотрудника, не способного к самостоятельным действиям.

С другой стороны, почувствовав особое расположение руководителя к своей персоне, новый сотрудник может в скором времени превратиться в подхалима, способного на любую низость, лишь бы удержать это расположение. По мнению подобных людей, особое внимание начальника дает им преимущества перед другими – они начинают думать, что имеют право на повышение зарплаты, продвижение по службе и т. д. Опасность состоит в том, что подхалим способен очернить любого, лишь бы добиться своей цели. Иногда один подобный сотрудник может развалить весь коллектив и стать причиной упадка производительности в отдельно взятом коллективе или даже на предприятии в целом. Как говорится, одна паршивая овца все стадо портит.

Как и при выполнении каждого закона, здесь главное – не изменить чувству меры. Представляя нового сотрудника, некоторые руководители – из самых лучших побуждений – стремятся весь процесс адаптации отяготить «своим чутким руководством», между тем как многое зависит и от самого новоприбывшего. Постоянное внимание может способствовать развитию у нового сотрудника неуверенности в своих действиях (раз его постоянно контролируют), а у коллектива – восприятию каждого его шага как неправильного (по той же причине).

## ЗАКОН 3

## ПРИМЕНЯЙ ПРИНЦИП КНУТА И ПРЯНИКА

###### Формулировка закона

Пряник – хороший стимул для работы, который должен быть в левой руке каждого управляющего. Правой же рукой руководитель должен держать кнут и хлестать им каждого, кто хочет только есть, а не работать.

###### Толкование закона

Известно, что индивидуальный стиль деятельности, стиль поведения и общения руководителя оказывает исключительное влияние на общую атмосферу в коллективе, на работу и отношения между собой подчиненных.

Стремление показать себя прежде всего администратором (а потом уже наставником и руководителем – в прямом смысле этого слова), резкость, вспыльчивость, бестактность в отношениях с подчиненными создают нездоровую обстановку и напряженность. Психологи, которые занимаются исследованием психологического климата в трудовых коллективах, нередко отмечают, что стиль работы руководителя не просто влияет на атмосферу в коллективе, но и обладает определенной «заразительностью», проявляющейся в том, что подчиненные в общении между собой в той или иной степени воспроизводят особенности поведения руководителя.

Искусство управления, по мнению многих исследователей, состоит в том, чтобы в каждой отдельной ситуации выбрать оптимальное решение: оперативно реагировать на различные вопросы (от организационных до чисто технических), которые не нуждаются в широком обсуждении, и прибегать к коллективным способам принятия решений, когда это целесообразно; использовать «кнут» (выговоры, штрафы, систему жесткого и унизительного контроля и т. д.) для «усмирения» подчиненных, не имеющих никакого представления о дисциплине и ответственности, и для коррекции их деятельности, или «пряник» (повышение заработной платы, премирование, предоставление отгулов и назначение на более высокую должность) для поощрения наиболее инициативных и исполнительных сотрудников.

Для всех без исключения работников важны не столько профессиональные, сколько моральные, «человеческие» качества руководителя – его объективность в подходе к людям, в оценке их труда, свобода от предвзятости, личных пристрастий, способность сохранять самообладание и не «бросаться» из крайности в крайность и т. д.

К числу наиболее распространенных недостатков в общении руководителя с подчиненными относятся: чрезмерная официальность, недостаток «человечности» в контактах с подчиненными, постоянная демонстрация «кнута» за спиной, повышенная напряженность общения; и, напротив, преувеличенное расположение к некоторым сотрудникам (фаворитам), отсутствие необходимой для начальника требовательности и категоричности.

Наличие подобных недостатков часто очень сильно сказывается на эффективности управления. Начальник, использующий в своем коллективе политику «кнута и пряника» невпопад, по настроению, а не в соответствии с необходимостью, обусловленной спецификой сложившейся на предприятии ситуации, рискует не только потерять доверие и авторитет подчиненных, но и вообще лишиться своего места.

А необходимость в использовании данной стратегии управления возникает довольно часто. Дело в том, что в России культура отношений между начальником и подчиненным очень сильно отличается от моделей других стран (в частности, Западной Европы и Америки). Подчиненный может вбежать в кабинет, оборвать начальника на полуслове или просто выжидательно стоять рядом с ним во время разговора по телефону.

В подобных случаях требуется столько терпения! Однако крик и резкие телодвижения – не для тех, кто хочет добиться действительного успеха в своей управленческой деятельности. Руководитель должен образовывать, ненавязчиво воспитывать людей.

Если одним подчиненным – «плохим» – требуются постоянный надзор и периодическая «порка», то другие, напротив, склонны реагировать на внимательное и одобрительное отношение, на разного рода уступки и поощрения.

Все люди такие разные, что начальник в любом случае не может понравиться всем без исключения. Панибратство – бич, который надо искоренять раз и навсегда. Однако и слишком жестким, «официальным» и чересчур требовательным быть не стоит. Идеальный руководитель, истинный лидер никогда не выполняет деструктивную функцию: не «распускает» свой коллектив, закармливая его членов дармовыми «пряниками», и не превращает его в стайку забитых «мышей», не смеющих пикнуть и шевельнуться при виде постоянно размахивающего своим «кнутом» начальника.

###### Доказательство закона

С тех пор, когда между людьми произошло деление на сильных и слабых, бедных и богатых, умных и глупых, они стали задумываться над законами, позволяющими одним повелевать другими, подчинять своей воле мысли, чувства и желания окружающих. И древние мыслители пришли к выводу, что все дело в отношении людей друг к другу, передаваемом на подсознательном уровне. Так, в одной даосской притче рассматривается основополагающий принцип управления всеми живыми существами.

У чжоуского царя Сюаньвана главным пастухом был раб по прозвищу Жердочка Для Птиц. Он умел обращаться с дикими зверями и птицами и, собирая их, кормил из рук во дворе и в саду. Он мог укротить и приручить любого хищника, даже тигра и волка, орла или пеликана. В его присутствии самцы и самки спаривались и размножались, образуя целые стада. Самые разные звери могли пастись рядом друг с другом, не царапаясь и не кусаясь.

Однако раб был стар. И царь, обеспокоенный тем, чтобы его секрет не умер вместе с ним, приказал ему обучать другого раба – Садовода с Мао-горы.

Услышав от последнего царский приказ, обладающий чудесной способностью раб сказал:

– Я, Жердочка, – презренный раб. Какое искусство я могу передать тебе? Но боюсь, что государь обвинит меня в том, что я утаил от тебя свой секрет, и потому расскажу вкратце, как обращаться с тиграми.

Радоваться, когда потакают, и сердиться, когда перечат, – в природе каждого, в ком течет кровь. Но разве радость и гнев проявляются случайно?! Гнев зверя вызывают, когда идут против его воли. Во время кормежки я не решаюсь давать тигру живого зверя: убивая его, тигр обязательно придет в ярость; не решаюсь давать целую тушу: разрывая ее, он придет в ярость. Своевременно кормлю голодного и пытаюсь понять, что приводит его в ярость.

Тигр и человек принадлежат к различным видам. Человек потакает тигру, и тигр к нему ласкается; перечит – и тигр его убивает. Но разве решусь я перечить тигру, чтобы привести его в гнев! Не стремлюсь также потакать ему, чтобы вызывать у него радость. Ведь от радости он непременно вернется к гневу, а от гнева вернется снова к радости. Однако ни тем, ни другим способом невозможно достичь своей цели.

Ныне, когда у меня нет мысли ни потакать им, ни перечить, птицы и звери принимают меня за своего. Я действую по закону природы – предоставлять каждого самому себе, поэтому они бродят по моему саду, не вспоминая о высотах горных лесов и просторах болот; засыпают в моем дворе, не стремясь в глубину гор и тишину долин.

Познакомившись с этой притчей, многие могут справедливо возразить, что, мол, люди – не тигры, и если предоставить их самим себе, то большинство из них вообще перестанут работать и превратятся в ленивцев, привыкших жить на всем готовеньком. На самом деле такое едва ли возможно. Потому что в наше время крайне редко кому-либо удается зарабатывать деньги, не прилагая к этому никаких усилий. Каждый понимает, что если сегодня он не выполнит свою работу, то завтра ему просто-напросто нечего будет есть.

Однако с давних пор среди подчиненных находились такие «ловкачи», которые, пропуская мимо ушей наставления начальника и действуя по собственному усмотрению, надеялись таким образом обогатиться и при этом были совершенно уверены в том, что выйдут сухими из воды.

Одним из таких «ловкачей» был знаменитый сподвижник Петра Великого Александр Меншиков. Этот безродный, но чрезвычайно предприимчивый и практичный человек, добившись расположения царя, всячески пользовался своим исключительным положением, в результате чего стал едва ли не самым богатым и именитым человеком России.

Известно, что великий император проводил большую часть своей жизни в путешествиях по Европе, набираясь опыта у жителей более развитых в экономическом и техническом отношении стран. Однажды, находясь в Голландии, Петр посетил местного богача и пришел в неописуемый восторг при виде его кабинета, оборудованного различными приспособлениями для вычислений, оригинальными письменными и прочими принадлежностями, обставленного изысканной и вместе с тем очень удобной мебелью. Вид этого кабинет настолько поразил воображение юного царя, что он безо всякого промедления написал своему верному Меншикову письмо, в котором подробно описал обстановку кабинета и попросил сделать нечто подобное в своем дворце.

Меншиков, получив государево письмо, отвечал, что примется за порученное ему дело с превеликим удовольствием и просил выделить ему необходимую, по его мнению, сумму. Обрадованный исполнительностью своего помощника, Петр дал согласие на финансирование «прожекта».

Какого же было удивление и возмущение царя, когда, вернувшись на родину, он не увидел в своем дворце ожидаемого кабинета. Он вызвал Меншикова и спросил, чем тот все это время занимался и куда, собственно, дел деньги. Александр Данилович безо всякого смущения сослался на нужды народа и двора, сказав, что деньги пришлось направить на то-то и на то-то. Царь, которому не оставалось ничего, кроме как признать правоту доводов Меншикова, смирился и вскоре позабыл о досадном происшествии. Однако, как оказалось, не надолго.

Один из недоброжелателей царского фаворита донес Петру, что Меншиков («обманщик», «прохиндей» и т. д.), вместо того чтобы исполнить волю царя, соорудил чудесный кабинет в собственном доме, истратив на это все выделенные деньги. Гнев царя был страшен: он собственноручно поколотил проворовавшегося Меншикова и, пригрозив тому смертью, уехал в очередную «командировку».

Впоследствии, помня о царском обещании, Меншиков старался быть более осторожным и осмотрительным. Однако все равно не раз обманывал вечно занятого царя, рискуя оказаться под кнутом и лишиться своего состояния и положения.

###### Обратная сторона

Как уже отмечалось выше, есть такие руководители, которые не понимают необходимости чередования «кнута» и «пряника»: одни из них склонны угощать всех подряд даровым лакомством, а другие – ударами. В результате одни подчиненные начинают пользоваться добротой своего шефа и без лишних размышлений «садятся ему на голову», с шуточками и смехом встречая попытки руководителя создать некоторое подобие порядка в организации; а другие большую часть жизни проводят «на больничном», пытаясь восстановить душевное и психическое равновесие, нарушенное постоянными придирками и вспышками гнева слишком требовательного и категоричного начальника.

Следовательно, ни в том, ни в другом случае нельзя говорить об эффективном управлении трудовым коллективом.

С психологической точки зрения, оптимален тот стиль руководства, который обеспечивает руководителю максимально эффективные контакты с подчиненными. Выбор этого стиля должен производиться с учетом ситуации, а также возраста, характера и степени профессионализма подчиненного. Например, если новичок или стажер не станет обижаться на чересчур резкий выговор, хотя и может в качестве оправдания сослаться на возраст и неопытность, то сотруднику, которому осталось два-три года до пенсии, вряд ли понравится не слишком вежливое обращение руководителя.

С другой стороны, раз ты стал начальником, то тебе не остается ничего, кроме как распоряжаться и командовать. И даже если какой-нибудь неоднократно премированный сотрудник, который устроился в данную фирму еще тогда, когда все остальные учились в школе, станет в ответ на настоятельную просьбу молодого начальника возражать, прибегая к выражениям типа: «Да знаешь ли ты, сынок...», не стоит уступать, нужно действовать в соответствии с твердыми принципами. И если кто-то не справляется со своей работой, не желает действовать в интересах фирмы, часто подводит своего руководителя, постоянными ошибками и недосмотрами причиняя значительный ущерб организации, то его следует просто-напросто заменить, даже не прибегая к методу «кнута и пряника».

Однако и здесь не стоит впадать в крайность, устраивая в своем коллективе «казарменные» порядки и действуя по принципу: ты, Иванов, молодец, на тебе за это орден, а ты, Сидоров, лентяй, и за это тебя следует хорошенько наказать. Руководитель ни в коем случае не должен забывать о том, что в его подчинении находятся не бесчувственные роботы, а люди, обладающими уникальными личностными, профессиональными и моральными качествами.

Замахиваясь кнутом, нужно заглянуть в глаза человеку и в пятый, а если потребуется – и в десятый раз, спросить себя: «А правильно ли я поступаю?!». Если человек не хочет работать или же намеренно действует в ущерб предприятию, то обрушенный на него удар будет справедливым. Если же виноват не он, а кто-то другой – то лучше опустить занесенную руку, пока не стало слишком поздно. Баловать «пряниками» своих подчиненных тоже не стоит, в противном случае они превратятся в жирных котов, которые, будучи всегда сытыми и довольными, отказываются ловить мышей даже для развлечения!

###### Образ

Дрессировщик тигров бесстрашно входит в клетку, и тигры, пораженные его наглой смелостью, перестают метаться из одного угла в другой и замирают в ожидании. По запаху они понимают, что этот человек не боится их, более того – он чувствует себя намного умнее и сильнее. Но вот раздается резкий удар «хлыста» – и пораженные хищники пятятся назад. Однако в другой руке у дрессировщика – огромный кусок мяса. И он достанется тому, кто будет послушно выполнять волю бесстрашного хозяина. Тиграм хочется полакомиться мясом – и они снова приближаются к человеку, но он, щелкнув хлыстом, указывает им на расставленные тумбы. Косясь налитыми кровью глазами, тигры взбираются на них, а самых нерешительных дрессировщик подгоняет ударами хлыста. «Ап!» – и «тигры у ног его сели...».

Самым трудным для руководителя бывает оторваться от своих коллег: ведь до своего назначения он был таким же членом команды, как и они. У них были прекрасные дружеские отношения, и руководитель хочет сохранить их в том же виде, уже будучи руководителем. Однако такое невозможно: лучше сразу расставить все точки над «i» и объяснить подчиненным свои права и их обязанности.

Вместо того чтобы подолгу мусолить какую-либо проблему, анализировать ее, надо смотреть в будущее, думать, как избежать повторения ошибки в дальнейшем. Не надо также бояться говорить с человеком прямо: любой откровенный разговор только прибавляет очков.

Известно, что настоящий лидер должен обладать очень тонким социальным интеллектом, ощущать различные нюансы отношений, настроений, в том числе и своих собственных. Руководителю необходимо уметь оценивать и прогнозировать поведение других людей, своих подчиненных. Правда, его постоянно подстерегает опасность пойти на поводу у своих эмоций. Однако истеричность и лидерство – вещи несовместимые.

Мудрый расчет и самообладание помогут руководителю превратиться в воспитателя для своих подчиненных и таким образом принести ему успех в управленческой деятельности.

###### Авторитетное мнение

Суть дела – полдела, не менее существенно – как дело сделано. Грубость вредит всему, даже справедливому и разумному. А любезность все скрашивает: позлащает «нет», подслащает истину. Во всех делах важно «как»: приветливость играет наверняка. Когда отказываешь, помни: любезный отказ легче проглотить, чем сухое согласие. Не отказывай сразу, пусть остаются крохи надежды, они умерят горечь отказа. Добрые слова заменят отсутствующие дела... Искусный расчет – залог успеха в делах, размышление – лучший помощник. Напоказ расчет не выставляй, тем более не позволяй разгадать, ибо расчет, особенно тонкий, ненавистен и порождает вражду.

А. Смит

Всех правителей можно условно разделить на две категории: на тех, кто в своей управленческой деятельности использовал исключительно «кнут», и тех, кто повелевал с помощью «пряников». Однако если представители первой группы (такие например, как Калигула, Нерон, Чингисхан, Иван Грозный, Аракчеев) не пользовались любовью народа, внушая страх и ненависть, то другие (такие, как, например, правившая в XVIII веке в Венгрии императрица Елизавета, которая считала себя прекрасной феей и раздавала направо и налево чины, имения и денежные премии) становятся причиной анархии. И лишь единицы оказываются способными управлять, руководствуясь благоразумием и умеренностью.

К таким «единицам», по мнению некоторых историков, можно отнести внучатого племянника Цезаря – Октавиана, который был настолько ловким политиком, что сумел привлечь на свою сторону сенат и римскую толпу. Он не мог похвастаться полководческим талантом, зато умел подбирать себе хороших главнокомандующих, которые почитали его, как отца, за ум и справедливость.

После всех своих побед (в результате одной из них ему удалось пленить саму Клеопатру), Октавиан принял имя Август, что означает «величественный», и стал первым римским императором. Этот титул (который в переводе с латинского означает «повелитель») солдаты давали своим полководцам после выигрыша крупных сражений. В мирные годы правления Августа наступил расцвет древнеримской культуры, что, по мнению многих исследователей, является свидетельством его умения управлять большим государством.

Следует отметить и тех «великих мира сего», которые, став главой государства, начинали управлять с помощью «пряника», а заканчивали размахиванием «кнута». В качестве примера можно привести сталинский режим, о котором было так много сказано за последние пятьдесят лет. Известно, что Иосиф Виссарионович, став генеральным секретарем компартии, обеспечил высокое положение и безбедное существование многим революционерам из своего ближайшего окружения, которые не могли нарадоваться на доброго и щедрого «вождя». Однако наступил 30-й год – и то тут, то там стали раздаваться свист и удары «кнута», обрушившегося в первую очередь на головы и спины тех, кто вчера считался сталинскими «фаворитами» (Кирова, Бухарина и т. д.). Некоторые полагают, что, изменив столь резко характер своей политики по отношению к подчиненным, Сталин тем самым предотвратил возможность еще одной революции. Однако те, кого сталинские репрессии коснулись непосредственно, склонен видеть причины столь резкой перемены – от «пряника» к «кнуту» – в другом, а именно: в крайней психической неуравновешенности великого вождя.

###### Притча

В незапамятные времена у северных славян был бог правосудия по имени Прове (от слов «проведать», «прознать»). Истукан этого божества возвышался на дубовом столбе, держа в одной руке обломок камня как символ преступления, а в другой – копье в качестве знака неотвратимого наказания. Вокруг него на земле стояло неисчислимое количество дву-, трех-, четырехликих идолов: они во все свои деревянные глаза должны были следить за теми, кто нарушал закон и волю бога. Голову Прове обвивал венок, из-под которого высовывались длинные уши: знак того, что от него ничего невозможно скрыть!

Однако пришло время – и славяне свергли идола Прове и посыпали воздвигнутый в честь него жертвенник пеплом: теперь у них был другой Бог – справедливый и милосердный, который пожертвовал своим единственным сыном ради того, чтобы исправить род человеческий.

Однако далеко не все приняли новую веру. Среди славян были и такие, кто не желал менять установленный праотцами порядок и образ жизни. Одним из таких был богатый и знатный купец, владевший несколькими десятками рабов. Опасаясь, как бы они, наслушавшись христианских проповедей, не перестали подчиняться ему, он поставил возле своего терема идол прежнего бога. Однако рабы не испытывали перед божеством прежнего страха. Один из них даже осмелился всунуть в деревянную руку идола вместо камня кусок хлеба. Хозяин, увидев это, пришел в ярость и велел высечь «шутника». Однако присутствовавший при этом товарищ отговорил его, сказав: «Оставь их. Ведь где награда, там и наказание. Возьми в одну руку палку, а в другую – хлеб, и они будут слушаться тебя, как дети».

## ЗАКОН 4

## УМЕЙ СТИМУЛИРОВАТЬ РАБОТУ

###### Формулировка закона

Любые действия человека в этом мире должны быть осмыслены, поэтому каждый управляющий должен уметь создавать стимулы для работы. Есть стимул – есть хорошая работа.

###### Толкование закона

Для того, кто стремится управлять людьми, очень важно научиться стимулировать и организовывать работу как свою, так и подчиненных. Всем известно, что человек работает лучше в том случае, если им движет какая-нибудь идея или собственная выгода. Это может стать прекрасным стимулом к работе. Пообещав, а главное – после выполнения задания, хорошо заплатив, руководитель тем самым вызывает у своих подчиненных стремление как можно лучше и добросовестнее работать.

Материальный аспект важен в любом деле, поскольку если работник будет осознавать, что чем больше он выполнит поручений и чем качественнее, тем большее его ждет вознаграждение, то и относиться к своему труду он будет соответственно. Ведь высокая заработная плата несет за собой более высокий уровень жизни, возможность приобретения каких-либо вещей или оплаты различных услуг. Стремясь повысить свое материальное положение, подчиненный станет ответственно выполнять свою работу, и у руководителя не возникнет с таким человеком проблем.

Денежное вознаграждение, безусловно, очень важно для стимулирования работы, однако не менее важным оказывается и предоставление работнику возможности самоутвердиться, почувствовать свою значимость. Если управляющий фирмой не ценит своих подчиненных, обращается с ними, как со своей собственностью, не замечая в них людей, позволяет себе в разговоре с ними грубость и обидные замечания, кричит на них, то как бы хорошо ни оплачивался труд в этой организации, все равно будет текучка кадров.

Любому человеку важно и нужно, чтобы его уважали, считали единственным и незаменимым. Поэтому тому, кто желает управлять людьми, необходимо научиться в каждом из своих подчиненных видеть прежде всего личность, ценного сотрудника и всячески показывать свое уважение. Более высоких результатов работы можно добиться одним только изменением названия должности того или иного сотрудника.

Например, если руководитель фирмы вдруг заметит, что человек, отвечающий за чистоту в офисе, попросту уборщица, начинает пренебрегать своими обязанностями, не стоит торопиться ее увольнять – тем более, если раньше она идеально справлялась со своими обязанностями. В этом случае можно попробовать присвоить ей должность, к примеру, контролера санитарного состояния помещения. Человек сразу же почувствует свою значительность и исправит свое отношение к работе.

###### Байка

Однажды один богатый бай отправился на рынок для того, чтобы закупить продукты, а заодно сделать подарки своему многочисленному гарему. Прибыв на место, он несколько увлекся, поскольку от разнообразия всевозможных товаров у него просто разбежались глаза. Чего здесь только не было! Превосходные овощи и фрукты (ароматные персики, сахарные дыни, золотистый виноград), замечательно обработанный рис и огромный выбор великолепных вин. Помимо продуктов он приобрел огромный ковер удивительно тонкой и искусной работы для старшей жены – и множество всяческих приятных мелочей для остальных жен и наложниц.

Когда же бай очнулся, он увидел, что его воз завален всевозможными покупками, а его маленький ослик не желает больше трогаться с места. Сначала хозяин решил проучить непослушную скотину и огрел ее два раза кнутом, ослик сделал два шага, но тут же остановился. Тогда бай решил воздействовать лаской, однако ничего не помогало – ослик стоял, как вкопанный. Наконец, тяжело вдохнув, человек сел на землю и задумался. Вдруг на дороге появился прохожий. Увидев бедственное положение бая, он предложил ему поспорить на несколько золотых, что ослик без всякого понукания довезет хозяина до дома. Владелец животного, конечно же, не поверил ему, однако согласился на спор. Тогда прохожий срезал ветку, прикрепил на тонкий конец морковку и велел баю держать ее перед мордой животного таким образом, чтобы оно могло видеть лакомство, но не доставало до него. Через несколько минут у прохожего довольно позвякивали в кармане золотые, а бай ехал к себе домой.

Дейл Карнеги советует создавать своим работникам хорошую репутацию. Если, например, в фирме есть человек, который постоянно опаздывает, то начальнику нужно не ругать своего подчиненного, извергая волны ярости и негодования, а всем и везде говорить, что его служащий – самый пунктуальный человек из всех, кого он знает. Скорее всего, очень скоро работнику станет совестно опаздывать – и он постарается оправдать столь положительное отношение к себе своего начальника.

Этот метод позволяет руководителю влиять на поведение и поступки своих подчиненных без ссор, угроз и разного рода принудительных, воспитательных и прочих мер воздействия. Напротив, акцент в данном случае ставится на доброй воле сотрудников. Даже в личной жизни можно использовать этот безболезненный и эффективный метод. Если, к примеру, жена не умеет готовить, нужно только сказать ей, что поскольку супруг считает ее превосходной хозяйкой, то в следующую пятницу он пригласит к себе на обед своих друзей, чтобы и они убедились в ее мастерстве. Безусловно, женщина постарается соответствовать мнению любимого и постарается за оставшиеся дни постичь премудрости кулинарии и великолепно приготовить праздничные блюда.

Видимо, всем известно, что похвала и одобрение самым благотворным образом воздействуют на человека. Управляющий, замечающий и подчеркивающий каждое, пусть и не значительное, достижение в деятельности своих подчиненных, вдохновляет их на еще больший успех. Человек, стремящийся управлять людьми, обязательно должен уметь не только подмечать в окружающих хорошие качества, но и хвалить их. Подобным образом можно не только расположить к себе людей, но и незаметно заставить человека взять на себя какое-либо обязательство.

Прекрасным стимулом к работе выступает дух соперничества. Если управляющий скажет сотруднику, что в потенциале он мог бы намного лучше выполнить порученную ему работу, чем его коллега, однако ему что-то мешает, то тот постарается превзойти самого себя. Нередко именно соперничество подстегивает людей ко все большим достижениям в своей работе.

Нередко своим личным примером руководитель способен заставить своих работников стремиться к успеху и самосовершенствованию. Если руководящий работник излучает уверенность в себе, заряжая окружающих своей энергетикой, то он невольно будет вызывать уважение у подчиненных, которые захотят быть похожими на своего шефа – и тем более соответствовать возложенным на них обязанностям. Достижения начальника могут вдохновить на личный успех его подчиненных. Поэтому, если кто-то хочет научиться управлять людьми, то он должен избавиться от нерешительности и сам настроиться на успех.

Человеку, стремящемуся к управлению людьми, прежде чем стимулировать работу других людей, необходимо найти стимул для своей собственной деятельности. В противном случае, если руководитель не будет иметь определенных целей и четко сформулированного плана по их реализации, едва ли кто поддастся его влиянию. Вдохновить на организацию своего дела может как стремление к ощущению собственной значительности, так и попытка самореализации, однако и в том и в другом случае очень важным представляется решиться на первый шаг – принять решение полностью перевернуть свою жизнь. Человек может добиться каких-либо результатов только в том случае, если он верит в собственные силы и мыслит категориями успеха.

###### Доказательство закона

Однажды одна довольно обеспеченная дама решила нанять себе на службу нового садовника. Им оказался очень молодой человек, который любил время от времени промочить горло, хотя с обязанностями в общем-то справлялся неплохо. Дама позвонила предыдущим работодателям этого садовника, которые рассказали о его пагубной привычке. В первый же день хозяйка вызвала к себе нового служащего и сказала, что она звонила людям, у которых прежде работал этот молодой человек и те сообщили ей, что он замечательный специалист своего дела, однако иногда позволяет себе выпивать горячительные напитки прямо на работе. «Я думаю, – продолжила дама, – что они не правы – и вы наверняка не станете пить во время работы». После этих слов новый работник старался не выпивать в доме хозяйки и содержал сад в идеальном состоянии.

Однажды директор большого универмага делал обход своего учреждения и увидел у прилавка одиноко стоящего покупателя, в то время как продавцы столпились на другой стороне прилавка, совершенно не обращая на него внимания. Опытный и мудрый руководитель не стал делать выговор недобросовестным подчиненным за их халатное отношение к своей работе, а сам встал за прилавок и обслужил покупателя, а потом, ни слова не говоря, передал продавцам покупку для упаковки и продолжил обход. Конечно же, этот случай надолго остался в памяти подчиненных, и подобных казусов в этом магазине больше не происходило.

###### Авторитетное мнение

Венцом всех способностей является здравый смысл, а венцом способностей хорошего руководителя является способность правильно организовать работу, успешно стимулировать деятельность своих подчиненных. Мало это сделать хорошо, важно это выполнить в свое время и в подходящем месте. Талантливый руководитель, как правило, знает, как это сделать, а такт подсказывает ему, как это делать и при каких обстоятельствах.

В. Одерье

Томас Крауф – преуспевающий бизнесмен – рассказывает, что своему успеху в большей мере обязан умению не раздувать неприятности и промахи своих подчиненных до огромных размеров, а доказывать им, что любую ошибку можно исправить. Однажды его подчиненный заключил договор, из-за которого компания потеряла несколько тысяч долларов, однако, принимая во внимание его заслуги, Томас не стал отчитывать подчиненного, а, напротив, видя, что тот пребывает в подавленном состоянии, ободрил его, сказав, что все поправимо – и в ближайшем будущем наверняка столь ценный сотрудник сумеет заключить более выгодный контракт.

Поддержка шефа вызвала у подчиненного стремление к более качественному выполнению возложенных на него обязанностей, и вскоре он самостоятельно нашел для компании очень выгодных клиентов. Предприниматель на собственном опыте убедился в том, что нередко одно слово поддержки способно стать стимулом к работе на несколько месяцев вперед.

Когда владелец журналов «Сатердей ивнинг пост» и «Лейдиз хоум джорнэл» только начинал свою профессиональную деятельность, у него совершенно не было средств для того, чтобы оплачивать гонорары маститых писателей, однако он добился того, что известные авторы все же печатались у него. Почему же это происходило? Издатель мастерски умел взывать к самым лучшим, высоким чувствам писателей. Например, он заключил контракт с известной писательницей Луизой Мэй Олкот только после того, как предложил послать чек на сто долларов не ей, а детской больнице от ее имени.

Умение создавать дух соперничества в своих рабочих не раз помогало Чарльзу Швабу добиваться грандиозных успехов. Однажды в одном из цехов завода сложилась такая ситуация, когда подчиненные перестали выполнять даже сменное задание. Не помогали ни уговоры, ни выговоры вышестоящего начальства, рабочие просто не желали хорошо работать. Тогда Шваб зашел в цех в конце смены и попросил мел. Он прямо на полу написал количество ковок, которое выполнила эта смена, и вышел. Новая смена, конечно же, поинтересовалась, что означает данная цифра, записанная на полу.

Когда Шваб зашел в цех на следующее утро, он увидел, что вчерашняя цифра возросла на единицу; другими словами, ночная смена оказалась проворнее дневной; это, естественно, не понравилось пришедшим утром рабочим. Они постарались превзойти своих ночных коллег. В результате этого соревнования рабочие не только стали выполнять почти в два раза большее количество плавок, но и обогнали по выработке рабочих всех остальных цехов.

В одном из провинциальных городков родился мальчик, про которого окружающие говорили, что его обидела природа. Он был очень маленького роста, а на спине у него был огромный горб. Родители отказались от него, когда он был совсем еще крохой, и живя, среди сверстников в интернате, он, конечно же, постоянно подвергался всевозможным насмешкам. Когда он стал взрослее, то к нему пришло осознание того, что едва ли кто из женщин согласится стать его избранницей. Тогда мальчик решил направить все свои силы на трудовую деятельность.

В силу того, что сам был очень некрасив, он решил посвятить себя служению красоте и стать визажистом. Он разработал четкий план действий, который мог бы привести его к успеху, и начал действовать. Первое время ему приходилось работать за более ничтожную плату, нежели его более приятным в плане внешности конкурентам. Однако молодой человек не унывал, он устраивался в лучшие косметические салоны уборщиком, а сам тем временем, обладая удивительной наблюдательностью, схватывал основы мастерства.

Вскоре он сам уже мог превосходно справляться с работой, его заметили и даже пригласили на съемки фильма, где молодой человек показал себя с самой лучшей стороны. Фортуна наконец-то повернулась к нему лицом. Сейчас у этого человека своя фирма, самые красивейшие женщины записываются к нему на прием. Сам он уверен, что смог добиться такого успеха только потому, что у него всегда был стимул, а главное умение так организовывать свою деятельность, что за один только день успевал переделать уйму дел.

Когда на должность своего личного секретаря Дейл Карнеги взял свою племянницу Джозефину Карнеги, то первое время она раздражала его своей нерасторопностью. Однако, вспомнив себя, известный оратор понял, что ее показатели умственного развития выше, чем его собственные, когда ему было девятнадцать лет. Резко критиковать своего личного секретаря не позволяло ему и осознание того, что сам он был в два раза старше и имел уже огромный опыт в общении с различными людьми. Тогда Карнеги решил не критиковать, а найти стимул для работы своей племянницы. Рассказывая ей о своих ошибках, подобных тому, какие совершала она, он стремился к тому, чтобы Джозефина стремилась превзойти того, молодого Карнеги. И у известного американского специалиста в области психологии межличностных отношений это получилось.

Екатерина II – государыня всея Руси – прекрасно управляла столь обширной страной, и руководил ею один-единственный стимул: добиться благополучия и процветания России. Именно при ней войны с Турцией закончились присоединением Крыма и земель между реками Бугом и Днестром, произошли раздел Польши и присоединение северо-западного и юго-западного краев. Во время ее правления было много преобразований как в экономической, так и в политической сфере, а также в народном образовании. Что же позволило этой женщине добиться таких грандиозных успехов? В первую очередь ее невероятная работоспособность. Мало кто знает, что Екатерина вставала в 6 часов утра, садилась за стол и начинала заниматься делами. Она могла не только правильно распланировать свою деятельность, но и вдохновить своих придворных на служение родине, что, конечно же, самым непосредственным образом сказывалось на положении дел в государстве Российском.

###### Обратная сторона закона

Находясь в поиске стимула для работы своих сотрудников, нельзя забывать и о собственных интересах. Поэтому иногда бывает выгоднее нанять более компетентного специалиста, чем долгое время возиться с человеком, который по тем или иным причинам не справляется со своей работой. Нередко подобный шаг прекрасно стимулирует работу других подчиненных, которые, страшась потерять высокооплачиваемую работу, будут стараться с большей ответственностью подходить к своим непосредственным обязанностям.

Некоторые люди не прочь воспользоваться излишней добротой и мягким характером своего шефа. При этом они считают себя настолько незаменимыми работниками, что позволяют себе некоторые вольности по отношению к своей работе: опаздывают на работу, спустя рукава относятся к своим обязанностям, зная, что начальник все равно не станет их ругать, тем более увольнять, а постарается применить какую-либо психологическую уловку для улучшения качества работы.

Подобным людям нужен жесткий контроль, поскольку у них настолько мало развиты понятия о долге и ответственности, что безуспешно будет взывать к их совести и порядочности. Любое стремление пойти им навстречу воспринимается подобными людьми как слабость, которой поскорее нужно воспользоваться.

###### Образ

Великий полководец Суворов. Этот человек прекрасно мог управлять своими подчиненными, придерживаясь правил справедливости и стимулируя их деятельность где ласковым словом, где личным примером, а где суровым выговором. Он настолько болел душой за свое дело, что предпочитал полностью разделять участь своих подчиненных-солдат: спал вместе с ними у костра на голой земле, ел солдатскую кашу и безропотно пешком преодолевал вместе с ними многие километры. Умение управлять своими людьми в результате и помогло Суворову добиться таких грандиозных успехов.

Если излишне долго своим добрым расположением и отношением потакать подобным людям, то можно вызвать у них так называемую «звездную болезнь». Нередко, возгордившись, такой человек начинает считать себя чуть ли не самым лучшим работником учреждения, хотя совершенно не справляется с возложенными на него обязанностями, резко критиковать деятельность не только своих коллег, но и вышестоящего начальства, вмешиваться в совершенно не касающиеся его дела и вопросы и всячески хвастаться своим якобы высоким положением в компании. Конечно же, каждый руководитель должен шестым чувством угадывать подобных людей и стараться как можно быстрее от них избавляться, поскольку они не только мешают работать окружающим, но и способны вызвать недовольство начальством у других подчиненных.

Руководитель ни в коем случае не должен ставить интересы сотрудников своего учреждения выше интересов фирмы, иначе, с одной стороны, он рискует прослыть никудышным руководителем и вызвать недовольство своих подчиненных; с другой стороны, привести собственное дело к полному финансовому краху. Другими словами, во всем необходимо придерживаться золотой середины. Человек, стремящийся управлять людьми, должен руководствоваться такой политикой, так воздействовать на окружающих, чтобы те поняли, что имеют дело со строгим и серьезным руководителем, который, однако, в случае необходимости обязательно поддержит своих подчиненных, даст дельный совет, на личном примере покажет, как правильно нужно поступить, но при этом не позволит сотрудникам безответственно относиться к возложенным на них обязанностям. Таким образом, каждый руководитель должен обладать непреложным авторитетом в глазах своих подчиненных.

## ЗАКОН 5

## ЗАВОДИ ПРИВЕРЖЕНЦЕВ, УМЕЙ УЗНАВАТЬ НЕДОВОЛЬНЫХ

###### Формулировка закона

Хорошая свита окружает короля. Преданность придворных поможет погасить пламя недовольства даже при сильном пожаре. Поэтому застраховывайте себя от несчастных случаев.

###### Толкование закона

Руководитель никогда не должен забывать об одном из самых важных законов управления людьми: свита делает короля. То есть от людей, окружающих руководителя, нередко зависит его репутация и, как следствие, отношение к нему окружающих. Считается, что достойный человек никогда не будет терпеть рядом с собой льстеца или подхалима. Присутствие подобных субъектов в окружении начальника позволяет людям судить о характере и качествах самого руководителя.

Кроме того, умные и преданные подчиненные могут помочь выбраться из самой неприятной ситуации, будь то клевета или судебное разбирательство. Чем кропотливее руководитель подбирает своих заместителей и помощников, тем больше у него шансов выйти победителем из любой затруднительной ситуации. Затраченное на это занятие время всегда окупается: хорошая свита может вовремя распознать и погасить пламя недовольства внутри коллектива.

Свита короля – это тот несокрушимый столп, на котором держится все королевство. Руководитель при всем своем желании не в состоянии успеть рассмотреть и решить одновременно все проблемы предприятия. Его основная задача – планировать и координировать глобальные цели, ставить их перед компанией. Но это совершенно не означает, что мелких повседневных проблем, связанных с производственным процессом или касающихся отношений внутри рабочего коллектива, не существует, или что они также не требуют решения.

Жизнь – это цепь, как говорил Омар Хайям, а мелочи в ней – звенья, нельзя звену не придавать значения. Именно такие обязательные «мелочи» и составляют, жизнь компании. Но их подчас слишком много для внимания одного, пусть и крайне талантливого в управлении человека. Любое даже самое успешное предприятие прогорит, если у руководителя не будет достойной свиты, которая в состоянии будет вовремя и правильно решить все возникающие проблемы.

Хорошая свита – гарант надежной работы предприятия. Если работники будут уверены, что для решения их проблем всегда найдется время у руководителя или тех, кто представляет его, то начальник в свою очередь может быть спокоен относительно проблем, связанных с недовольством подчиненных. Чаще всего в компаниях со строгой, четкой и организованной структурой никогда не разгораются очаги недовольства.

###### Сказка

Один король был очень молод и считал, что он одним своим происхождением достоин уважения подданных и всяческих побед. Впрочем, страна его была благополучна, а соседи – дружественны. Больше всего молодой король любил маскарады и многодневную охоту, на которой его часто сопровождали такие же молодые, как он сам, дворяне. Они от души веселились, но когда приходило время принятия законов и заседаний с королевским советом, свита оставалась с королем, стараясь помочь ему не только в веселье, но и в сложных для молодого правителя делах. Шли годы, король набирался опыта, но его свита всегда была рядом, как и раньше. Приближенные особы оставались его ближайшими друзьями и помощниками, разделяя с ним и радость и печаль, как и положено истинным друзьям.

Но, к сожалению, благополучие не может длиться вечно. И однажды пришла беда: на благополучное государство вероломно напал один из дальних соседей. На страну обрушились орды наемников, не щадивших ни женщин, ни детей. Они разоряли селение за селением, город за городом. Королевские войска дрались с неприятелем под предводительством самого короля, рисковавшего своей жизнью в каждом сражении. Его свита всегда была рядом; переодетые простыми воинами, приближенные сражались рядом с королем и защищали его от вражеских стрел и мечей.

И вот в одном из сражений они попали в засаду: отряд окружили силы неприятеля, численностью во много раз превышающие его. Королю грозила неминуемая смерть. И тогда один из дворян королевской свиты направил своего коня на противников, стараясь отвлечь на себя их внимание. Конечно, он погиб, но при этом убил немало врагов. Затем его примеру последовал еще один дворянин. В это время отряд смог прорвать кольцо окружения. Однако совсем недалеко от ставки на отряд снова напали. И свита короля снова закрыла его от стрел и мечей, давая возможность спастись. Но все же король был ранен в бою, и оставшиеся в живых его дворяне, прикрывая его собой, довезли короля до ставки и таким образом спасли ему жизнь.

Мораль этой сказки проста: счастлив тот государь, у которого есть такие воины, чья доблесть стоит на страже интересов королевства.

Что такое хорошая свита? Это сплоченная команда профессионалов, окружающих руководителя и готовых в любой момент скоординировать свои силы, чтобы решить любую проблему, перед ними поставленную. Конечно, далеко не всякий руководитель компании может похвастаться такой командой, но создать ее стремится каждый. Поэтому для руководителя компании очень важно присматриваться к сотрудникам, приближая к себе самых талантливых, преданных делу и порядочных людей. Личная верность окружения общему делу не раз помогала лидерам избежать поражения. Так что утверждение, что кадры решают все, актуально и в наши дни.

В любом коллективе обязательно найдется группа недовольных. Их отношение к руководителю может объясняться личными причинами или несогласием с методами работы. Важно то, что какое бы высокое положение ни занимал руководитель (фирмы, предприятия или государства), он все равно не застрахован от недовольства своих подчиненных.

В такой ситуации верное окружение не только станет защитой интересов руководителя, но и сможет нейтрализовать влияние недовольных. Нередко сам статус руководителя обуславливается теми, кто его окружает. Так что, если вы действительно хотите научиться эффективно управлять людьми, не стоит надеяться только на свои силы – подбирайте себе верную, испытанную и, главное, профессиональную команду, способную выступить в защиту ваших интересов и дела.

###### Доказательство закона

«Короля делает свита», – сказал однажды великий итальянский политический и мыслитель Макиавелли. Этот девиз восприняли властители всех стран, а история не раз доказывала его правоту. Для примера можно вспомнить жизнь и славное правление Петра I Великого. Все его реформы, направленные на европеизацию старой России, были возможны только при наличии верной свиты, готовой исполнить волю молодого царя любой ценой. Известно, что «птенцы гнезда Петрова», как назвал их впоследствии А. С. Пушкин, подбирались царем долгое время.

Но в конце концов именно благодаря им оказались возможными те изменения в политике и самом стиле жизни, которые превратили отсталую страну в одну из ведущих в Европе. Пожалуй, один из самых ярких примеров, характеризующих верность царю его окружения, связан с бунтом царственной сестры Петра – Софьи, поднявшей на смуту недовольных стрельцов. В ту далекую пору стрельцы представляли собой элитарные царские войска, ассоциирующиеся в сознании россиян со старой Русью, за незыблемость которой так ратовала Софья.

В план царевны входил полный захват власти (она считалась регентшей при своих несовершеннолетних братьях-наследниках – Иване и Петре). Стрельцы, которым было совершенно не по нраву поведение юного Петра, требовали смерти царя. В ночь бунта близкие друзья 17-летнего Петра успели предупредить его о готовящемся наступлении, что дало ему время скрыться на территорию «потешных войск» (будущие Петровский и Михайловский полки). Через некоторое время он вернулся в Москву во всеоружии, и бунт был подавлен. Не удивительно, что позже мстительность врагов нередко обрушивалась не столько на самого царя, сколько на его окружение.

Как видно из этого примера, хорошая свита – не только гарант прекрасной работы, но и при необходимости – спасения жизни и выявления недовольных. Существуют исторические факты, рассказывающие о том, как люди свиты государя рисковал собственной жизнью для его спасения.

Подтверждением этому является история французского короля Генриха IV, который на ту пору был королем непокорной Наварры – небольшого сопредельного Франции государства. Его женитьба на принцессе Маргарите Валуа, сестре занимавшего трон Карла IX Валуа, окончилась кровавой Варфоломеевской ночью, когда «верные» католики-французы устроили резню съехавшимся на свадьбу своего короля гугенотам-наваррцам. Сам Генрих неожиданно для себя оказался пленником Лувра. За это время к нему по приказу королевы-матери Екатерины Медичи не допускали его свиту – так как боялись, что верные своему королю дворяне наваррского двора устроят ему побег. Мало того, несколько раз жизнь будущего короля Франции подвергалась опасности: его пытались заколоть с помощью его же супруги, отравить, напитав ядом страницы книги, и, наконец, решили погубить на охоте под предлогом несчастного случая.

Но коварный план королевы-матери потерпел неудачу. Верные королю наваррцы, рискуя своей жизнью, подкупили прислугу Екатерины и таким образом узнавали все последние события, происходившиие в Лувре. В день охоты они также отправились за королевским кортежем, правда, держась от него на почтительном расстоянии, что, впрочем, не мешало наваррцам успешно следить за продвижением королевской охоты. Приехав на место лова первыми, они сумели обезвредить нанятых для убийства Генриха людей. Когда кортеж достиг места и охота началась, наваррцы помогли королю и королеве скрыться в дебрях леса и успеть уехать на достаточное расстояние прежде, чем французы обнаружили отсутствие супругов.

Таким образом, благодаря верности своей свиты Генрих Наваррский смог не только выбраться из плена, но и остаться в живых. После гибели Генриха III Валуа, младшего брата Карла, Наваррец занял французский трон. Как видите, верная свита нередко играет ведущую роль в бесконечном спектакле человеческих отношений. А сколько история знает фактов, когда смелость вассалов спасала жизнь и честь их господ, даже ценой собственной жизни!

Но проходило время, века сменяли друг друга, и великие подвиги рыцарской доблести остались в прошлом. Начиная с Нового времени люди предпочитают разрешать проблемы и уничтожать врагов с помощью дипломатии и судебных разбирательств. Если раньше в ход шли яд, стрелы, шпаги, то потом стало необходимо опасаться клеветы и подтасовки фактов. Однако человеческие отношения в сути своей не меняются, и поэтому верность окружения ценится все так же высоко.

###### Образ

Король на троне, окруженный верными рыцарями с обнаженными мечами. Они – самые верные и преданные его слуги. Это люди, которым король может доверить свою жизнь. Он правит благополучно, потому что его рыцари всегда рядом и готовы встать на защиту благополучия государства в любой момент.

Так, например, в XIX веке Великобритания была потрясена судебным разбирательством, связанным с именем одного из известнейших лондонских банкиров, – Джоном Нилсоном. Его противник выдвинул против него серьезное обвинение – в государственных хищениях через подставных лиц. Банкиру грозили полная конфискация имущества и тюремное заключение на срок до 7 лет. Словом, карьера и доброе имя банкира находились на грани катастрофы. Причем для самого Нилсона это обвинение было совершенно неожиданным. Ни попытки договориться с подавшим в суд недругом, ни собранные факты невиновности банкира не могли помочь – суд был не на его стороне.

Джон догадывался, что факты, предъявленные обвинением, были хорошо сфабрикованы, но доказать этого он не мог. Кроме того, ни один из известных адвокатов не желал браться за это проигрышное дело и подставлять собственную репутацию под удар. Казалось, изменить ничего уже нельзя – и судьба Нилсона решена.

Возможно, эта история так и закончилась бы его полным крахом, если бы Нилсон в свое время не собрал вокруг себя верное окружение. Его помощники оказались единственными, кто не поверил в причастность своего главы к хищениям. Они решили помочь ему спасти свое доброе имя. Пока внимание общественности было приковано к скандальному следствию, они тщательно проверяли все факты, очерняющие Нилсона. И уже через несколько недель Великобритания, затаив дыхание, следила за разворачивавшейся судебной баталией. Собрав все неизвестные факты и перепроверив известные, подчиненные Джона Нилсона не только смогли полностью доказать его невиновность, но и добиться судебного разбирательства против его обвинителя.

Эта история должна научить руководителя замечательной житейской мудрости: один в поле не воин. Даже самый могущественный человек нуждается в верном окружении: это и поддержка в тяжелую минуту, и настоящие друзья, готовые искренне порадоваться и разделить общий успех.

Окружение нередко играет важную роль и в психологическом настрое руководителя. Ни один человек не может спокойно выдержать полное одиночество. Может быть, именно поэтому руководители, славящиеся своей недоступностью и суровостью, никогда не бывают довольны ни собой, ни работниками, ни выполненной работой.

Осознание того, что существует надежный тыл, который всегда сможет прикрыть, выручить в сложной ситуации или просто помочь разрядить обстановку, превращает работу в творческий, живой процесс, постоянно меняющийся, но неизменно удачный. С другой стороны, отсутствие верного окружения – это не только риск однажды стать королем без королевства, но и психологически крайне тяжелое состояние, превращающее работу в каторжный труд.

Многие ведущие компании, чем бы они ни занимались, зарождались именно как группы единомышленников. Лидер такой группы возглавлял начатое предприятие, остальные становились его ближайшими помощниками – его окружением, но при этом сохранялись и их товарищеские отношения. Имея «своих» людей на предприятии, любому руководителю будет легче узнавать о настроении внутри коллектива и таким образом узнавать о недовольстве.

История австралийского предпринимателя Ника Терренса, жившего в начале прошлого века, еще раз подтверждает правильность этого утверждения. Он начинал свою карьеру небогатым фермером в засушливой зоне Австралии. Вместе с несколькими друзьями, решившими воплотить в жизнь мечту о собственном большом хозяйстве, он взял кредит в сиднейском банке, на который приобрел большой земельный надел, и стал разводить редкий сорт овец, славящихся своей тонкой шерстью. Работать было сложно, но несмотря на это, трудолюбие Терренса и его друзей принесло новому хозяйству успех.

Через несколько лет Терренс уже мог нанять рабочих на поля и в цеха по переработке сырья. Хозяйство превращалось в процветающее – и, казалось, мечта Ника вот-вот станет явью. Но недовольство среди работников хозяйства росло, активно подогреваемое его конкурентами. И Ник в скором времени столкнулся с проблемой, решить которую ему помогли его помощники. Поговорив с рабочими, им удалось выявить, что некое конкурирующее хозяйство оплачивает одному из работников разжигание недовольства. Конфликт был вовремя улажен, а работник – уволен.

Таким образом, одним из важнейших факторов успеха считается хорошо подобранная и проверенная команда, на которую руководитель всегда может положиться.

###### Обратная сторона закона

Но как ни один из законов управления людьми, этот закон чреват серьезными ошибками, которые могут нанести непоправимый урон авторитету руководителя. Первая и самая распространенная из них – это постепенное отдаление руководителя от коллектива, работающего на предприятии. Доверив всю работу своей свите, король может в достаточно скором времени оказаться ее заложником, запертым в четырех стенах кабинета.

###### Авторитетное мнение

Мое государство – это мои друзья, стоящие у моего трона воины. Меня мало интересуют их богатство и знатность, и то и другое я в состоянии дать им сам, но кто, кроме них, может дать мне уверенность в благополучном правлении в нашей славной Франции? Потому могу лишь пожелать каждому из моих венценосных соседей окружить себя подобной свитой, которой не боишься подставить спину.

Генрих IV, король Франции

Здесь самое время вспомнить о весьма поучительной сказке А. С. Пушкина «О царе Салтане». В этой сказке волей царя командовала его свита. Любой руководитель, предпочитающий работе покой, может сам ощутить на себе всю «прелесть» этого положения. Особенно драматично может сложиться ситуация, в том случае, если в «королевскую свиту» проникнет человек честолюбивый и амбициозный. Мечтая самому занять место руководителя, он сделает все возможное, чтобы расположить его к себе и вызвать полное доверие, контролируя таким образом управление компанией. Не удивительно, если через некоторое время этот помощник достигнет своих целей.

Такие «серые кардиналы», политика которых играет в жизни предприятия более важную роль, чем решения руководителя, – достаточно частое явление. Причиной этому является плохо подобранное окружение. Руководителю стоит быть очень осторожным, приближая к себе тех или иных работников. Для этого необходимо забыть о собственном тщеславии, чтобы не окружить себя подхалимами и льстецами. Ибо в этом случае руководитель рискует стать слепцом, ведомым в неизвестность.

Другая ошибка, допускаемая при следовании этому закону, – появление у руководителя «любимчиков». Обычно причина появления в окружении руководителя подобных личностей обусловлена родственными связями. Но вполне вероятно, что «фаворит» смог расположить к себе руководителя благодаря умению оказываться в нужное время в нужном месте. Такие люди готовы разыгрывать перед шефом роль слуги или шута, то есть выполнять все его приказания или развлекать в любой ситуации, лишь бы мимо них не прошла его высочайшая милость.

Недальновидному руководителю не составит труда окружить себя подобной свитой и одновременно с этим потерять реальную власть на предприятии. В связи с этим стоит присматриваться к окружению, наблюдать за стилем работы людей, которые его составляют, и, что самое главное, никогда не упускать бразды правления из своих рук, чтобы однажды не проснуться королем без королевства.

## ЗАКОН 6

## УМЕЙ ПОГАСИТЬ КОНФЛИКТ С МИНИМАЛЬНЫМИ ПОТЕРЯМИ

###### Формулировка закона

Даже в самом слаженном коллективе бывают конфликты, что говорит о развитии отношений в нем, но даже с учетом этого фактора конфликт требует разрешения. Цель руководителя – сделать это с наименьшими потерями, не принимать скоропалительных решений, которые потом невозможно будет исправить.

###### Толкование закона

Рабочий коллектив... Сколько всего вложено в это понятие! Сколько невысказанного скрывается за этим словосочетанием, которое, на первый взгляд, не отражает ничего существенного! Люди, составляющие коллектив, образуют его не благодаря сходным качествам, а по велению судьбы. Но тем интереснее развитие их отношений. Ведь если отношения людей, которые сблизились благодаря общности мышления, в какой-то степени можно предугадать, то в рабочем коллективе все по-другому. Люди ничего не знают об особенностях характера друг друга и постигают их в процессе выполнения общего дела. Общее дело, как известно, сближает. Но бывает и наоборот...

Как раз в таких ситуациях и должен срабатывать данный закон. Истинный руководитель должен контролировать отношения между работниками. Конфликт в среде рабочего коллектива подобен пробоине на борту корабля. Разногласия, возникающие между сотрудниками, касающиеся как непосредственно работы, так и личных вопросов, могут существенно снизить шанс успешного развития и ведения производственного процесса. Разумеется, в подобной ситуации прежде всего пострадает руководитель, ведь на его долю выпадет разрешение последствий конфликта.

###### Образ

Царь Соломон. Он славится своей справедливостью и умением разрешить конфликт, учитывая при этом мнение обеих сторон. Он вызывает уважение своей мудростью и прозорливостью, тайны человеческой души не являются для него загадкой. Он не пытается читать нравоучения, так как понимает, что они не будут восприняты должным образом. Он просто описывает ситуацию в том виде, как она есть, но делает это настолько точно, что люди внимают ему без возражений. Его решение беспристрастно, не приходится сомневаться в его справедливости.

Более правильным будет не исправлять возникшую негативную ситуацию, а предотвратить ее. Однако это и является самым трудным. Как нелегко бывает руководителю заметить то, что между его подчиненными возникают серьезные разногласия! Однако прозорливость – непременное качество хорошего начальника, поэтому для обладателя указанного достоинства не составит труда предвидеть надвигающуюся грозу.

Прежде всего для того, чтобы вовремя заметить конфликтную ситуацию, руководитель должен быть «ближе» к подчиненным. Ведь если он постоянно проводит время в своем кабинете и не «спускается в народ», то легко пропустит очевидное. На предприятиях, где сотрудники даже не знают в лицо своего начальника, часто возникают различные казусы, на разрешение которых требуется активизировать определенные внутренние ресурсы.

Конфликты между сотрудниками возникают гораздо чаще, чем об этом узнают начальники. Работники вообще стремятся сделать так, чтобы до высших структур не доходили слухи о возникающих разногласиях. В какой-то степени это правильно, ведь далеко не каждый конфликт требует вмешательства арбитра, некоего третейского судьи. Однако серьезные ссоры непременно отразятся на общем ритме рабочего процесса, и вот тут-то и необходимо вмешательство руководителя.

Вмешательство, разумеется, должно быть деликатным. Начальники-самодуры, которые вызывают конфликтующих на публичный коллективный суд, к счастью, остались в прошлом. В настоящее время руководитель старается разрешить конфликт с минимальными потерями. И это свидетельствует о наличии у него практического ума и соответствия занимаемой должности.

Самая распространенная ошибка руководителей различного уровня состоит в том, что они стремятся поучать конфликтующих, внушая им свои мысли относительно конфликта. При этом не учитывается тот факт, что подчиненные являются взрослыми людьми, и, разумеется, они будут воспринимать нравоучения в штыки. Попытки руководителя разрешить конфликт часто превращаются в банальное осуждение конфликтующих с подробным изложением неправильного построения их отношений. Неудивительно, что от подобной беседы сотрудники испытывают чувство досады, но сами отношения между ними, как правило, не меняются.

Еще один важный момент: позиция начальника в возникшем конфликте. Не секрет, что все, что так или иначе возникает на предприятии, напрямую касается руководителя. Значит, в любом конфликте между подчиненными он будет принимать самое непосредственное участие. Исключения составляют только те случаи, когда конфликт представляет собой обыкновенную незначительную ссору между двумя сотрудниками.

Итак, для руководителя очень важно не занимать ничью сторону при разрешении конфликта. Ведь если он сознательно будет поддерживать кого-то, то вызовет недовольство оппонента. Начальник должен детально рассмотреть сложившуюся ситуацию и найти способы ее решения, но ни в коем случае не занимать чью-то позицию.

###### Доказательство закона

Конфликты возникают не только среди работников, занимающих примерно одинаковые по значимости должности. Часто разногласия возникают и между руководителем и кем-то из подчиненных. Здесь требуется еще большая дипломатичность, причем, главным образом, от руководителя. Ведь тот, кто сильнее, способен повернуть дело так, чтобы последствия разногласий были минимальными или же их не было вовсе.

Рассказывают, что во времена царствования императора Павла I в одном из гвардейских полков произошел следующий случай. Некий офицер по фамилии Шамардин служил верой и правдой на благо России. И вот однажды собирался он в дворцовый караул, а мать, провожая его, сказала:

– Случится с тобой сегодня происшествие невероятное: будешь ты сегодня солдатом и получишь награду.

Подобное пророчество вызвало только легкое недоумение у Шамардина.

Выходя из дворца, заметил Павел какой-то беспорядок и закричал на Шамардина:

– В солдаты его!

Офицер испуганно прошептал:

– Права она была, солдатом буду?

– О чем это ты? – спросил его император.

Шамардину пришлось рассказать об утреннем происшествии.

– Неправа была твоя мать: возвращаю тебе чин и вдобавок с ним жалую орден.

Умение признать свои ошибки – замечательное качество, но, к сожалению, обладает им далеко не каждый руководитель.

Людям, в руках которых находится власть, нужно уметь наказывать. Начальник, который славится своей мягкостью, возможно найдет сподвижников в лице исполнительных работников, однако некоторым людям необходимо чувствовать твердую волю руководителя. Чтобы на предприятии не царил произвол, начальник должен не только контролировать сам рабочий процесс, но и уметь наказывать сотрудников за проступки. Причем, то, насколько наказания окажутся действенными, свидетельствует о мудрости руководителя.

Во времена царствования императора Николая I на одной из гауптвахт произошла следующая история. Там содержались под арестом два офицера, морской и гвардейский. Как-то караульный, который был другом гвардейского офицера, отпустил его на несколько часов. Но это вызвало зависть моряка, и он донес о самовольном отлучении гвардейского офицера. В результате должен был состояться военный суд, приговор которого состоял в разжаловании обоих в солдаты.

Однако император изменил приговор. Гвардейца он согласился отправить в армию, а вот моряку за донос приказал дать жалованье. Но в личном формуляре моряка император постановил указать, за что именно было получено жалованье.

###### Авторитетное мнение

Любая ссора обязательно влечет за собой последствия. Умение погасить зарождающийся конфликт – вот качество, достойное уважения. Люди мелкого ума чувствительны к мелким обидам; люди большого ума все замечают и ни на что не обижаются. Нет ничего глупее желания всегда быть умнее всех. Умен не тот, кого случай делает умным, а тот, кто понимает, что такое ум, умеет его распознать и любуется им. Стремление человека выделиться и предстать в качества мудреца вызывает желание поставить его на место.

Дейл Карнеги

Наказания должны иметь место в управлении любым предприятием, однако сам руководитель должен быть уверен в том, что его наказание справедливо. Только тогда его можно будет преподать в качестве урока для всех подчиненных, а не только для непосредственно наказанного. Вот еще одна причина в пользу того, что истинный руководитель должен обладать житейской мудростью и дальновидностью.

Мудрость некоторых руководителей восхищает, но, к сожалению, бывает и иначе. Если умением разрешать конфликты с минимальными потерями обладают руководители того или иного предприятия, то работники могут считать, что им повезло. Однако встречаются и такие типы начальников, которые любят раздувать любой конфликт в показательных целях, превращая его в затяжную холодную войну. Конечно, благосостояние предприятий, находящихся в управлении таких руководителей, оставляет желать лучшего, ведь атмосфера, царящая в среде рабочего коллектива, непосредственно влияет и на рабочий процесс, и на имидж компании. Вот почему руководители серьезных фирм стараются серьезно подходить к вопросу, касающемуся взаимоотношений между сотрудниками.

Многие исторические личности славились своей способностью разрешать конфликты с минимальными потерями. Например, великая княгиня Ольга. Молодая женщина, которая осталась вдовой, имея на руках малолетнего сына, взвалила на себя такую тяжелую ношу, как государственная власть. До начала Ольгиного правления Русь постоянно находилась в междоусобных войнах. Собственно говоря, и самой Ольге было бы логичнее выбрать подобный способ правления, основанный на грубой силе. У нее была крепкая дружина, а значит, безопаснее всего было бы выбрать привычный образ государственной власти. Да и то, что дела в стране были весьма запущены, способствовало этому.

Но Ольга выбирает совсем иной путь. Она полностью видоизменяет привычный образ правителя, делая его более справедливым и мудрым. Эта женщина пыталась не вести, а разрешать все междоусобные войны, старалась понять причину их возникновения, чтобы ликвидировать в корне. Исторические документы, дошедшие до наших дней, свидетельствуют о том, что это ей удалось.

На примере великой княгини попробуем рассмотреть возможные методы и способы правления. Предположим, на предприятии, где взаимоотношения между работниками весьма напряженные, происходит смена руководства. К власти приходит совершенно новый человек, незнакомый с принципами управления данного предприятия. Как ему быть, что взять за основу своего поведения и руководства?

Допустим, он не станет обращать внимание на социальный климат предприятия, а будет проводить политику контроля непосредственно рабочего процесса. Возможно, что в первое время дела действительно будут идти неплохо. Однако через некоторое время, и, кстати, довольно скоро, руководитель столкнется с довольно серьезной проблемой, которая заключается в следующем. Конфликты между подчиненными ведут к ослаблению мощи предприятия в целом. Чтобы убедиться в этом, достаточно вспомнить Русь, когда она еще не называлась Великой. Междоусобные войны подтачивали внутренние ресурсы, из-за чего потенциал государства оставался нереализованным. Хорошо, что нашелся человек, который решил эту проблему. Но ведь могло быть и иначе.

Вернемся к современности. Допустим, что новый руководитель станет проводить на предприятии другую политику – политику активного вмешательства в личные проблемы работников, полагая, что имеет на это право. В скором времени среди подчиненных возникнет и разовьется недовольство. Разумеется, ведь начальник затрагивает то, что его по большому счету касаться не должно.

Как же в этом случае быть? И то, и другое одинаково плохо. Вновь вспомним княгиню Ольгу и постараемся спроецировать ее образ поведения в управлении государством на современность. Мудрая женщина пыталась прежде всего понять причину возникновения конфликтов. В той ситуации, когда князья воюют за то, чтобы считаться более сильными, чем соседи, глупо проводить увещевательные беседы. Нужно попытаться понять первопричину междоусобных войн, а не подавлять их жестким напором.

Одной из причин возникновения конфликтов на предприятии является недовольство работников существующими порядками, тяжелое финансовое положение предприятия. Безусловно, все это оказывает непосредственное влияние на работающих. Они также могут быть недовольны неравным положением, в котором находятся, например, сотрудники одного отдела по сравнению с другим. Из-за этого возникает добрая половина всех возможных конфликтов.

Можно сделать вывод, что руководителю нужно быть очень мудрым, чтобы любой конфликт между людьми, находящимися в его подчинении, ему было по силам разрешить. Вспомним в подтверждение этого один библейский сюжет.

Знаменитая легенда повествует, что однажды к царю Соломону явились две женщины с младенцем. Они попросили его рассудить их серьезную ссору. Одна из женщин была уверена в том, что это ее ребенок, а другая – что ее. Выяснить, кто же настоящая мать, не представлялось возможным. И тогда мудрый Соломон поднял свой меч и занес его над ребенком, со словами: «Я разрублю его пополам, и пусть каждая из вас возьмет себе половину!»

И тогда одна женщина бросилась к нему, умоляя, чтобы он пощадил ребенка. Она сразу же отказалась от своего утверждения, что этот ребенок – ее сын, и согласилась, чтобы его отдали другой женщине. Та же спокойно отнеслась к решению Соломона разрубить младенца. Тогда и стало ясно, кто из матерей настоящая.

Конечно, не каждый конфликт можно решить радикальными мерами. Но истинный руководитель потому и уважаем своими подчиненными, что умеет безошибочно определить тот способ решения возникшей проблемы, который оказывается впоследствии наиболее эффективным. Можно много говорить на тему справедливости руководителя, однако представления об этом человеческом качестве у всех разные. В умении человека, в руках которого находится власть, определять характер людей, обратившихся к нему за помощью, заключается по крайней мере половина успешного исхода конфликта.

Руководителю необходимо уметь и знать очень много, для того чтобы пользоваться уважением в своем коллективе. Но исполнение данного закона должно быть особенно тщательным, причем не только на работе, но и в любой другой сфере жизни.

###### Обратная сторона закона

Пожалуй, многим знаком образ начальника, обеспокоенного тем, как бы на его предприятии не возник конфликт, который может оказать губительное воздействие. Во избежание этого руководитель старается строго контролировать любые отношения в коллективе. Но всем также известно, что отношения в коллективе бывают самыми разными.

Конфликт, возникающий в рабочем коллективе, необязательно и не всегда касается работы. Чаще всего люди ссорятся по личным причинам, и к рабочему процессу это не имеет никакого отношения. Конечно, никто не спорит, что любая ссора оказывает негативное воздействие на то, как сотрудники выполняют свои обязанности, потому что личная неприязнь и недоброжелательность отвлекают от дела. Но если подумать, то легко прийти к выводу, что участие руководителя в процессе разрешения ссоры, возникшей по личным мотивам, только еще более усугубит положение.

И в этом нет ничего удивительного. Вот, например, на небольшом предприятии между двумя работниками, которые еще к тому же и соседи по лестничной клетке, возникла небольшая ссора. Причиной тому, предположим, послужила привычка одного запирать входную дверь после десяти вечера на засов, а второму, который возвращается поздно, такое понравиться не может. Конечно, не дело выяснять отношения на работе, но тем не менее это часто бывает. Разве может начальственное вмешательство в эту ссору помочь разрешить ее? Разумеется, нет. Можно не сомневаться, что оно только усугубит ситуацию или поставит работников в неловкое положение.

Дело в том, что работники не должны чувствовать себя провинившимися школьниками, находясь в кабинете начальника или просто встречая его в коридорах предприятия. Стремление некоторых руководителей посеять чувство вины в подчиненных не приведет к хорошему результату, скорее наоборот. Люди будут постоянно ощущать свою ничтожность, а это никак не может являться хорошим стимулом для какой-либо деятельности.

###### Байка

Славные мастера строили дом. Как-то раз, когда еще не было даже фундамента, они собрались все вместе, ударили по рукам и договорились работать на славу, поддерживая друг друга, и построить такой дом, чтобы все, кто видел его, замирали в восторге от неописуемой красоты.

Среди мастеров был один, самый старший и самый мудрый. И было принято единогласное решение сделать его руководителем, который следил бы за работой и помогал советами и делами. Сомнений в том, кого назначать самым главным, не было, так как все мастера уважали и любили своего старшего товарища.

И вот работа закипела. Мастеров захлестывал азарт, они стремились выполнять работу как можно лучше. Поначалу все шло великолепно. Но вот дом был построен, и среди строителей возник спор, кто же из них выполнил самую важную работу, кто потратил больше сил и чья работа главнее.

Сначала выступил каменщик:

– Более всего сделал я. Я выкладывал кирпичи, возводил эти прочные стены. Этот дом простоит века благодаря мне.

– Конечно, прочность стен не вызывает сомнений, – сказал плотник. – Но разве этот прекрасный дом был бы хорош, если бы я не трудился в поте лица? Кому бы понравились голые стены или древесные полы? Я отделал стены красным деревом, положил на пол паркет, это моя заслуга, что дом такой красивый.

– Да ничего подобного! – вмешался землекоп. – Я выполнил самую важную работу, без которой вы бы не смогли сейчас хвалиться своим участием. Мы никогда не возвели бы этот замечательный дом, если бы я не вырыл котлован под фундамент. Да без него ваши прочные стены с красивой отделкой рассыпались бы от первого ветра!

Спор разрешил тот самый старый и мудрый мастер, которого выбрали старшим.

– Твои инструменты, – обратился он к каменщику, сделал кузнец, как и твои, – сказал он плотнику. – А теперь скажи мне ты, землекоп, кто сделал твою лопату и кирку?

– Кузнец...

И тогда мастер улыбнулся и крепко пожал руку мужчине, который не участвовал в общем споре.

Разрешение конфликта должно быть весьма деликатным. Руководителю не пристало действовать решительно и безапелляционно, постановлять, кто прав, а кто виноват. Никто не давал ему права грубо вмешиваться в личную жизнь своих подчиненных, и тем более – делать ее всеобщим достоянием.

Хорошему руководителю предстоит познать глубину не одного характера, потому что только так он сможет добиться расположения своих сотрудников. Он должен выступать в роли независимого арбитра, но при этом уметь понимать и уступать, а иногда и не замечать происходящего. Уже не раз говорилось о том, что начальник непременно должен разбираться в психологии, и справедливость этого понимает каждый, кто занимает руководящий пост.

## ЗАКОН 7

## НАУЧИСЬ СЛУШАТЬ – СТАНЕШЬ СПРАВЕДЛИВЫМ И РАССУДИТЕЛЬНЫМ В ГЛАЗАХ ПОДЧИНЕННЫХ

###### Формулировка закона

Руководитель, прежде чем научиться отдавать распоряжения, должен научиться слушать подчиненных. Если человека слушают – значит его уважают. Уважайте людей, которыми управляете.

###### Толкование закона

Замечено, что нежелание или неумение слушать собеседника как один из способов проявления к нему неуважения, всегда вызывает ответную реакцию: человек также перестает слушать говорящего, теряет всяческий интерес и к беседе, и к нему лично, испытывает желание поскорее избавиться от общества последнего и в конечном счете теряет к нему уважение.

Большинство начальников не обладает талантом слушать и понимать. Зато как они говорят! На совещаниях, планерках и заседаниях они часами напролет навязывают присутствующим свою точку зрения, иногда по нескольку раз повторяя заранее подготовленную или импровизированную речь и тем самым нагоняя ужасную тоску на подчиненных. А между тем, стоит только дать слово кому-либо из сотрудников, позволить ему высказать свое мнение по какому-либо вопросу, как «сонная» атмосфера тут же сменяется всеобщим оживлением и начинаются совместные поиски решения какой-либо проблемы.

Сам факт, что тебя выслушали и поняли, что тебе посочувствовали или, напротив, возразили, полностью меняет восприятие человека. Достаточно вспомнить, как мало времени некоторые люди уделяют взаимным беседам. Чувство несправедливости и недовольства возникает в основном потому, что никто не знает (и не хочет знать) о наших делах, о наших усилиях.

Чувство, что тебя недооценивают, формируется восприятием каждого отдельно взятого индивида. И никто не может изменить это восприятие, пока оно скрыто внутри человека. Единственный способ выявить его – это дать возможность человеку высказаться и быть услышанным. Как только становятся известны взгляды получившего возможность «выговориться» человека, его настроение и отношение как к самому начальнику, так и к работе в целом, появляется возможность и способность управлять некоторыми его представлениями (и изменять их).

Подчиненный подчиненному – рознь. Если, например, одни сотрудники с удовольствием вступают в беседу с руководителем (обсуждая при этом не столько профессиональные, сколько личные проблемы) и порой с большим нетерпением ожидают, когда у того наконец-то появится свободная минутка, то другие, напротив, свободно общаясь с другими сотрудниками фирмы, проявляют к своему начальнику уважительную холодность и избегают общения с ним. Как правило, представители второй группы разделяют убеждение огромного числа людей, которое заключается в следующем: начальник – человек, который всегда занят и погружен в свои – «начальственные» – проблемы; так как на их решение он направляет все свои умственные и физические силы, то на решение проблем подчиненных у него, как правило, не хватает ни времени, ни средств.

В результате подобного отношения между начальником и подчиненным возникает своеобразная пропасть. Однако первому ничего не стоит перекинуть через нее мост, по которому ему навстречу отправится второй. Этот мост – не что иное, как умение слушать.

###### Басня

Глухой глухого звал к суду судьи глухого,

Глухой кричал: «Моя им сведена корова!»

– Помилуй, – возопил глухой тому в ответ, —

Сей пустошью владел еще покойный дед!

Судья решил: «Чтоб не было разврата,

Жените молодца, хоть девка виновата».

А. С. Пушкин, «Эпиграммы».

Иногда очень легко понять критерии восприятия другого человека, если выслушать его жалобы. Управляющая одним из московских банков в своем интервью рассказывала, как ее удивило недовольство одного из служащих маленькими размерами нового стола. Она объяснила ему, что стол точно такого же размера, как и столы всех других, равных ему служащих, что он даже новее многих столов. «Я знаю это, – отвечал он. – Но он меньше, чем стол моего секретаря. А я делаю больше, чем она». Тогда она купила ему полку, чтобы поставить ее рядом, и служащий был удовлетворен. Хотя в этом случае ей, быть может, следовало предложить ему выполнять в течение нескольких недель работу и секретаря.

Итак, в распоряжении руководителя есть несколько способов, которые позволяют ему изменять отношение к себе подчиненных. Все способы так или иначе зависят от умения слушать. Что же это за способы? Во-первых, как уже было сказано, можно выяснить критерии восприятия других людей, просто выслушивая то, что они рассказывают о своем отношении к различным вопросам.

Во-вторых, когда человек жалуется на свою неудовлетворенность, у него возникает чувство очищения. Далеко не каждый человек, жалующийся на то, что его недооценивают, хочет в самом деле изменить ситуацию: для некоторых выпустить пар – само по себе уже отдача в отношениях. Следует учитывать, что многие служащие, критикующие всех и вся в фирме, считают, что облегчение, которое они испытывают от высказывания вслух своих жалоб, – вполне достаточная для них отдача.

Следовательно, прислушиваясь, не стоит перегружать свой слуховой аппарат информацией, которая на самом деле не имеет никакого отношения к деятельности фирмы, а также обращать внимание на бесконечное «нытье» некоторых сотрудников. Удовлетворить все их претензии вряд ли удастся, тогда как драгоценное время будет потрачено в пустых разговорах.

###### Доказательство закона

Древние славяне верили в существование духа, обитающего в жилище и являющегося древнейшим предшественником домового. Звали его Вострухой. Считалось, что живет он за печкой и караулит воров. От его острого слуха ничто не могло утаиться; там, где он живет, ничего не может приключиться. Он бережет здоровье, честь и – самое главное – имущество людей, принося в дом достаток и благополучие. Он уважаем всеми без исключения духами и пользуется благосклонностью высших божеств.

Таким образом, уже с давних пор умение слушать считалось людьми настолько важным качеством, что даже обожествлялось ими. Старейшины рода помимо многих других черт должны были обладать острым слухом, который позволял им не только предупреждать племя об опасности вражеского нападения или начала стихийного бедствия, но и добиваться успеха в управлении людьми.

С давних пор было замечено, что умение прислушиваться к мнению окружающих, обращать внимание на различные детали, кажущиеся на первый взгляд незначительными, может оказаться весьма полезным при достижении поставленной цели. И многие люди, ставшие впоследствии очень знаменитыми, сумели использовать данное качество с наибольшей для себя выгодой. Большинство же людей, обладавших способностью слушать, заслужили славу мудрецов.

Известный древнегреческий философ Сократ прославился своей мудростью. Многие его не любили, зато все без исключения уважали. И даже люди, тайно ненавидевшие Сократа, часто обращались к нему за практическим советом. Подобное отношение философ заслужил во многом благодаря следующей особенности поведения.

Часто, гуляя по городу, Сократ останавливался возле ремесленных мастерских, чтобы полюбоваться выставляемым в них товаром. Так, например, однажды он подошел к гончарной лавочке и увидел в ней мастера, который усердно расписывал уже готовые сосуды. Заметив посетителя, гончар прекратил свое занятие и спросил, что ему угодно. Сократ ответил, что зашел только для того, чтобы полюбоваться изделиями. Гончар, обрадованный возможностью сделать рекламу своему товару, стал показывать различные сосуды.

Внимательно их оглядев, Сократ сказал: «Да, я вижу, ты прекрасно знаешь свое ремесло. И ты наверняка считаешь себя лучшим умельцем?» – «А почему бы и нет, – ответил гончар, – ведь во всем городе нет никого, кто мог бы так быстро и легко делать горшки и вазы». – «А не мог бы ты мне вкратце рассказать о процессе их изготовления?», – спросил Сократ. «О, с удовольствием!» – ответил гончар и начал подробно описывать всю технологию изготовления.

Сократ, в течение нескольких минут внимательно слушавший гончара и дождавшийся, когда тот завершит свой рассказ, спокойно взял в руки одну из ваз и сказал, что на самом деле ремесленник совершенно напрасно считает себя непревзойденным мастером, после чего подробно и убедительно доказал, почему именно.

Многие люди, к которым Сократ применил подобный прием, сильно обижались на мудреца, упрекая его в том, что он сам ничего не делает и другим мешает. Однако были и такие, кто с благодарностью принимал критику и исправлял недостатки в своей работе, делая ее более прибыльной и эффективной. Тем более, что Сократ никогда не принимался критиковать, предварительно не ознакомившись с точкой зрения оппонента. А это всегда располагает и внушает уважение.

Очень важным умение слушать (а точнее сказать – прислушиваться) оказывается при организации различных политических акций, выступающих против правителей и государственной системы в целом. Отсутствие подобного умения было поставлено в вину декабристам, которые, организуя восстание, отказались принять во внимание интересы народа, считая простолюдинов темной и безликой массой, не способной иметь какое-либо самостоятельное мнение.

Было бы глупо ожидать умения прислушиваться к народу от людей, которые не смогли найти общий язык даже между собой. По свидетельству историков, восставшие были малочисленны, действовали пассивно и разрозненно, им, по выражению Герцена, «не хватало народа» – в смысле не присутствия, а взаимодействия. Когда люди глухи друг к другу, они оказываются обреченными на поражение.

###### Образ

Жрец, преклонивший колени перед оракулом. Все его внимание направлено на то, чтобы уловить суть предсказания, понять его сокровенный смысл, разгадать тайну, скрытую в замысловатых фразах. Принеся жертву оракулу, жрец весь превратился в слух: ни одно слово предсказателя не может быть им пропущено, ни одна пауза не потеряет своего значения. Да, от оракула зависит многое, однако гораздо большее зависит от жреца, от того, как он поймет, а затем передаст смысл магического предсказания. Умение слушать и понимать ставит жреца на одну ступень с великим оракулом.

Совсем другая тактика действия была избрана революционными обществами 70-х годов XIX века, члены которых (в частности, речь идет о «Народной воле») провозгласили лозунг «В народ!». Дворяне, убежденные в том, что для того, чтобы добиться успеха в борьбе с нынешней властью, следует прислушиваться к народному мнению и внушать крестьянам свою точку зрения, отправились по деревням. Однако никакого результата «хождение» в народ не принесло. Восприимчивость крестьян к призывам народников и их желание делиться своими соображениями оказались очень низкими.

Представители народных масс, притесняемых веками, настолько отвыкли от «человеческого» отношения, что при появлении агитаторов разбегались и прятались.

А ведь всего этого могло бы и не быть, если бы между крестьянами и дворянами (в особенности помещиками) постоянно поддерживались нормальные отношения. Вместо того чтобы выслушивать жалобы крестьянина (на приказчика, на неурожай и т. д.), помещик, как правило, предпочитал либо отсылать его к управляющему имением, либо прибегал к помощи розог для «удовлетворения претензии». Крестьянам поневоле приходилось мириться с подобным отношением, однако под их внешним смирением скрывалось глубокое недовольство и ненависть к представителям высшей власти.

Умение слушать складывается из нескольких необходимых «компонентов», а именно: из умения демонстрировать искренний интерес к собеседнику, поддерживать в нем уверенность, что его рассказ небезразличен и вызывает живейший отклик; из способности следить за нитью рассуждений и – что тоже имеет большое значение – постоянно обращаться к собеседнику по имени.

Так, например, Наполеон III, император Франции и племянник великого Наполеона, гордился тем, что, невзирая на свои высокие обязанности, мог запомнить имя каждого человека, с которым ему приходилось встречаться.

Как он этого достигал? Очень просто. Не расслышав отчетливо имени своего собеседника, он говорил: «Извините, пожалуйста. Я не разобрал, как вас зовут». А затем, если имя было необычным, он спрашивал: «А как оно пишется?».

Во время беседы он намеренно употреблял имя несколько раз и старался ассоциировать его с чертами, выражением лица и всей внешностью данного человека.

Если перед ним была важная особа, то Наполеон не ограничивался обыкновенным «ритуалом» запоминания. Как только его императорское величество оставался один, он записывал имя вновь узнанного человека на листе бумаги, всматривался в него, сосредоточивал на нем свое внимание и запечатлевал в памяти, после чего рвал листок. Таким образом он добивался не только слухового, но и зрительного восприятия нового для него имени.

Все это требует времени, но «хорошие манеры, – как сказал Эмерсон, – слагаются из мелких жертв».

В своей книге «Что должна означать для нас жизнь» известный венский психолог Альфред Адлер писал: «Человек, который не интересуется своими собратьями, испытывает самые большие трудности в жизни и причиняет самый большой вред окружающим. Именно в среде подобных людей и появляются неудачники».

Как уже не раз отмечалось, успех очень часто зависит от умения слушать, от степени проявления интереса к конкретному человеку. Подобным качеством, по мнению многих исследователей, обладал Теодор Рузвельт. Даже его слуги любили его.

Его камердинер Джеймс Амос написал о нем книгу, озаглавленную «Теодор Рузвельт – герой для собственного камердинера». В этой книге Амос рассказывает, в частности, о следующем поучительном эпизоде: однажды его жена стала расспрашивать президента о виргинской куропатке. Она никогда не видела ее, и он подробно описал ей эту птицу. Через некоторое время зазвонил телефон, жена Амоса подошла к телефону. Звонил сам Рузвельт. Он позвонил ей, по его словам, чтобы предупредить, что у нее под окном разгуливает виргинская куропатка и если женщина выглянет из окна, то сможет увидеть птицу.

Служащие не могли не любить этого человека, ведь Рузвельт постоянно обращался к ним с самыми различными вопросами, сопровождая их искренней и открытой улыбкой. Так, однажды Рузвельт зашел в Белый дом, когда президент Тафт и его жена куда-то отлучились. Поднимаясь по лестнице, он увидел посудомойку и спросил ее, печет ли она по-прежнему кукурузный хлеб. Та ответила, что иногда печет его для прислуги, но никто на верхнем этаже его не ест.

«У них плохой вкус, и я скажу президенту об этом, когда увижу его», – сказал Рузвельт. После этого посудомойка принесла ему на тарелке кусок кукурузного хлеба, и он направился в канцелярию, жуя его по дороге и здороваясь с попадавшимися на пути садовниками и рабочими.

Переделав строчки знаменитого стихотворения, можно сказать: «Ты Рузвельтом можешь и не быть, но человеком быть обязан!».

Автор многочисленных книг, пользующихся огромной популярностью у миллионов людей всего земного шара, Дейл Карнеги в своей книге «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей» описывает следующий случай: однажды ему довелось беседовать с дамой, которая при встрече с ним воскликнула: «О, мистер Карнеги, мне так хочется, чтобы вы рассказали обо всех замечательных местах, где вы побывали, и о том, что вы видели!». Это послужило для него своеобразным сигналом.

Когда они уселись на диван, женщина сообщила Карнеги, что недавно вместе с мужем ездила в Африку. «Африка! – восхитился последний. – Как интересно! Мне всегда хотелось посетить Африку, но я так туда и не попал, если не считать суток, которые я однажды провел в Алжире. Скажите, вы были в краю крупных животных? Да? Как вам повезло! Завидую вам! Расскажите мне, пожалуйста, об Африке».

Этого рассказа, как оказалось, хватило на целых сорок пять минут. Женщина так больше и не спросила Карнеги, где он бывал и что видел. Ей уже не хотелось, чтобы он поведал ей о своих путешествиях. Все, что ей было нужно, – это заинтересованный слушатель, с которым она могла поговорить о собственной персоне. И таких людей, как отмечает Дейл Карнеги, очень и очень много.

###### Обратная сторона закона

Проявлять уважение к подчиненным, прислушиваясь к их мнению, – хорошо. Но еще лучше уметь определять, в каких именно ситуациях стоит использовать данное качество как один из способов достижения успеха при управлении коллективом.

Трудно представить, во что бы превратились «трудовые будни» руководителей, если бы они целыми днями только и делали, что принимали в своем кабинете недовольных, расстроенных или просто скучающих подчиненных, горящих желанием побеседовать с любимым шефом в спокойной и уютной обстановке. Можно предположить, что в конечном счете кабинет начальника превратился бы либо в зал заседаний, где в обеденные часы собираются любители поспорить и покритиковать (политику, экономику или погоду), либо в приемную психолога, где можно избавиться от проблем и переживаний, поделившись самым сокровенным и наболевшим с внимательным и отзывчивым начальником.

Наверняка многим подобная идея очень понравится. Однако на самом деле в ней нет ничего привлекательного. Причем не только для начальника, который от избытка «общения» с сотрудниками своей организации может пережить нервное истощение, но и для подчиненных. Последние рискуют потерять уважение и доверие своего начальника. Зная слабые стороны своих подчиненных, он может использовать их для достижения каких-либо целей, не согласующихся с целями и желаниями самих подчиненных.

###### Авторитетное мнение

Талантом собеседника отличается не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие; если после беседы с вами человек доволен собой и своим остроумием – значит, он вполне доволен и вами. Люди хотят не восхищаться, а нравиться, не столько жаждут узнать что-либо новое, сколько желают произвести хорошее впечатление и вызвать всеобщий восторг; поэтому самое утонченное удовольствие для истинно хорошего собеседника заключается в том, чтобы доставлять его другим.

Жан де Лабрюйер (из «Характеров, или Нравов нынешнего века»).

И все-таки чрезмерное следование рассматриваемому закону грозит значительными неприятностями прежде всего самому начальнику, позволяющему подчиненным постоянно «использовать» начальственные уши для жалоб на судьбу, жену и т. д. и таким образом проявляющему по отношению к ним излишнюю лояльность. Важно уметь не только слушать подчиненного, демонстрируя ему уважение, умение быть справедливым и рассудительным, но и вовремя останавливать словесный поток, различать «нытиков» и тех, кто действительно нуждается в поддержке и внимании.

Начальник ни в коем случае не должен превращаться в «исповедника» для своих подчиненных, хотя в этом есть своеобразная выгода (в частности – для руководителя). Истинная мудрость заключается не столько в умении слушать, сколько в способности приводить свои мысли в соответствие с мыслями собеседниками, черпая из его слов необходимую для достижения успеха информацию и постепенно внушая свою точку зрения.

## ЗАКОН 8

## НЕ ВСТАВАЙ НИ НА ЧЬЮ СТОРОНУ В КОНФЛИКТАХ МЕЖДУ ПОДЧИНЕННЫМИ

###### Формулировка закона

Управляющий должен быть беспристрастным в решении конфликтов между подчиненными. Выслушайте аргументы двух сторон и придите к единственно правильному решению. Помните, что вы – та третья сторона, которой в цивилизованном мире отводится решение любых конфликтов.

###### Толкование закона

Не каждый управляющий, не каждый руководитель фирмы, компании, большого производства знает, что конфликт между подчиненными, касающийся общего дела организации, имеет к нему самое непосредственное отношение. Поэтому такие конфликты стоит решать именно ему – главной персоне на предприятии. Только управляющий имеет полное право принимать окончательное решение в разного рода производственных спорах.

Еще ни одна, пусть даже самая престижная и удачливая, организация не избежала конфликтов. Споры и разногласия встречаются на каждом шагу. Поэтому всякому руководителю нужно быть готовым к таким конфликтам среди своих сотрудников и спокойно относиться к их появлению. Конфликты бывают крупные и серьезные, мелкие и незначительные. Но, как известно, даже из маленькой неурядицы можно раздуть большую проблему. Поэтому не стоит делать равнодушный вид, мол, сотрудники – люди взрослые, сами разберутся. Даже незначительные разногласия, которые на первый взгляд не имеют важного значения для всего предприятия, не следует оставлять без внимания и пускать их решение на самотек.

Узнав о конфликте, необходимо прислушаться, понаблюдать со стороны: может статься, что помощь руководителя действительно не нужна и неуместна. Если есть признаки того, что конфликт между сотрудниками возник не на пустом месте, то при неадекватном подходе к его решению могут возникнуть нежелательные последствия для всей организации. Не стоит тратить время на раздумья, следует сразу же подключаться и решать проблему совместными усилиями.

Главное, необходимо соблюдать следующий принцип. Когда имеет место попытка разрешить конфликт, всякому управляющему рекомендуется ни в коем случае не вставать на чью-либо сторону. Для каждого мудрого руководителя в такие моменты важно сохранять свое индивидуальное мнение, хладнокровие и беспристрастность. Ему необходимо попытаться помочь сотрудникам разобраться, самому трезво и объективно рассмотрев ситуацию. Основная задача управляющего состоит в том, чтобы найти и выявить причину конфликта и указать на нее участникам конфликта.

Ошибочным является такое поведение руководителя, когда он, наблюдая за конфликтом, сразу принимает чью-то сторону, одобряя и впоследствии защищая ее. А может быть и так, что руководитель вообще долго не может понять, в чем суть спора, кто прав, а кто виноват, не в состоянии определиться с собственным мнением и, в конце концов, просто отдаляется, предоставляя спору все больше и больше разгораться.

Естественно, ни первый, ни второй подходы начальника к конфликту не являются правильными, а главное – не оставляют за ним право слова. Ни в том, ни в другом случае управляющий не проявляет своей инициативы и выставляет себя человеком, не способным выйти из трудной ситуации, непонимающим, несведущим, тем самым понижая свою репутацию среди сотрудников.

Залогом успеха для любого управляющего станет внимательное выслушивание мнений всех конфликтующих сторон – в целях объективного рассмотрения обстоятельств, которые привели к созданию нежелательной ситуации. При этом начальник, конечно же, может одобрять ту или иную точку зрения, высказывать свои предположения и свое отношение к конфликту и к мнению «спорщиков». Но единственно правильным и разумным вариантом будет рассмотрение управляющим всех «отзывов и предложений» и вынесение решения, которое одинаково бы устраивало всех.

###### Сказка

Было у царя три сына – старший Владимир, средний Матвей и младший Иван. За что бы ни брался Иван, все у него ломалось и приходило в негодность, что бы ни говорил – вызывало всеобщий смех и неодобрение, все, что ни делал – было плохо и нескладно. Поэтому и звали в семье младшего сына не иначе, как Ивашка-дурашка, а когда подрос – Иван-дурак. Но душа у Ивана была добрая, был он искренним, доверчивым и всегда приходил на помощь тем, кто в этом нуждался.

И вот, когда сыновья выросли, отец решил устроить для них испытание. Поведал он им о чудо-звере, который выходит по ночам с кладбища, идет в города и селения, ужасно воет, ветер наводит, в окна колотит – мирным людям спать не дает. Приказал отец каждому сыну пойти ночью на кладбище и поймать этого страшного зверя – и тому, кто его поймает, обещал подарить часть своего царства.

Первым было велено пойти старшего сыну – Владимиру. Побоялся Владимир идти ночью на кладбище, схитрил, уговорил брата Ивана, пообещав тому своего коня. Великодушный Иван и согласился. Поздней ночью принес Иван Владимиру зверя в сетке, а Владимир пришел к отцу и похвастался «добычей». Отпустили они зверя, и на следующую ночь было велено идти за зверем среднему сыну – Матвею. Тот оказался таким же трусом, как и старший Владимир, и тоже подговорил младшего Ивана, пообещав в награду свой серебряный лук со стрелами.

Снова поймал Иван зверя и принес его брату, который с утра показал отцу добычу. Отец опять отпустил зверя и велел младшему сыну – Ивану – идти на кладбище, а Иван взял да отказался. Ничего не оставалось отцу, как выбирать между двумя сыновьями. Те готовы были уже подставлять руки для отцовской награды, а отец взял да и проверил сыновей на честность, спросив: «А ответьте мне, дорогие мои сыны, откуда он снова появился и как вы его поймали?».

Начали хитрые братья врать да придумывать небылицы про то, как ловили страшное чудовище. Тут Иван не выдержал и сказал, что вылез тот зверь из гроба, а поймал он его сетями, которые расставил у калитки, выводящей с кладбища, а сам на кладбище даже не заходил, а только возле ворот поджидал, когда зверь сам в ловушку попадет.

Так отец проверил сыновей своих на честность и смелость – и не отдал царство ни старшему, ни среднему, а отдал его младшему Ивану.

В обязанности каждого управляющего входит умение слушать и прислушиваться, не выделяя для себя фаворитов, не руководствуясь личной симпатией или неприязнью к кому-то из работников. Необходимо уметь разглядеть в претензиях каждого из них важные и неоспоримые моменты, сделать правильный выбор и принять окончательное решение. При вынесении которого важно не затронуть достоинство и самолюбие каждого отдельного сотрудника и одновременно не понизить свой авторитет в коллективе.

###### Доказательство закона

Польза, приносимая своевременным вмешательством управляющего в конфликт между сотрудниками, подчеркивалась неоднократно. Многие люди, занимающие высокие посты при помощи своей лояльности и незаменимого умения улаживать конфликты, достигли больших успехов и уважения среди своих подчиненных.

Так, знаменитый русский полководец Суворов всегда отличался умением прислушиваться к мнению высокопоставленных генералов и офицеров, но одновременно и не чуждался советов своих солдат. Однажды в одном его полку назрел конфликт между двумя молодыми адъютантами. Конфликт возник по какой-то пустяковой причине, но грозил перерасти в крупную неприятность. Как известно, военные – люди очень вспыльчивые и решительные, и эти двое «вояк» уже готовы были стреляться, используя в споре громкие фразы о чести и достоинстве.

Прослышав о споре, Суворов поспешил немедленно вмешаться, так как знал силу и горячность своих подчиненных. Он знал также, что они относятся к нему с уважением и поэтому не станут выяснять при нем отношения. Весело и непринужденно великий полководец осведомился, что послужило причиной столь бурного спора и спросил, может ли он чем-нибудь помочь. Все присутствующие находились в недоумении: зачем Суворов обратил свое внимание на такую нелепую и обычную сцену. Еще в большем недоумении находились сами спорщики: они были настолько удивлены тем, что их конфликтом заинтересовался сам главнокомандующий, что не только потеряли дар речи, но и напрочь позабыли о недавнем гневе.

Своим наивным и добродушным видом Суворов мгновенно рассеял смуту в полку. Участники конфликта были настолько смущены и ошарашены, не представляя, что ответить и как объяснить происходящее своему уважаемому предводителю. Мудрый полководец и неплохой психолог Суворов прекрасно знал, что его ожидает именно такая реакция и что подчиненные не станут перед ним оправдываться и извиняться. Уточнив, будут ли военные и впредь продолжать устраивать на территории полка подобные сцены, и получив отрицательный ответ на свой вопрос, Суворов заявил всем присутствующим о том, что инцидент исчерпан, и удалился в свои покои.

Так, порой, иногда и вовсе не приходится вникать в суть конфликта, разбираясь в том, кто прав, а кто виноват. Достаточно только проявить участие, уделить малую долю своего внимания – и конфликт разрешается сам собой без особых усилий.

Не вставать ни на одну из конфликтующих сторон иногда не просто полезно, но и необходимо, потому что согласиться с одной стороной – значит признать поражение другой, отказать ей в своем одобрении, заставить ее усомниться в своей значимости.

Кому, как не царям – хозяевам государств – разбирать конфликты. История сохранила огромное множество фактов о том, как порой несправедливы были цари к своим подчиненным, как часто не по совести судили они своих подданных и решали конфликты, защищая кого-то из спорщиков и выбирая себе тем самым нового поклонника.

Так, царь Иван Грозный отличался жестокостью, склонностью скоропалительно принимать решения согласно велению сердца, а не разума, что послужило причиной гибели многих его подчиненных. Ему часто приходилось разбирать жалобы и разрешать разные конфликты между знатными боярами и простолюдинами. Среди таких конфликтов оказался один спор между двумя боярами. Царь привык судить обо всем быстро, не углубляясь в суть противоречий и не стремясь отыскать истину.

Дело в том, что один из споривших бояр оказался приближенным к царю, имел связи при царском дворе, и сам царь не раз слышал о боярине как о добром человеке, честно служащем государству и царю. Другого виновника спора Грозный не знал и в глаза не видел. Поэтому, когда молва о конфликте дошла до него, он, не долго думая, решил его в пользу того боярина, которого знал. Другого же боярина царь подверг опале, лишил привилегий и сослал за пределы Москвы «за непослушание и наведение смуты при царском дворе».

За свое правление Иван Грозный совершил много кровавых деяний и остался безнаказанным в силу царского положения. Недалеко от его манеры «управления государством» ушли и другие известные цари и короли.

###### Образ

«Яблоко раздора» – причина ссоры, спора, конфликта. Оно стало причиной великого спора между тремя греческими богинями: Герой, Афродитой и Афиной. Каждая из них хотела заслужить право называться самой красивой женщиной и получить чудесное яблоко из рук прекрасного юноши Париса. Самой красивой была признана Афродита, и за свое звание она пообещала Парису любовь самой прекрасной женщины – Елены. Парис украл Елену у ее мужа Менелая, что послужило началу Троянской войне. Так яблоко стало причиной многолетней войны.

Большинство французских королей страдали манией преследования: они страшно боялись всяких конфликтов на территории королевства и ужасно опасались не столько народных восстаний, сколько придворных заговоров и интриг вокруг своего имени. Именно это чувство опасности за свою жизнь и за душевное спокойствие внушало им мысли о том, насколько опасны могут быть любые конфликты, разногласия между подчиненными. По этой причине, к примеру, король Луи Филипп специально держал при себе осведомителей, которые наблюдали за придворной жизнью и докладывали королю обо всем, что происходило в королевстве.

Так, король Франции Луи Филипп III не любил подолгу разбираться в придворных спорах и старался как можно скорее их устранить. Однажды король узнал о конфликте между одним бароном и графом. Луи Филиппу доложили, что в споре два знатных дворянина упоминали королевское имя. Это сразу навлекло короля на подозрения, он приказал следить за этими людьми. И хотя королевские служаки уже давно не приносили никаких известий об этом споре, подозрение короля нарастало с каждым днем все больше и больше. Он решил, что затишье – не что иное, как признак надвигающегося заговора, цель которого – лишить короля престола и жизни. Не разбираясь в сути происходящего, Луи Филипп приказал поместить барона и графа под стражу и допросить всех, кто с ними общался в последнее время.

Таким своеобразным способом французский король избавил себя от лишних сомнений. Ему было совершенно все равно, о чем спорили придворные, он просто сделал то, что хотел сделать, не выслушивая ничьих доводов. Так просто Луи Филипп решил свою проблему, никого при этом не обидев.

Да, в те далекие времена царям и королям было многое дозволено. Совершенно другие требования предъявляются к современным руководителям, лицам, которые обладают правом управлять другими людьми.

Мудрые поступки великих людей всегда были поучительны. Так случилось с одним немецким герцогом, которому также пришлось решать один конфликт внутри собственной семьи. Он был довольно зажиточным человеком и имел большое состояние. Его герцогство занимало внушительную территорию с обширными лесами, полями, озером и прудами. У герцога было два сына от молодой и красивой жены. И вот, когда он состарился, его сыновья решили поделить между собой герцогство.

Один из сыновей упирал на то, что был старшим – первенцем, а следовательно, ему должна достаться большая часть отцовского наследства, к тому же он собирался жениться и ему необходимы были деньги. Младший сын не собирался уступать своему брату и склонялся к тому, чтобы поделить герцогство поровну. Отец узнал о споре между двумя своими сыновьями и решил, что не оставит герцогство ни одному из них.

Когда пришло время умирать, старый герцог призвал на предсмертном одре всех членов своей семьи и, к удивлению сыновей, поведал о том, что завещал все свое состояние молодой жене. При этом он произнес следующую речь: «Я знаю, вы готовы забыть о том, что вы оба – моя кровь и плоть; из-за моего состояния вы готовы забыть о братской любви и уважении друг к другу; я знаю, что еще при моей жизни вы начали ссориться и делить между собой мое состояние. Поэтому я завещаю все, что имею, моей жене – вашей матери. Она еще довольно молода, к тому же очень мудра и любит вас обоих одинаково. Ни одна мать не предавала своих детей, и я знаю, что она правильно рассудит вас и, когда придет ее черед умирать, она сделает правильный выбор. Теперь у вас будет много времени для того, чтобы помириться и понять, что даже если вы будете богаты, вы не будете счастливы до тех пор, пока не начнете ценить родственные узы, пока не осознаете, насколько важно иметь добрые и честные отношения между родными людьми».

Так старый герцог своей поучительной речью дал понять сыновьям, что отец не может выбрать между двумя сыновьями лучшего сына, так как оба они для него – родные, близкие и любимые. Речь старика приобретала для сыновей еще большее значение и оказывала на них огромное эмоциональное влияние в связи с приближением смерти. Поэтому суд отца стал для них решающим и очень важным в дальнейшей жизни.

Умение находить в любом конфликте выход и возможность дать каждой из сторон высказаться, проявить себя, умение быть лояльным и приходить к компромиссу, заключать из спора наиболее выгодное для всех решение – это очень полезные качества для каждого управляющего, для любого человека, который пытается эффективно руководить людьми.

###### Обратная сторона закона

Причины, вызывающие конфликты между сотрудниками, могут быть разными, и сами конфликты могут носить совершенно различный характер, поэтому невозможно однозначно советовать управляющему всякий раз, когда на его глазах случается конфликт, пытаться быть объективным и беспристрастным судьей. Бывают случаи, когда кто-то из сотрудников действительно прав, а другой – соответственно, нет, и здесь было бы неверно поступить так, как советует основная формулировка данного закона. Так или иначе придется вникнуть в суть конфликта и, если обнаружится, что одна из сторон имеет правильные доводы и предложения, то, по всей видимости, придется согласиться с ними.

Рано или поздно в жизни приходится выбирать между двух зол, то есть делать выбор в чью-то пользу, поневоле выдвигая кого-то вперед, а кого-то оставляя в стороне. И, если уж пришлось прибегнуть именно к такому решению конфликта, то следует сделать это максимально честно и порядочно, без нападок на неправую сторону.

В том случае, когда управляющий остается верен только себе, не принимая на веру ничью сторону, то он может навлечь на себя неприятности. Дело в том, что конфликты, которые подавляются управляющим, в которых последнее слово остается за ним, вызывают у участников противоречий недовольство подобным «самоуправством» начальника. Да, работники, привыкшие к тому, что все решения в организации принимаются только вышестоящим руководством, не имеющие возможности лишний раз высказать свое мнение, проявить свои таланты и способности, не испытывают к руководителю никаких других чувств, кроме ненависти и презрения. Управляющие-самодуры никогда не будут пользоваться почетом среди своих сотрудников, никогда не добьются от подчиненных искреннего уважения и одобрения.

###### Авторитетное мнение

Спор – это не бой, не война, не рыцарский турнир, спор – это всего лишь разговор, в котором каждый защищает свою точку зрения и пытается отстоять и доказать ее. Если умеешь хорошо доказывать, если умеешь владеть своим языком, то отстаивай свою правоту до конца, не умеешь – отступи, но не превращай спор в войну, не делай из соперника – своего врага, спор не стоит того, чтобы лишать себя чести и тем более – жизни.

Вольтер

Любой, пусть даже самый незначительный работник на предприятии желает принять участие в общем деле, хочет, чтобы учитывались его желания и ожидания, чтобы его профессиональные качества оценивались по достоинству. А где, как не в споре, сотрудник может проявить себя и одновременно заявить о своих требованиях. И если спор кончается для него «ничем», то ему просто неинтересно будет работать, так как будут отсутствовать стимулы к трудовой деятельности.

Некоторые управляющие вообще не привыкли к спорам в своем учреждении и все возникающие конфликты стараются скорее загладить, ликвидировать и отправить людей «заниматься своим делом». Такие начальники вряд ли заслуживают одобрения. Подчиненные относятся к ним холодно, стараются не вступать с ними в разговор, общаются только в силу своих служебных обязанностей. Поэтому управляющий своей склонностью к компромиссу сам сознательно навлекает на себя беду, которая выражается в недоверии к нему работников. В таких случаях есть все основания предполагать, что следующий конфликт сотрудники постараются уладить сами без чьего-либо участия.

## ЗАКОН 9

## БУДЬ БЛИЖЕ К КОЛЛЕКТИВУ, УЗНАЙ О ТОМ, ЧЕМ ЖИВУТ ТВОИ РАБОТНИКИ

###### Формулировка закона

Человек работает ради удовлетворения своих потребностей. Качество их удовлетворения влияет на рабочий процесс. Поэтому знание руководителя о том, чем живут и о чем думают его работники, – средство для эффективной работы организации.

###### Толкование закона

Не секрет, что у каждого человека в жизни свои цели. Ради их осуществления он работает, общается с людьми и тем или иным способом устраивает свою жизнь. У любого индивида имеются свои интересы и пристрастия, сугубо личная жизнь вне работы. Все это самым непосредственным образом влияет на его работоспособность и поведение в коллективе.

Психологи часто говорят о том, что человеку, который хочет завоевать симпатии других людей, установить с ними теплые отношения, необходимо четко осознавать, что в этой жизни является для него важным, а что – не очень, что определяет его поведение и является причиной его поступков. И этот закон обязательно должен выполнять каждый руководитель, который хочет добиться успеха.

Как известно, лучше всего дела идут у той компании, коллектив которой слажен и связан взаимным дружелюбием, в которой интересы одного рядового работника значат достаточно, чтобы ими интересовались другие люди. Создать такой сплоченный коллектив может только соответствующий подход его руководителя.

Надо помнить о том, что, проявляя интерес к делам того или иного человека, вы делаете ему приятно. Ведь каждый человек, какую бы должность он ни занимал, хочет чувствовать себя значимым. А какое доказательство значимости может стать более весомым для рядового работника, чем искренний интерес начальника к его жизни!

Телефонисты подсчитали, что в телефонных разговорах чаще всего повторяется слово «Я». Это свидетельствует о том, что каждый человек в жизни больше всего интересуется собой. И если он на некоторое время переключит свое внимание на жизнь других, он будет, вероятно, поражен, узнав, какое множество интересных людей его окружает. Сколько жизней, каждая из которых по насыщенности не уступает его собственной! Сколько характеров, которым надо дать возможность раскрыться!

Но, увы, люди не так уж часто интересуются друг другом. А ведь участие в чьей-то жизни – это не только прекрасный способ приобрести себе хороших друзей. Для начальника это самый лучший путь для установления добрых отношений со своим подчиненным. Ведь, каждый согласится, что намного приятнее работать не у того человека, который, будучи очень интересным сам, не проявляет заинтересованности в своих подчиненных, а у того, который не пренебрегает общением с ними и готов всегда поддержать разговор на интересные им темы.

Тому начальнику, который хочет завоевать искреннюю симпатию своих подчиненных, придется потрудиться. Но кто сказал, что управление компанией – это простое дело? Тем более, что траты сил и времени на установление с людьми хороших отношений, как правило, оправдывают себя.

Прежде всего, необходимо запомнить имена всех своих подчиненных. На первый взгляд это может показаться простым делом, но это не так. Ведь в одном месте нередко работают люди с одинаковыми именами, и придется приложить массу усилий, чтобы запомнить характерные черты, которыми они отличаются друг от друга. Но такое усердие воздастся сторицей. По признанию ведущих психологов, самым сладким звуком для человека является звук его имени. Обращение по имени приятно всем без исключения, а в устах начальника оно приобретает особый смысл. Ведь такое обращение говорит человеку о том, что его замечают, ценят и уважают. Каждому хочется чувствовать себя значительным, даже если он – курьер или секретарь.

Одним из самых несложных способов проявления внимания к своим сотрудникам является поздравление их с днем рождения. При этом желательно помнить, сколько лет исполняется каждому из них. Выбор подарков открывает перед начальником и коллективом огромные возможности. Для того чтобы по-настоящему порадовать человека, нужно знать о его увлечениях. Учитывая вкусы и пристрастия сотрудника, можно подобрать именно тот подарок, о котором тот мечтает.

Для того чтобы хорошо руководить подчиненными, любой начальник должен быть осведомлен об их семейной жизни. Это прекрасная тема для доверительной беседы. Женщины, у которых есть маленькие дети, с большим интересом побеседуют со своей начальницей о проблемах воспитания и будут тронуты таким вниманием. Ведь для каждой матери ее ребенок – неисчерпаемая тема для разговоров. А если начальник, кроме того, будет помнить и о днях рождения малышей своих сотрудников, то он прослывет самым заботливым и внимательным руководителем в мире.

К любому человеку можно найти индивидуальный подход. Требуется лишь потратить совсем немного времени на то, чтобы узнать, чем он на самом деле увлекается, и посвятить несколько минут разговору с ним о предмете его интереса.

С женщиной, которая увлекается рукоделием, можно установить прекрасные отношения, восхищаясь ее шедеврами и привлекая к ним всеобщее внимание. Похвала льстит любому, даже самому скромному, человеку. Поэтому, если молодой сотрудник принес в свой день рождения на работу торт, приготовленный его супругой, и с замиранием сердца ждет оценки этого произведения кулинарного искусства, то не надо скупиться на похвалу – любой мужчина придет в восторг, когда услышит дифирамбы своей жене. А если начальник или начальница попросит рецепт, то можно себе представить, как будет тронут работник.

|  |
| --- |
| **НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:**  **1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**  **2. Диссертации и научные работы**  **3. Школьные задания**  **Онлайн-консультации**  **Любая тематика, в том числе УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, экономика, техника…**  **Приглашаем авторов**  [**http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)  **УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ –**  **На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**  [**www.учебники.информ2000.рф**](http://www.учебники.информ2000.рф) |

###### Байка

Давным-давно жил один богатый купец. Он был неплохим человеком, но абсолютно недальновидным. Он полагал, что его слуги ни в чем не нуждаются, потому что он обеспечивает им хорошее питание, и никогда не платил денег. Недовольство людей росло все сильнее и сильнее, пока наконец они не собрались вместе и не решили устроить забастовку.

Это предложил сделать один человек, который служил у купца уже двадцать лет. Он начинал работать еще у его отца, и тот в отличие от сына всегда выплачивал работникам деньги.

– Он понимал, что у меня есть семья, которую нужно чем-то кормить. Сам я могу поесть здесь, хозяин кормит нас от души, но вот моя жена и дети тут не работают, а потому мне приходится проявлять чудеса изобретательности, чтобы принести им что-то съестное. Я не хочу и не могу больше так работать и обязательно пойду к хозяину и скажу ему все, что думаю.

И все остальные слуги его активно поддержали. Они тоже находились в подобном положении, потому что вынуждены были идти на хитрость, чтобы накормить своих родных. Однако они сильно волновались, потому что не знали, как хозяин воспримет их бунт. Вдруг он рассердится и сочтет своих слуг неблагодарными? Ведь он не был жадным и всегда щедро кормил их. Тем не менее, отступать было поздно и, собравшись с духом, слуги отправились в хозяйские покои.

В сильном волнении они зашли в большую комнату. Они очень боялись, потому что несмотря на то, что служили у хозяина уже давно, практически его не знали. Купец никогда не «ходил в народ», не интересовался тем, как дела у его слуг, не нуждаются ли они в чем-то. И потому людям казалось, что он выгонит их сразу же, как только услышит, в чем дело.

Но они ошиблись. Купец действительно долго не понимал, чего хотят от него его слуги. Он уже было подумал о том, что его люди недовольны тем, как он их кормит, и объявил о том, что со следующего дня питание будет улучшено. Но когда же люди объяснили ему ситуацию, купец был страшно удивлен.

– Я всегда думал, что вы довольны своей работой. Я полагал, что вам не нужны деньги, потому что все необходимое вы можете получить в этом доме. Мне и самому иногда хотелось предложить вам выплачивать жалованье, но я не мог и подумать о том, что вы согласились бы.

И с тех пор купец всегда выплачивал своим слугам деньги.

Любой праздник можно использовать в качестве способа для сближения с работниками. Ведь в застольной беседе или на вечеринке каждый выбирает себе собеседников по интересам, и, переходя от одной группы беседующих к другой, можно составить себе представление о том, чем увлекается тот или иной человек.

Любой способ сближения со своими подчиненными поможет руководителю завоевать их уважение и доверие. Сотрудники будут ценить мнение человека, который способен по достоинству оценить каждого. Личное участие начальника в жизни работников, как правило, вызывает только положительные эмоции. Люди начинают в этом случае видеть в своем руководителе не машину для выдачи им сухих распоряжений и указаний, а живого человека, личность. Поэтому его похвала будет цениться, а справедливые замечания не вызовут недовольства, а заставят задуматься. Не надо забывать и о том, что неприятности подстерегают в жизни каждого. Но справиться с ними будет гораздо легче тому руководителю, которого коллектив полностью поддерживает.

###### Доказательство закона

На страницах истории можно найти массу примеров, которые являются ярким доказательством рассматриваемого закона. Какого правителя ни возьми, каждый (за редкими исключениями) чем-нибудь, да и «провинился» перед своими подданными. Один, например, не задумываясь вводил все новые и новые налоги; другой издавал никому не нужные указы; другой же просто жил в свое удовольствие, наслаждаясь спокойствием и окружающей его роскошью.

Были правители, которые изо всех сил старались изменить к лучшему жизнь своих подчиненных, но быстро охладевали к данной затее, так как не могли найти подход к представителям простого народа, понять их нужды и проблемы; были и те, кто вообще не задумывался над тем, как и чем живут обыкновенные люди. Они предпочитали править с «закрытыми» глазами, за что нередко бывали жестоко наказываемыми народом, уставшим от методов правления своего равнодушного царя.

Россия знает немало правителей подобного рода. Среди них – Петр III, Павел I, Александр I и Николай I. Этот перечень можно было продолжить и многими другими именами. Однако каждый может сделать это самостоятельно. Причем в списке «равнодушных» правителей наверняка найдется немало наших современников. Но в каждой стране есть наиболее «выдающиеся» представители этого типа. О них-то далее и пойдет речь.

Сын печально известного Петра III, российский император Павел I может быть по праву отнесен к числу самых неудачливых и нелюбимых правителей. Таким же некогда считали Бориса Годунова, с правления которого началась Великая смута.

Императора Павла за спиной звали самодуром, деспотом и неврастеником. Придворные боялись и ненавидели этого человека, в особенности – порядки, заведенные им при дворе. Блеск роскоши, кокетство, ухаживания и любовные интриги, к которым привыкли при дворе Екатерины II, оказались в «опале». Причем не столько из-за того, что Павел I отличался феноменальной умеренностью и даже некоторой скупостью во всем, что касалось внешней стороны быта (хотя проявления этой черты были нередки), сколько из-за годами сдерживаемой ненависти и обиды против матери – Екатерины II, не желавшей уступать престол своему сыну и мечтавшей передать корону внуку Александру I.

Пышность екатерининского двора сменилась торжественной тишиной, царившей в поместье нового императора. Однако подданным, в особенности придворным, эта перемена не пришлась по вкусу. Балы, фейерверки и маскарады, которые обожала Екатерина, уступили место маршам и военным парадам, едва ли не ежедневно устраиваемым Павлом I перед окнами своего дворца.

Невероятно увеличившийся набор в армию, которую новый император мечтал обучить и оснастить на австрийский манер, заставил крестьян либо пускаться в бега, либо устраивать бунты и восстания. Не меньшее недовольство внутренняя политика Павла I вызвала у дворян, особенно тех из них, которые «служили» при Екатерине II.

Именно на них обрушил свое недовольство многолетним ожиданием престола Павел, издав указ, отменивший все их привилегии и резко изменив образ жизни при дворе. Теперь в фаворе оказались люди, не отличавшиеся ни особым умом, ни тактом, ни каким-либо другими заслугами. Главное – чтобы они умели молчать, слушать и подчиняться.

Павел I, по мнению многих исследователей, отличался такой черствостью, что не способен был понять не то что подданных, даже своих детей! Он считал, что его монаршья воля является единственно приемлемой для всех, он сам вправе (и даже обязан) решать и устраивать судьбы как близких людей, так и всего народа.

Поведение крайне ограниченного, скупого, подозрительного и невоздержанного на поступки и слова, нередко даже вызывающе грубого царя (которого многие называли за глаза «солдафоном»), который не просто не желал считаться с чьими-либо интересами, но даже не представлял, что такое возможно, стало одной из причин возникновения заговора против Павла I.

Российский император был удавлен заговорщиками из числа самых высокопоставленных и знаменитых дворян того времени. Известие о его убийстве (хотя официально было объявлено, что Павел скончался от апоплексического удара) было повсеместно встречено с невероятным восторгом.

Этот печальный пример, когда правитель умирает от рук своих подданных, является далеко не единственным в истории. Достаточно вспомнить имена Цезаря, Карла IX, Александра II, чтобы убедиться в справедливости высказывания Фридриха фон Логау: «Кто власть мечом завоевал, пусть крепче держится за меч: корона – вместе с головой – подчас легко слетает с плеч!».

###### Образ

Калейдоскоп – как в этой детской игрушке перемешаны стекла разных форм и цветов, так и в любом коллективе собраны люди с самыми разными вкусами и увлечениями. Малыш рассматривает игрушку, пытаясь отыскать среди причудливых форм наиболее интересную. Так и руководитель внимательно следит за своими подчиненными, старательно высматривает то, как они работают, пытается рассмотреть их скрытые способности. Словно в калейдоскопе мелькают лица сотрудников, у каждого из которых есть своя личная жизнь, свои проблемы.

Однако истории известны и такие правители, которые своим отношением к подданным, неподдельным вниманием к их заботам и проблемам заслужили всеобщее уважение и любовь. Самым ярким примером такого правителя является известный своей любовью к простым людям Рузвельт, который обладал талантом находить общий язык и с министрами, и с кухарками.

Призыв говорить со своими подчиненными на одном языке может быть понят и буквально. Когда герцог Виндзорский решил поехать в Южную Америку, он начал заранее готовиться к этому событию. Он подробно изучил обычаи и нравы жителей этих стран, проникся уважением к их самобытности и верности традициям, и самый главный шаг на пути ко взаимопониманию, который он сделал, – он начал изучать испанский язык. В результате, когда он оказался в Южной Америке, то смог общаться с населением напрямую, не прибегая к услугам переводчика. Поэтому его речи имели колоссальный успех – и симпатия со стороны народа была ему обеспечена.

Эндрю Карнеги, которого звали «стальным королем», смог стать одним из богатейших людей мира. Он очень рано усвоил для себя, что успех любого предприятия зависит от всех людей, занятых в нем, какое бы положение на служебной лестнице они ни занимали. Он был одинаково внимателен и к своим компаньонам, и к рядовым работникам. Поэтому его компании процветали. Когда компания находилась под его руководством, рабочий процесс не был прерван ни одной забастовкой. Так происходило потому, что, гордый тем, что знает по именам практически всех своих рабочих, Карнеги умел дружелюбно общаться с ними и решать все вопросы в спокойной обстановке.

Достойно внимания и то, как обращался к своему повару Падеревский. Путешествуя по Америке с концертами, он всегда ездил в своем личном вагоне, в котором ужин ему готовил один и тот же повар. Любой американец фамильярно назвал бы своего слугу Джорджем, но Падеревский величал его «мистер Коппер», что приводило повара в восторг и послужило причиной его горячей привязанности к своему хозяину. А тот всего-навсего дал слуге почувствовать себя значимой личностью и показал, что он отдает дань его талантам.

###### Обратная сторона закона

Но и этот закон очень легко можно обратить себе во вред. Любое намерение, доведенное до крайности, не принесет успеха. Некоторые начальники в своем старании сблизиться с подчиненными проявляют излишнее рвение. Ни одному человеку не понравится, если кто-то, а тем более его непосредственный руководитель, начнет бесцеремонно вторгаться в его личную жизнь. Такое поведение обычно отталкивает людей и создает излишне любопытствующему репутацию человека нескромного и назойливого. Такая репутация не принесет пользы ни одному руководителю.

Очень важно помнить о том, что интерес к жизни сотрудников должен быть абсолютно искренний. Если же начальник по натуре мизантроп, то все его попытки заставить себя интересоваться другими людьми приведут только к тому, что он станет к ним относиться с еще большей неприязнью, которую не сможет скрыть никакая, даже самая любезная маска. Поэтому тем, у кого душа не лежит к близкому общению с другими людьми, лучше отказаться от этой идеи, чем ломать свой характер. Для них гораздо выгоднее будет прослыть пусть немного строгими, но сдержанными и справедливыми руководителями, нежели лицемерами.

Натурам же излишне общительным также в свою очередь стоит сдерживать свои порывы, так как нельзя не учитывать тот факт, что среди сотрудников могут оказаться люди, не расположенные к сближению с кем бы то ни было. Их склонности следует уважать и не пытаться заставить их открыться. Они не любят, чтобы им докучали вопросами об их личной жизни, так как, возможно, вообще не любят делиться своими мыслями и чувствами. Наибольшую их симпатию вызовет тот начальник, который, понимая их характер, будет принимать и уважать их такими, какие они есть.

Даже общительные люди могут заподозрить что-то неладное, если их руководитель начнет проявлять к ним повышенный интерес. Поэтому действовать в этом направлении надо очень тонко и тактично, стараясь не переступать определенных условных границ, которые всегда существуют в отношениях между людьми. Не все люди могут или любят рассказывать о своих увлечениях, некоторые просто робеют перед начальством, поэтому не надо ставить их в неловкое положение. От руководителя, который хочет знать как можно больше о своих сотрудниках, требуется все его внимание и умение подмечать мелочи, ведь именно в них, как правило, и раскрывается характер человека и они могут очень много рассказать о его интересах.

И что, наверное, является самым главным: одна из самых распространенных ошибок, которую совершают руководители, желающие сблизиться со своими подчиненными, заключается в том, что они пытаются узнать всех по очереди, не сразу. Поэтому такое поведение нередко воспринимается другими сотрудниками как выбор «любимчиков», приближенных, что отнюдь не способствует установлению здоровых отношений в коллективе.

###### Авторитетное мнение

Коллектив – это не какая-то безликая масса. Он существует как богатство индивидуальностей.

В. А. Сухомлинский

Истинная вежливость заключается в благожелательном отношении к людям.

Ж. – Ж. Руссо

Также не следует забывать о том, что на работе начальник должен всегда помнить о своем положении. Ибо те руководители, которые в стремлении установления близких отношений со своими подчиненными доходят до фамильярностей и панибратства, не пользуются уважением. Такие отношения постепенно могут привести к тому, что работники начнут несерьезно относиться к своему делу, уповая на то, что начальник – «свой парень» и простит им все прегрешения.

Основными качествами руководителя должны быть искренность и чувство меры, которые позволят ему избежать крайностей.

## ЗАКОН 10

## СОЧЕТАЙ ИНТЕРЕСЫ РАБОТНИКОВ С ИНТЕРЕСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

###### Формулировка закона

Человек работает в два раза лучше, если цель организации совпадает с его собственными целями. Это способствует тому, что работник ощущает себя единым целым с организацией.

###### Толкование закона

Каждый руководитель рано или поздно задумывается над вопросом, что может заставить его подчиненных работать лучше. И появление подобного вопроса – явное свидетельство того, что руководство предприятия по-настоящему заинтересовано в рациональном использовании рабочих кадров.

Какие меры может предпринять руководитель, чтобы все сотрудники его предприятия работали с полной отдачей? Ответ напрашивается сам собой. В первую очередь руководство должно стараться, чтобы интересы работников совпадали с интересами организации. Именно фактор заинтересованности способен сотворить настоящее чудо – сделать так, что все сотрудники будут работать с максимальной отдачей, забывая об отдыхе и обеденном перерыве. И так будут поступать не только те, кого с полным правом можно назвать трудоголиками, но и те, кто ранее относился к работе с некоторой прохладцей.

###### Притча

Когда-то давным-давно жил на свете один очень богатый человек. Задумал он разбить сад на пустыре и стал размышлять по поводу того, какие деревья и цветы будут расти на этом месте. Он долго думал о том, каким прекрасным будет сад и как будет радовать людей во все времена года. Но земля в той местности была очень каменистая, поэтому все окружающие в один голос советовали ему отказаться от своей мечты. Чтобы посадить деревья и цветы, нужно было убрать все камни на пустыре, а такая задача представлялась всем непосильной. Но одержимый не отказался от своей идеи, а стал подыскивать себе работников, которые смогли бы выполнить такую задачу. Он пообещал большие деньги тем, кто сможет убрать все камни и обломки скал с пустыря, чтобы на этом месте можно было вырастить сад.

Каждый день к нему стали приходить люди, желающие попробовать свои силы. Их было много, но никто не смог выполнить задание. После одного-двух дней работы люди понимали, что такой огромный пустырь требует слишком много сил. И сколько ни пытался богач угрозами или деньгами заставить работников убрать все камни, задача представлялась невыполнимой. Тогда пришел он к мудрецу и попросил совета, как следует ему поступить, чтобы его затея, наконец-то, оказалась осуществимой. Мудрец посоветовал ему один простой, но весьма действенный способ.

После этого стал богатый человек говорить всем работникам: «Знаю точно, что много веков назад на этом пустыре был зарыт чудесный клад, который спрятали еще во времена царя Соломона. И много диковинных вещей спрятано там, некоторые вещи обладают поистине чудесными способностями, останавливают реки и заставляют уменьшаться горы. Кроме того, спрятаны там несметные сокровища, бриллианты, золото, рубины, сапфиры, изумруды... Одного камня достаточно, чтобы сделать человека богатым. Поэтому и хочу я найти тот клад чудесный, чтобы не достался он чужестранцам».

После этого появилось много желающих для работы на заброшенном пустыре. Вскоре люди убрали все камни и обломки скал. Конечно, чудесный клад так никто и не нашел, но все работники получили денежное вознаграждение и остались вполне довольны. На пустыре посадили чудесный сад, который вскоре вырос и стал радовать своего владельца. А тот богатый человек на всю жизнь запомнил совет, который дал ему мудрец: если хочешь, чтобы человек хорошо работал, постарайся заинтересовать его в результатах труда. Тогда он будет стараться выполнить все, чтобы поскорее увидеть результат.

Человек способен самозабвенно трудиться, только если он видит конечный результат, вознаграждающий его усилия. Именно в этом случае работа не будет казаться ему тяжким испытанием, от которого нужно стараться отделаться при любой удобной возможности. Если человек ощущает себя причастным ко всем успехам и достижениям своего родного предприятия, это значительно повышает его самооценку. И поэтому руководителю необходимо позаботиться, чтобы профессиональный рост каждого сотрудника напрямую зависел от того, как он относится к нуждам своего предприятия.

Вряд ли будет разумным игнорировать интересы человека, заставляя его заниматься работой, которая ему совершенно не подходит. Если заставлять человека выполнять несвойственные ему обязанности, это способно заставить подчиненного задуматься о перемене места работы. Зато, если человек занимается тем, что его по-настоящему интересует, то результаты такой работы оказываются просто великолепными.

Каждый человек, независимо от возраста и уровня образования, хотел бы реализовать свои способности и таланты. Если дело, которым занимается человек, соответствует его приоритетам, то работа движется хорошо. А если нет, то, к сожалению, работа будет выполняться далеко не самым лучшим образом. В лучшем случае, человек становится просто безвольным исполнителем чужих идей и замыслов, но сам ничего не будет способен сделать самостоятельно. Каждый руководитель, принимая на работу нового сотрудника, должен помнить об этом и стараться как можно более точно выяснить, соответствуют ли личностные способности и характер человека той должности, на которую он претендует.

Но, предположим, что штат сотрудников уже набран, и теперь главная задача руководителя – плодотворная работа всей организации. Многие считают главным стимулом хорошей работы материальную заинтересованность. Это, разумеется, очень важный фактор, способный заставить человека работать очень хорошо. Но, как показывает практика, зачастую бывает недостаточно одной лишь материальной заинтересованности. Не секрет, что на некоторых предприятиях с очень хорошими заработками наблюдается постоянная текучка кадров. И при этом все сотрудники работают, постоянно думая о поиске нового места работы.

Разумеется, в данной ситуации страдают в первую очередь интересы организации, поскольку люди работают, что называется, без души, стремясь сделать какой-то определенный минимум, чтобы получить деньги. Главная задача руководителя в этом случае – избегать подобного отношения подчиненных к работе на своем предприятии. Любой компетентный и опытный сотрудник должен знать, что руководство ценит его старания и умения. И это должно выражаться не только в регулярном повышении зарплаты, но и в том, чтобы дать возможность работнику продвигаться по службе. Любой человек будет прилагать максимум усилий, если будет знать, что его добросовестное отношение к работе будет оценено по достоинству и он получит определенные преимущества.

Когда работник ощущает себя единым целым с организацией, то он не стремится пораньше уйти домой, переложив большую часть своей работы на кого-нибудь другого. На сегодняшний день уже никто не вспоминает о режиме работы на многих предприятиях советского периода, когда в течение рабочего дня большинство сотрудников занимались чем угодно, но только не своими непосредственными обязанностями. И немудрено, ведь раньше многие воспринимали работу только как нудную обязанность перед обществом, не приносящую самому человеку при этом никаких результатов.

Сейчас ситуация кардинальным образом изменилась, и далеко не последнюю роль в этом играет психология современных людей, ощущающих свою принадлежность к трудовому коллективу. Иначе говоря, если человек чувствует себя значимым и незаменимым сотрудником, заинтересованным в получении положительного результата, то он будет ставить свою работу на первое место, забывая об отдыхе и других интересах.

###### Доказательство закона

Руководитель одного крупного предприятия однажды столкнулся с недовольством большей части своих подчиненных. Работники были недовольны слишком большим объемом работы, значительными неудобствами, связанными с выполнением своих обязанностей и недостаточно высокой оплатой труда. Перед руководителем встал выбор: либо уволить большую часть сотрудников, взяв на их место новых, или пойти им навстречу, выполнив все требования.

Первый вариант поведения означал бы неминуемые потери, потому что прошло бы определенное количество времени, прежде чем новые сотрудники научились бы справляться со своими обязанностями и вошли в курс дела. Второй вариант также не являлся оптимальным выходом из положения, так как принес бы слишком много затрат для предприятия. Тогда руководитель поступил наиболее разумно: он сделал так, чтобы подчиненные сами изменили свое отношение к работе.

В первую очередь он постарался обрисовать своим сотрудникам грядущие перспективы развития организации. Руководитель подробно разъяснил работникам, как скажутся подобные изменения на судьбе каждого из них. Начальник был очень хорошим психологом, поэтому безошибочно мог разобраться в том, чего бы более всего хотелось его сотрудникам.

Разумеется, стремления у всех были разные. Кто-то хотел сделать карьеру, чтобы потом подняться на несколько ступенек вверх по социальной лестнице, кто-то хотел со временем накопить достаточно средств, чтобы открыть свое собственное дело, а у кого-то интересы были гораздо более прозаичные, например увеличение зарплаты или возможность оплатить обучение в каком-то престижном учебном заведении.

Руководитель пообещал каждому недовольному сотруднику, что при благоприятном развитии событий, то есть в том случае, если организация будет процветать, каждый сотрудник сможет реализовать свои желания. Надо ли говорить, что с этого момента все сотрудники работали с большим интересом и усердием, стремясь улучшить положение дел организации.

Всем известно, что Наполеон основал орден Почетного легиона, произвел несколько генералов в маршалы, войска назвал «Великой армией», а солдатам в большом количестве раздавал ордена. Таким образом Наполеон стремился заинтересовать всех воинов в результате целенаправленных действий, ведь, как он говорил сам: «Игрушки управляют людьми».

Так и в процессе работы иногда бывает достаточно вовремя поощрить своего сотрудника, чтобы вызвать у него ответный интерес к своей работе и заставить его выполнять работу еще с большим энтузиазмом. Например, Д. Карнеги в одном из своих произведений формулирует закон, позволяющий в какой-то степени управлять людьми. Он говорит: для того чтобы воздействовать на людей, не оскорбляя при этом их достоинства, нужно, чтобы сами люди были рады сделать то, что от них требуется.

Любой грамотный руководитель должен сделать так, чтобы его сотрудники сами бы стремились к добросовестному и качественному выполнению своих обязанностей. Карнеги приводит множество примеров из реальной жизни. Данные примеры ясно показывают, насколько важным бывает умение распознавать интересы человека.

Например, в одном из примеров Карнеги упоминает, что руководитель одной крупной американской типографии «Дж. А. Уонт организейшн», Дж. А. Уонт однажды узнал о недовольстве одного из своих механиков. Тот был недоволен своей слишком тяжелой работой и требовал, чтобы ему дали помощника. Но Уонт поступил иначе: он добился, чтобы механик стал работать с удовольствием, хотя не получил помощника, и объем работ для него остался прежним. Дело в том, что механик получил собственный кабинет, на двери которого красовалась табличка с его должностью и фамилией. С того момента его должность называлась «Заведующий отделом обслуживания».

Механик был очень доволен, потому что теперь руководство признало его значимость для предприятия, он вырос в своих собственных глазах, и поэтому уже не обращал внимания на слишком большой объем работы. Ведь теперь объем работы был как бы приведен в соответствие с новой должностью, требующей гораздо большей ответственности и труда.

###### Образ

Корабль, идущий по бурному морю. Как у капитана, так и у юнги один общий интерес: корабль должен пройти через все трудности и опасности, чтобы целым и невредимым вернуться к родному причалу. У всех членов команды разные обязанности, но цель одна. И поэтому команда кажется от этого еще более сплоченной и единой. Несмотря на разницу в возрасте, силах, способностях, все озабочены только одной общей проблемой.

На самом деле заинтересованность человека определяется самыми различными факторами. Для некоторых людей вполне достаточным основанием для заинтересованности может стать зарубежная командировка или стажировка на новом месте. Таким образом человек получает возможность, во-первых, увидеть и узнать что-то новое, во-вторых, продемонстрировать свои деловые способности и таланты.

И как ни парадоксально звучит, но далеко не все люди работают только ради денег. Многие сами признают, что их устраивает принадлежность к той или иной организации. Такое положение придает им определенный престиж в глазах окружающих, делает их намного более значимыми в своих собственных глазах. Поскольку каждый работник преследует именно свой интерес, то руководитель должен знать, к чему именно стремятся его сотрудники.

И если кажется очевидным, что работники заинтересованы в том, чтобы стать как можно более полезными своему предприятию, это, безусловно, очень хороший знак. Это означает, что коллектив подобран верно, потому что случайных людей, как правило, не интересует конечный результат общей работы. Их интересы в основном касаются только материального вознаграждения за работу. Они выступают как бы в роли наемной силы, которая выполняет определенную работу исключительно за деньги. Поэтому их можно воспринимать в качестве хороших исполнителей, но на выполнение ответственного и важного задания они зачастую могут быть неспособны. Зато люди, по-настоящему преданные предприятию, могут выполнить любое, самое рискованное или трудное задание, потому что их в значительной степени интересует результат общих усилий.

Например, во второй половине XVII века в Англии еще не были известны способы изготовления белой жести, и поэтому страна закупала железные листы в других государствах. Но Британия, тем не менее, располагала в достаточном количестве железом и оловом, поэтому необходимость в собственном производстве белой жести стояла очень остро. В 1665 году англичанин Эндрю Яррантон получил задание выведать в Саксонии секрет ее изготовления.

Интересы Эндрю Яррантона и тех, кто посылал его на такое ответственное задание, полностью совпадали. Во-первых, Эндрю льстила мысль о том, что он будет полезен своей стране, выведав секрет изготовления материала, необходимого для различных промышленных нужд. Во-вторых, Эндрю знал, что его усилия будут хорошо вознаграждены.

Разумеется, саксонцы держали в секрете изготовление тонких железных листов, но затея англичан оказалась успешной. Впоследствии Эндрю Яррантон писал в трактате «Способы укрепления Англии на море и на суше»: «Мне предоставили достаточную сумму денег, чтобы покрыть расходы на путешествие туда, где делают листы белой жести. Оттуда я должен был привезти искусство ее изготовления».

Благодаря Эндрю Яррантону вскоре в Англии научились изготавливать превосходную белую жесть. И подобное обстоятельство со всей очевидностью свидетельствует о том, что когда интересы человека и организации (а в данном случае – страны) совпадают, то результат конечной деятельности всегда получается удачным, а главное – устраивающим обе стороны: и организацию, и работника.

###### Обратная сторона закона

То, что работник будет трудиться намного эффективнее при совпадении его собственных интересов с интересами организации, – это очевидно. Но вот что будет, если руководитель слишком рьяно начнет претворять эту идею в жизнь? В первую очередь от этого пострадают интересы предприятия. Потому что интересы одного сотрудника могут идти вразрез с интересами другого, и невозможно иной раз сделать так, чтобы никого не обидеть. А если на предприятии будут соблюдены интересы не всех сотрудников, то это способно создать взрывоопасную ситуацию. Другие работники будут требовать обязательного выполнения их условий, а поскольку, как известно, человеческий эгоизм не знает границ, то никто не сможет предугадать, какие требования появятся у работников.

Таким образом, руководитель не должен позволять себе чрезмерной заботы об интересах своих подчиненных, ведь его главная задача – интересы организации. К тому же руководитель не должен быть занят только какой-то одной проблемой, которая со временем становится доминирующей. Мозг руководителя должен быть гибким, способным к перемене своего решения в тех случаях, когда это необходимо.

Может случиться, что к руководителю явится какой-то подчиненный и с явным сожалением заявит, что вынужден поменять место работы, потому что ему и его семье негде и не на что жить. В этом случае руководитель может пойти навстречу своему сотруднику, особенно если работник квалифицированный и опытный. То есть руководитель предоставит работнику необходимую жилплощадь и повысит зарплату.

###### Авторитетное мнение

Только тот человек, который работает с интересом и увлечением, способен работать много и хорошо. Нет ничего хуже человека, работающего по принуждению и не видящего никакой выгоды и пользы для себя в выполнении своих обязанностей.

Генри Уилсон

На первый взгляд, проблема может считаться решенной. Но что будет, если через неделю к руководителю придут еще пятьдесят сотрудников и точно так же скажут, что испытывают крайнюю необходимость в улучшении жилищных условий и повышении заработной платы? Разумеется, каким бы понимающим ни был руководитель, он не сможет выполнить пожелания всех нуждающихся сотрудников, даже если они все без исключения будут являться в высшей степени квалифицированными и незаменимыми для данного предприятия. Поэтому не мудрено, что интересы какой-то части сотрудников никогда не смогут быть соблюдены, таков непреложный закон жизни, и любой руководитель должен это осознавать.

Кроме того, на предприятии может сложиться ситуация, когда какому-то сотруднику за его огромный вклад в дело предприятия будет повышена зарплата, а другие, в силу человеческой зависти, также будут немедленно требовать повышения зарплаты и для них. Если руководитель выполнит их условие, то через некоторое время даже самый ленивый работник посчитает своим долгом требовать прибавки жалованья.

Разумеется, грамотный руководитель не должен допускать на своем предприятии подобной ситуации. Потому что в этом случае руководитель приобретет себе репутацию человека, легко поддающегося чужим требованиям и идущего на уступки. В некоторых случаях даже может сложиться мнение, что руководитель как бы заигрывает со своими подчиненными. Разумеется, подобные действия не способны служить укреплению авторитета руководителя. А руководитель, которого не уважают подчиненные, тянет на дно всю организацию, потому что неминуемо начинает расшатываться дисциплина и соблюдение правил работы на предприятии.

## ЗАКОН 11

## НАЙДИ ЧУЖИЕ КОМПЛЕКСЫ – ОНИ СТАНУТ ТВОИМ ОРУЖИЕМ

###### Формулировка закона

Комплексы сотрудников могут стать эффективным оружием в руках управляющего. Это оружие можно использовать и при защите, и при нападении.

###### Толкование закона

Для того, кто желает воспользоваться данным законом с целью достижения максимальной успешности, должна стать аксиомой следующая фраза: у каждого без исключения человека есть комплекс неполноценности, поняв и задействовав который, можно обрести над этим человеком абсолютную власть. На первый взгляд подобные слова могут показаться далекими от истины и совершенно непригодными для использования. Однако, приняв во внимание результаты изучения психологами человеческой психики, можно однозначно сказать, что представленная вниманию читателя фраза не лишена основания.

И действительно, исследования показывают, что структура психики не может не содержать проблематичных узлов и моментов, на основе которых образуются так называемые комплексы. Это могут быть тяжелые воспоминания детства, трудности, связанные с самоидентификацией в подростковом возрасте, проблемы с общением и адаптацией к коллективу в молодости, невыносимая обстановка в семье.

Любая из этих причин может привести к формированию комплекса неполноценности, который накладывает отпечаток на поведение человека, его поступки, взгляды, темперамент и характер. При этом избавиться от комплекса практически невозможно, и даже после проведения терапии остается вероятность его проявления. Таким образом, не остается сомнений в том, что любой человек, оказавшийся перед нашими глазами, является обладателем психологических проблем и, следовательно, связанной с их наличием уязвимости в руках умелого и тонко разбирающегося в психологии субъекта.

Для того чтобы узнать, что же представляет собой комплекс неполноценности интересующего нас человека, нет необходимости вскрывать его черепную коробку, проводить долгие и утомительные сеансы психоанализа, знакомиться с огромным количеством написанной за долгие годы развития психологии литературой, посвященной проблеме избавления от комплексов. Вместо этого нужно всего лишь обладать развитой интуицией, внимательно относиться к тому, как ведут себя окружающие люди, к тому, что они делают и что говорят, проявлять интерес к их жизни, уметь среди всей массы полученных впечатлений извлекать наиболее важное и ценное, перерабатывать информацию, делать выводы и использовать их для достижения собственных целей.

Подобное понимание позволит человеку, умеющему слушать и наблюдать, держать в своих руках рычаг управления другим индивидом, и не только просто бездействовать, наслаждаясь обладанием информацией, но и действовать, так или иначе изменяя поведение интересующего человека, воздействуя на его психику так, чтобы вызвать в нем желаемые реакции, начиная от сопротивления и заканчивая полным подчинением.

Жизнь сложна и разнообразна, каждый день мы сталкиваемся все с новыми и новыми ее проявлениями, и для того чтобы успешно маневрировать среди них, нам необходимо образовать вокруг себя своеобразное защитное поле, образованное из нескольких людей, благодаря неосознанной помощи которых мы достигнем желаемых результатов. Они вовсе не должны знать, что их используют, настраивают, подчиняют. Поэтому все действия, сопровождающие использование комплексов других, должны быть совершенно незаметными, скрытыми для глаз используемых.

###### Басня

Говорят, что татаро-монгольский хан Батый обладал редким качеством руководителя: он умел разглядеть в каждом из своих воинов его психологические особенности и использовать их на благо своей армии. Так, Батый стремился узнать каждого в бою, внимательно присматривался к тому, какие отношения складываются у него с окружающими.

После этого хан делал выводы о том, можно ли поставить данного воина командовать маленьким отрядом, продвигать на еще большие чины или же оставить простым рубакой. Умело расставляя людей наподобие шахматных фигур, Батый сумел с течением времени добиться оптимального применения способностей каждого воина. В результате такого подхода армия Батыя представляла собой слаженный и безотказный механизм, в котором каждая ступень иерархии безропотно подчинялась более высокой, а иерархические отношения соблюдались беспрекословно.

Не стоит думать, что подобное обращение с окружающими является однобоким и предоставляет выход только лишь из ситуаций, похожих одна на другую. Напротив, психологические комплексы настолько разнообразны, что предоставляют колоссальные возможности для их использования. Например, задействование комплекса одного человека заставляет его становиться агрессивным и нападать на выбранную нами жертву, комплекс другого делает его тихим, доводит до слез, морально уничтожает, а психологические проблемы третьего превращают его в центральную фигуру среди группы людей, предпринимающих невероятные усилия для того, чтобы не быть похожими на остальных.

Всеми этими особенностями можно воспользоваться тому, кто стремится воплотить в жизнь свои намерения, будь то стремление руководить коллективом и получать прибыль или же желание расправиться с неугодным. Потратив немного времени на тренировку и пробы, можно получить колоссальное наслаждение от чувства власти над окружающими людьми и наблюдения реакции на свое незаметное влияние. Согласитесь, что власть – самое лучше из всего, что можно пожелать любому из нас.

###### Доказательства закона

Как уже отмечалось выше, человек, держащий в руках нити от чужих душ, является их властелином. Что же требуется знать и уметь тому, кто стремится к подобной власти? Естественно, необходимо иметь представление о методике активизации комплексов. Прежде всего остановимся на том, как определить, какой именно комплекс присущ данному конкретному человеку.

Для того чтобы понять, какие психологические проблемы обуревают окружающих нас людей, необходимо пройти несколько этапов приближения. Первый этап представляет собой пассивное наблюдение за людьми (сначала не стоит выделять кого-то одного, так как первое полученное нами на его счет впечатление может быть ложным), простое присутствие, наполненное, однако, вниманием.

Не стоит пропускать мимо ушей ни одного слова или поступка, будь то речь, обращенная лично к вам, или же нечто, сказанное кому-то еще. Во всем, что человек делает, помимо его желания, он отражает свой характер, а вместе с ним и особенности своей психики. Тем более интересными становятся попытки людей скрыть свои проблемы, носить маски, выглядеть совершенно не такими, каковыми они являются на самом деле, ведь в ходе этих попыток они еще больше выдают себя, делаются особенно прозрачными, практически беззащитными.

Итак, мы начинаем наблюдение, просто осматриваясь по сторонам, сидя на своем рабочем месте и обращая внимание на то, что говорят (особенно говорят, так как в языке проговариваются все психические проблемы!) и делают люди вокруг нас. Для предварительного ознакомления потребуется некоторое время, однако не следует торопиться, так как первое впечатление необходимо тщательно проверить.

После того как будет составлена первоначальная психологическая картина коллектива, следует начать исследование конкретных индивидов. Оно может проводиться по системе или же бессистемно. Критерием системы может стать, например, возможность реакции людей на те или иные раздражения, обусловленная особенностями их комплексов, в частности, проявления агрессивности или, напротив, стесненности и зажатости. Помимо этого, можно выбрать критерием отбора интенсивность вербального выражения комплекса (как много человек говорит о своей проблеме, причем не важно, прямо или иносказательно) или же систематизировать окружающих людей по типам носимых ими масок.

В первом случае, когда критерием отбора становится агрессивность или же, напротив, зажатость индивида, интересно проследить непосредственные причины, порождающие подобные реакции, и даже попробовать вызвать их при помощи задействования травматической ситуации. Например, некто страдает наличием гипертрофированного комплекса неполноценности на почве неудовлетворенности своей внешностью. Естественно, что низкая оценка собственных физических данных, либо прикрываемая в обыденной жизни напускным безразличием к одежде, опрятности, чистоте, макияжу, прическе, или же, напротив, завуалированная излишней заботливостью о внешнем виде, проявляется с новой силой каждый раз, как только носитель комплекса слышит или видит (или же ему кажется, что он слышит или видит) нечто, что затрагивает его физические данные. В результате комплекс обостряется в виде нескольких возможных реакций, наиболее частыми из которых являются агрессивность либо замыкание в себе, подавленность.

В случае проявления агрессивности человек может словесно унизить реального или воображаемого обидчика, ответить повтором обидных слов, направленных в его адрес (по типу «на себя посмотри»), и даже, более того, долго хранить обиду и, постоянно возвращаясь к ней, постепенно стать бессменным критиком внешнего вида обидчика. Если же, напротив, в качестве реакции на задействование комплекса возникает состояние зажатости, человек попросту утрачивает возможность ответить на обидные слова, становится подобным улитке, спешащей заползти в свою раковину и спрятаться: совершенно беспомощным и беззащитным.

Также критерием отбора в изучении окружающих можно сделать степень проговариваемости ими собственных проблем. В этом случае надо тем более прислушиваться к тому, что говорится, и таким образом узнавать страшные тайны коллег и сослуживцев. Нет сомнения в том, что абсолютно каждый человек, говоря о чем бы то ни было, в то же время говорит о себе. Причиной подобного феномена является непосредственная связь между логическим мышлением любого из нас (то есть сознанием) и его Эго, выстраивающим себя по принципам формальной логики. Схожесть путей сознания и самосознания просматривается, если можно так выразиться, в постоянном заглядывании самоанализа в сознание, воздействии на последний, навязывании ему того, что называется субъективным мнением. В результате ни одна идея, ни одна мысль, которая вращается в голове человека, не может избежать влияния его мировоззренческих установок, то есть стать совершенно объективной.

###### Образ

За столом сидит человек, у которого как минимум десяток рук. Эти руки напоминают щупальцы, они длинны и тянутся в разные стороны: одна – к столу работника справа, другая – к столу работника слева, третья – к телефону, четвертая держит бинокль у глаз, направленный на кого-то, кто находится вдали, и т. д.

Поэтому и в речи любого человека естественным образом отражаются его внутренние, интимные переживания, которые при всем желании человека все равно прорываются наружу в виде оговорок, фраз, имеющих скрытые смыслы и говорящих о том, что наболело, накопилось в душе. Приняв во внимание эти слова и поняв их действительное содержание, можно очень легко догадаться о причинах комплексов, присущих данному человеку, и о том, как можно воздействовать на него с целью их активизации.

Остановив свой выбор на составлении классификации носимых окружающими масок, примите во внимание два момента:

1. Постулат психоаналитика: каждый человек старается казаться не таким, каков он есть на самом деле. Следствие из постулата психоаналитика: столкновение с реальным собой является наполненным угрозой и страшит человека не менее, чем столкновение с призраком темной ночью. Аксиома психоаналитика: увидев настоящее лицо человека, нужно не пугаться, но радоваться, так как, поняв внутреннюю скрытую сущность индивида, можно управлять им с большим успехом.

2. Классификация основных масок, носимых людьми, уже существует. Примерив ее к окружающим, легко понять, что нет ничего менее прогрессивного, чем психика человека.

Итак, классификация наиболее часто носимых людьми масок такова.

**Женщины:**

– взрослая женщина: вне зависимости от возраста имеет большой опыт, дает советы, консультирует по любому вопросу, разбирается во всем, совершенно уверена в себе, любит работать, незаменима, практически бесценна, причина ношения маски – страх оказаться ненужной;

– девочка-подросток: ветрена, весела, часто смеется, любит развлечения, не любит работать, причина ношения маски – страх перед изменениями, отсутствие самоидентичности;

– уставшая женщина: познала все и не видит более в мире ничего интересного для себя, все ее утомляет, на лице – постоянное выражение, за которым прочитывается вековечное «и это пройдет», причина ношения маски – недостаточная оцененность окружающими, перевес претензий над оценками;

– маленькая собачка: чем старше, тем активнее, выглядит моложе и привлекательнее, одевается в молодежное и модное, наносит смелый макияж, носит современные прически, неизменно весела и оптимистична, причина ношения маски – боязнь потерять интерес сильного пола;

– красотка: неотразима, даже если ее внешность посредственна, ни на минуту не сомневается в том, что весь мир припадает к ее ногам, часто имеет дурной вкус в одежде и аксессуарах, однако уверена в том, что они – вершина стильности и моды, всегда старается быть на виду, обратить на себя внимание, причина ношения маски – дефицит внимания;

– гадкий утенок: считает себя совершенной уродиной, даже если вполне симпатична, одевается серо, неброско, чтобы не попадаться на глаза, молчалива, не посещает многолюдных вечеринок, находится в стороне, причина ношения маски – низкая самооценка.

**Мужчины:**

– большой мальчик: вне зависимости от возраста имеет большой опыт, многое повидал, деловит, уверен в себе, легко ориентируется в любой проблеме, всегда даст совет, даже если не просят, незаменим, причина ношения маски – страх оказаться ненужным;

– маленький мальчик: беспомощен, не может заработать денег, нуждается в опеке и ласке, тихий, часто романтичный, может писать стихи, рассуждать о философских проблемах, любит сидеть дома, причина ношения маски – нежелание перемен;

– неудачник: несмотря на все предпринимаемые усилия, у него ничего не получается, он не может не только вбить в стену гвоздь, но и понять, что от него требуется, постоянно в депрессии, любит жаловаться на судьбу, склонен к алкоголизму, причина ношения маски – желание внимания;

– добрый шут: веселит всех, его шутки добры и приносят радость, имеет актерские способности, более чем разговорчив, хороший и верный друг, причина ношения маски – критическое отношение к себе, желание быть осмеянным другими и самим собой;

– злой шут: его шутки злы и обидны, не пропускает ни одного события в жизни неприятного для него человека, чтобы не обсудить, не высказать язвительных суждений, не спародировать со всем присущим ему злом, не распустить неприятные слухи, не способен быть другом, причина ношения маски – гипертрофированный комплекс неполноценности, перенос недовольства собой на других.

Эти маски наиболее типичны, и наверняка можно сказать о том, что они есть среди окружающих нас людей. Узнав, что скрывается за каждой из них, можно легко понять и способы воздействия на любого человека.

Примером подобного подхода к окружающим можно назвать одного из приближенных английской королевы Виктории, который обладал замечательными способностями психолога. Этот человек смог поставить весь двор на дело служения королеве следующим образом: он просто узнал об их комплексах и задействовал их в нужном направлении. По воспоминаниям одного из придворных, он умел несколькими словами заставить человека почувствовать свою ничтожность и зародить в нем стремление направить злобу, возмущение или же подавленность на дела государственной важности.

###### Обратная сторона закона

Человек, узнавший всю подноготную других, – безусловно, король и властелин положения. От него не скроется ни одно движение души, ни один случайный жест, ни одно слово, вылетевшее из уст кого бы то ни было. Он умеет правильно понять, что означает нежный взгляд начальника или же сурово нахмуренные брови вахтера, он при помощи нескольких слов успокоит разбушевавшиеся страсти или же, напротив, сподвигнет подчиненных на ожесточенную схватку. Он может стимулировать других, воздействуя на их скрытые рычаги, в результате чего всегда оказывается победителем. Однако приглядимся: не похож ли этот человек на страшного паука, который сидит посреди паутины и ощущает в натяжении ее нитей каждое дуновение ветерка? И разве так уж интересно иметь информацию обо всех, всегда знать, что спросить и что ответить, чувствовать скуку от того, что все заранее известно, что этот человек поступит так, а вот тот – иначе? Конечно же, нет.

Напротив, нет ничего более интересного, чем постоянно открывать для себя новые и новые черты даже в давно знакомых людях, каждый раз, встречая их, не переставать удивляться, находя нечто непознанное, неизвестное. И даже более того, не стремиться закрепить для себя однозначного мнения о них, но, общаясь, беседуя, встречаясь еще и еще раз, понимать, что многообразие человеческих проявлений бесконечно, что люди – очень интересные существа, от которых никогда нельзя устать, но и никогда их не познать полностью.

###### Авторитетное мнение

Руководитель, наделенный властными полномочиями даже над небольшим количеством людей, должен обладать качествами хорошего психолога. Это просто необходимо, для того чтобы быть связующим звеном между работниками, уметь проявлять их видимые и скрытые способности, координировать усилия для достижения оптимального результата, разрешать возникающие конфликты, направлять стремления подчиненных в рабочее русло.

Э. Л. Тольман

Необходимо радоваться любому капризу друга или просто знакомого, принимать его таким, каков он есть, не пытаясь изменить и тем более манипулировать им, влияя на его комплексы. Ведь тот, кто стремится к власти над другим, не достоин называться человеком. Тот, кто изучает человеческую природу не для того, чтобы усовершенствовать ее, а, напротив, для того, чтобы умножать недостатки, культивировать их, может называться только чудовищем.

Настоящий же человек смотрит на мир с широко открытыми глазами, в каждом встречном он видит друга, близкого по духу, собрата по разуму. Он всегда поможет ему решить проблемы или, по крайней мере, предложит свою помощь, но никогда не воспользуется чужими проблемами для решения своих.

Никто не может поручиться за то, что среди окружающих не окажется подобного же специалиста, испытывающего страстное желание попользоваться чужой энергией для решения собственных проблем. Ведь тогда сам «психолог» окажется в неприятном положении подопытного кролика.

И еще один нюанс может быть найден в разговоре на эту тему: стремление кого бы то ни было покопаться в психике окружающих и подавать оттуда команды к действию, может обернуться для самого командира множеством неприятностей. Дело в том, что задействование комплексов очень часто приводит к активизации всей системы психических проблем данного человека, в результате чего он может направить свои действия отнюдь не на желаемую командиром цель, а на него самого, что часто заканчивается плачевно. Не забывайте о том, как народ свергает своего правителя по тем же причинам, по которым его выбирал!

## ЗАКОН 12

## НЕ ПРОПУСКАЙ НИЧЕГО МИМО СЕБЯ

###### Формулировка закона

Станьте ушами и глазами своей компании, научитесь не пропускать ничего важного – и вы увидите, что это вскоре принесет свои плоды. То, что сегодня может быть для вас неинтересным и бесполезным, спустя некоторое время обретет важность.

###### Толкование закона

В разговорах начальников с подчиненными, в беседах сотрудников, в нескольких словах, которыми успели перекинуться на ходу друзья, в нечаянно оброненных фразах, непроконтролированных жестах таится информация намного большая, чем можно предположить. Поэтому тот, кто желает быть в курсе происходящего, знать о том, какие отношения существуют в коллективе, между друзьями и знакомыми, между членами семей, не должен пренебрегать вышеперечисленным, а должен, напротив, принимать это во внимание.

Люди в силу особенностей своей психической организации не имеют возможности осуществлять стопроцентный контроль над собственными словами и поведением. Многие из них не настолько проницательны, чтобы понять необходимость этого, другие не дают себе труда скрывать свои мысли, третьи не могут совладать с чувственными порывами, заставляющими их говорить то, что не следует. Да и стремясь скрывать свои истинные чувства и отношения к кому бы то ни было, они все равно выдают себя и становятся прозрачными для умеющего видеть и правильно понимать. Для тех, кто желает достичь подобного умения улавливать и накапливать информацию, с тем чтобы использовать ее в будущем, предназначен данный закон.

Конечно же, можно задаться вопросом, а для чего становиться шпионом среди дружелюбно настроенных к тебе людей, ведь рано или поздно они вычислят тебя, перестанут доверять, даже вовсе отвернутся. Однако для того, кто имеет далеко идущие планы, намерен сделать карьеру, стать компетентным специалистом, данное качество будет совсем не лишним и во многом полезным.

Для целеустремленного и прагматичного человека всегда актуальной является этическая проблема отношений с окружающими людьми, выражающаяся в выборе между тем, относиться ли к ним, как к средству для достижения своих целей, либо как к цели, в адрес которой невозможен никакой прагматизм. Классическая философия не позволяет даже и мысли о том, чтобы использовать человека как средство. Однако времена классиков давно прошли и в наше непростое время, проходящее под знаком успеха и власти, только ленивый не задумывается над тем, как использовать все имеющиеся у него средства для улучшения собственного положения.

###### Байка

Рассказывают о том, что в середине 80-х годов XX века всемирно известная японская фирма, занимающаяся разработками сложной космической техники, заключила контракт с другой восточноевропейской фирмой, работающей в той же области. Условие заключенного договора было таково: за довольно крупные деньги сотрудники восточноевропейского КБ обязались предоставлять японским уборщикам возможность рыться в их мусорных корзинах, куда они выбрасывали свои отбракованные бумаги. После подписания этого контракта множество низкорослых японцев приходило в КБ к окончанию рабочего дня и переворачивало буквально весь скопившийся за день мусор. На самом деле эти «уборщики» были высококлассными специалистами по сверхточным технологиям. Они прекрасно разбирались во всей документации, которую просматривали с особой тщательностью. Говорят, что среди выброшенных бумаг они кропотливо отбирали все те, которые содержали хотя бы минимальные наметки на открытие или продвижение в технических разработках.

На первый взгляд может показаться, что от внимательного отношения к людям, от шпионящих взглядов и излишне развернутых в сторону окружающих ушей не так уж и много пользы, ведь что толку от информации, которую нельзя применить уже сейчас, – с течением времени она устаревает и становится ненужной. Однако среди всего огромного количества сведений, которые могут быть получены подобным образом, наверняка отыщется нечто, что не потеряет актуальности, понадобится в будущем, пригодится. Этой причины вполне достаточно для того, чтобы решиться собирать информацию из побочных источников.

Став ушами и глазами организации, вы сможете всегда находиться в курсе происходящего, заранее узнавать о готовящихся изменениях тактики и стратегии руководства, о назревающих между работниками или начальством конфликтах (ведь и из этого можно извлечь выгоду) и о прочих изменениях, знание которых поможет воплотить мечту о быстрой и успешной карьере.

Другой аспект такого же внимательного отношения к окружению – возможность узнавать о новых разработках, открывшихся способностях и интересах коллег, идеях, внедрение которых поможет получать большие прибыли, продвинуться на рынке, приобрести иные, не менее важные выгоды. Руководитель, находящийся постоянно в курсе того, чем живет его коллектив, какие идеи витают в умах подчиненных, всегда сможет сориентироваться, разобраться в том, какой из работников наилучшим образом сможет выполнить задание, кто может стать средним звеном руководства, а кто должен оставаться в подчинении, кто имеет претензии на продвижение, а кто доволен своим местом и не желает перемен.

Все эти знания как нельзя более необходимы для руководителя, желающего не только сохранить, но и приумножить свои достижения. Полученная в результате внимательного вслушивания и вглядывания информация рано или поздно будет востребована и после тщательного обдумывания наверняка принесет успех и прибыль тому, кто ею воспользовался.

###### Доказательства закона

Чуткий руководитель даже самого небольшого коллектива всегда знает о том, что все изменения в структуре организации, в составе работников, в отношениях между ними, в качестве атмосферы, царящей на всем предприятии, непосредственно зависят от того, как изменяются его внутренние духовные ресурсы, и даже непосредственно проистекают из них. Поэтому необходимость стать ближе к коллективу, знать о его нуждах, о том, чем живет каждый работник, понятна сама собой. Однако не совсем понятна необходимость собирать любую информацию без разбора, прислушиваться ко всему, что говорят окружающие, присматриваться ко всему, что они делают.

Объяснением этому может служить следующее: не только непосредственные нужды работников, но и их планы на будущее, их отношение к начальству и друг к другу, наличие либо отсутствие удовлетворенности работой и обстановкой на предприятии имеют значение для руководителя, который желает держать в своих руках все нити власти.

Каждый хороший руководитель, задумывающийся не только над своей зарплатой и сроком пребывания у власти, но и над тем, как сделать предприятие максимально выгодным, сталкивается с проблемой внутренней организации и реорганизации, необходимости постоянно улучшать структуру коллектива, переставлять работников с мест, на которых они работают неплохо, на места, где они будут работать хорошо. Все это требует от руководителя предельной внимательности к окружающим его людям, если так можно выразиться, абсолютных зрения и слуха.

Для нашего сознания наиболее естественной является потребность в оптимизации информации, в систематизации знания, в его упрощении и наиболее выгодном использовании. Этот естественный принцип может не менее успешно использоваться и в иных человеческих формированиях, имеющих в своей основе структуру и организацию, например в тех же предприятиях, производящих тот или иной вид продукции. Любое производство строится на основе применения многочисленных принципов, которые всегда можно сделать еще более результативными и эффективными. Именно в этих целях и призвана помочь внимательность и вдумчивость руководителя.

Став глазами и ушами коллектива, можно узнать о том, каковы интересы каждого работника, что он ожидает от работы на данном предприятии, каковы его планы на будущее, как он относится к начальнику и к коллегам, каковы его идеи относительно оптимизации процесса производства и рабочего графика. Все эти данные необходимо строго систематизировать по отраслям, занося в компьютер или сохраняя на бумаге. Возможно, в настоящее время они не понадобятся, но в будущем вполне могут стать значительным подспорьем.

От подобной работы не должен отказываться не только матерый администратор, но и молодой руководитель, намеревающийся продолжить должностную карьеру на данном предприятии. Ведь, возможно, настанет время, и он сможет предложить сделанные и оформленные в виде системы выводы в качестве деловых предложений, которые будут рассмотрены и приняты к действию.

Например, если кто-то из работников высказывает интересные идеи по поводу реорганизации предприятия, оптимизации производственного процесса, экономного отношения к материалам, более целесообразного использования рабочего времени, то внимательный руководитель обязательно должен зафиксировать сущность предложения, расспросить о подробностях, подумать над тем, действительно ли выгодно то, что было предложено, и, при отсутствии возможности претворения идей в реальность в данный момент времени, сохранить их в письменном виде на будущее.

Иногда работники не доставляют себе труда донести интересные идеи до руководства, обговаривая их прямо в офисе с другими коллегами. В этом случае неплохо иметь среди сотрудников предприятия людей, которые смогут поделиться впечатлениями о происходящем в коллективе и представить на оценку руководителя возникающие мысли и предложения.

Лучше всего с приходом на должность сразу же на собрании, совещании с участием всех работников заявить о намерении выслушивать все возникающие предложения и идеи и рассматривать их вне зависимости от применимости к настоящему моменту. Огласив подобное намерение, руководитель может добиться того, что все работники, заинтересованные в усовершенствовании производственного процесса, будут приходить к нему со своими разработками, делиться мыслями, стараться придумать нечто новое и полезное.

Можно ввести небольшое премирование за действительно полезные и применимые разработки и идеи, например в виде вынесения письменной благодарности от лица самого высокого руководства, небольшого разового прибавления к зарплате, дарения памятного знака или сувенира и т. п.

###### Образ

Противоположность известной карикатуре: три обезьяны сидят рядом одна подле другой, у первой – большие глаза, под ней надпись «вижу», у второй большие уши, под ней подпись «слышу», у третьей большой рот, под ней подпись «обсуждаю».

Если высказанные кем-то из сотрудников идеи на данный момент не могут быть воплощены, их стоит зафиксировать и возвращаться к ним всякий раз, как только предприятие будет находиться на грани перемен: возможно, среди уже забытых бумаг найдутся полезные и важные советы, которые смогут помочь в трудный момент, уберегут предприятие от разорения, поднимут процент прибылей.

Таким образом, накопление новшеств, идей и интересных предложений позволит внимательному и мудрому руководителю добиться того, что его предприятие, постоянно изменяясь в лучшую сторону и обновляясь, достигнет предельного совершенства структуры, вершины известности, высокого положения на рынке и максимальных прибылей.

Наиболее известным примером внимательного отношения руководителя к подчиненным, выражающегося в разделении обязанностей и положения последних в иерархии, можно назвать богов древнегреческого Олимпа. Если вспомнить мифологию, то окажется, что верховный бог Зевс был очень внимательным главой семейства, каждый из членов которого являлся не только родственником той или иной степени, но и представителем определенного рода деятельности, образцом его выполнения.

Каждый из богов обладал навыком того или иного занятия. Люди, занимавшиеся тем же родом деятельности, почитали данного бога как покровителя ремесла. Наиболее известен бог кузнецов Гефест, который не только сам проводил большую часть времени в кузнице, но и подарил свое умение ковать людям.

Зевс, как верховный бог, следил за порядком на Олимпе и обладал неотъемлемым правом наказывать низших богов за проступки. Однако далеко не всегда он наказывал богов сразу же после того, как они совершали проступок. Иногда он, точно так же как любой смертный, откладывал гнев на потом. С другой же стороны, он не брезговал и тем, чтобы воспользоваться методами других богов для достижения своих целей. Для этого он внимательно выслушивал их объяснения, тщательно разбирался в произошедшем и таким образом пополнял запас своей и без того безграничной мудрости.

Еще одним примером описанного отношения к своему коллективу может служить деятельность известного администратора Кларка Огастеса Чемберли, руководителя одного из конструкторских бюро концерна Дженерал Моторс, чья карьера и деятельность руководителя привлекали большой интерес специалистов в середине XX века. Этот человек сумел наладить работу на своем предприятии таким образом, чтобы задействовать имеющийся у сотрудников потенциал наиболее полным образом.

Для этого Чемберли, по его собственному признанию, делал две вещи: часто встречался с работниками, для того чтобы побеседовать, расспросить их о том, как продвигается работа, что они думают о нововведениях, каковы их отношения с другими работниками и т. д., и продолжал присматриваться и прислушиваться, в то время когда работники находились на своих местах, шли обедать, расходились по домам и снова приходили на работу.

Для этого Чемберли попросил поставить свой стол не в отдельном кабинете, а прямо посреди бюро, перенес туда свои вещи и довольно уютно устроился. На первых порах сотрудники сдерживались от привычных разговоров, боясь вызвать гнев начальника, и тихо работали. Однако терпение нашего героя было настолько велико, а желание получить необходимую информацию настолько сильно, что он не двинулся с места. Через некоторое время работники привыкли и вернулись к прежней манере поведения: начали разговаривать, обсуждать интересующие всех темы, перестановки в руководящем аппарате, нововведения в процессе производства и т. п. Чемберли все внимательно слушал, делал для себя выводы и планировал.

По прошествии нескольких месяцев он так же неожиданно переехал в отдельный кабинет и стал вызывать сотрудников по одному. Каждый из них, наверное, пережил стресс в этот день. Однако все оказалось не таким уж страшным. Шеф предлагал им должности и возможности продвижения, показав новый план организации бюро, составленный им за время пребывания среди них. В своем плане Чемберли учел способности и интересы каждого и смог совместить их с интересами возглавляемой организации. Большинство работников приняли его предложение, и созданная Чемберли система исправно работала долгие годы.

###### Обратная сторона закона

Человек, который знает все обо всех, обладает информацией на любой жизненный случай, всегда имеет под рукой компромат и может ответить ударом на удар, является объектом зависти и тайного восхищения многих людей. Действительно, он всегда на коне, от него ничего нельзя скрыть, он как будто читает в нашей душе, да и просто в мимике нашего лица все тайные мысли, о которых мы сами еще не вполне догадались. Он может отразить любую атаку и выйти победителем даже из неравной схватки, вовремя предупредив удар. Он практически достиг совершенства, почти став богом, который знает все и вершит судьбы людей одним движением мысли.

Однако так ли он совершенен на самом ли деле, и не является ли его хваленая осведомленность лишь средством для достижения корыстных личных целей, низводящих величие божества до уровня мелкого карьериста? Ведь если кто-то из окружающих нас людей ведет себя подобным образом, вслушивается в наши слова, присматривается к тому, как мы ведем себя в тех или иных обстоятельствах, копит наши промахи и ошибки и время от времени напоминает нам о них, с тем чтобы добиться нашей запуганности, волнения, нервозности и еще больших ошибок, подобные действия наводят на мысль о том, что вся информация была собрана им не случайно, что злой умысел рано или поздно заставит его проявить себя и причинить неприятности многим людям.

Поэтому если в рядах сослуживцев подобный человек обнаруживает себя (а он не может избежать обнаружения по той простой причине, что рано или поздно воспользуется информацией, то есть выйдет из укрытия), ему больше никогда не придется слышать ничего личного, интересного, никто не станет делиться с ним своими переживаниями и мыслями, никто не захочет делать свою жизнь предметом пересудов, тем более – причиной скандала. Рядом с таким человеком все будут замолкать и с ненавистью глядеть ему в след. Он лишится друзей, останется в изоляции, его жизнь станет невыносимой.

###### Авторитетное мнение

Внимательный работник услышит и увидит не только назревающие конфликты, но и приближение нововведений. Ему легче работать, так как он знает не только свои непосредственные обязанности, но и то, что делает его сосед и начальник. Тот, кто всегда в курсе происходящего, даже если события не касаются непосредственно его самого, намного легче ориентируется в обстановке на предприятии, учится понимать весь ход производственного процесса и со временем может претендовать на руководящие должности.

В. Келер

С другой стороны, несомненная польза от обладания подобной информацией, которая существует для руководителя предприятия и позволяет ему планировать внутриколлективные отношения между работниками, гаснет перед осознанием того, что, задавшись целью превратить свое предприятие в четко отлаженную систему гаечек и винтиков, он позабудет о необходимости учета индивидуальности каждого человека, не оставив возможности для творческого поиска. Поэтому и в данном случае владение информацией будет для кого бы то ни было скорее вредоносным, чем приносящим какую-либо пользу.

И последнее, о чем хочется сказать применительно к этому закону: как часто идея, высказанная кем-либо и использованная другим, становится объектом всевозможных распрей и взаимной ненависти нескольких людей, пытающихся поделить между собой право первенства в «изобретении» данной идеи. К сожалению, чаще всего определить, кто же именно является несомненным автором предложения, бывает принципиально невозможно по той простой причине, что один человек, обладая способностью теоретического рассуждения, может быть не в состоянии воплотить свою идею, а другой, для которого это воплощение не представляется затруднительным, совершенно не способен породить новую мысль, новый теоретический принцип.

Поэтому, для того чтобы не навлечь на себя малоприятную ситуацию борьбы, ненависти и растраты нервов, избегайте коллекционировать чужие идеи, остерегайтесь проводить в жизнь чьи-то предложения.

## ЗАКОН 13

## ПОБУЖДАЙ РАБОТНИКОВ К ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ И САМООБРАЗОВАНИЮ

###### Формулировка закона

Не заставляй, а побуждай работников к постоянному самообразованию, повышению квалификации, так как это влечет за собой повышение профессионального уровня, а вслед за этим и повышается авторитет компании.

###### Толкование закона

Одним из важнейших человеческих качеств является умение управлять людьми. К этому люди стремились всегда. Еще с древних времен человек пытался подчинить себе подобных. Так, уже в первобытном обществе в племени выделялись несколько человек – вожаки, за которыми следовали остальные. От индивидуальных качеств вожака, в том числе умения вести за собой остальных людей и поддерживать порядок внутри общества, зависела судьба всего племени.

Организаторскими качествами, разумеется, обладает не каждый, хотя многие к этому стремятся. Но не всем дана способность объединять людей в коллектив и влиять на их работу. Требуется особое умение, талант, для того чтобы направить работу коллектива в нужное русло, повышая тем самым его работоспособность и производительность.

Социологические исследования свидетельствуют о том, что деятельность руководителя на 15 % зависит от его профессиональных качеств и на 85 % от умения работать с людьми. Зная особенности поведения, характер каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в правильном направлении. Установлено, что в зависимости от того, какова морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда может в 1,5 раза увеличиться или уменьшиться.

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Убеждением и внушением можно добиться очень хороших результатов. Но ни в коем случае нельзя заставлять и принуждать человека, поскольку это не всегда приводит к положительным результатам, а может, наоборот, усугубить ситуацию в коллективе. И как результат – напряженная атмосфера в коллективе, снижение работоспособности и производительности и, самое главное, падение авторитета фирмы.

Используя свое умение влиять на людей, постарайтесь убедить их в необходимости постоянного самообразования и повышения квалификации. Для этого можно использовать различные доводы. Например, такой: все со временем изменяется, на смену старому приходит новое. И если сегодня появились новые технологии, методы, подходы, то наверняка завтра им найдется замена более совершенными и эффективными. Объясните, что мир не стоит на месте, а постоянно находится в движении, и чтобы не отставать от него, нужно постоянно совершенствовать себя, пополнять свои знания более новой и точной информацией.

Переход к рыночным отношениям привел к постоянному изменению предъявляемых к работникам требований: повысились требования к качеству труда, руководителям стали необходимы подчиненные с высоким профессиональным уровнем. Требование творческого подхода работников к производству обусловливает повышение их самостоятельности и ответственности, активного участия в принятии важных решений, непосредственную заинтересованность в результатах своей деятельности. Поэтому и необходим рост таких качеств персонала, как образование, профессионализм, личная культура, этика.

Это очень важно, так как образование и профессиональная подготовка влияют на производительность, а следовательно, в конечном итоге и на рост авторитета фирмы. Образованные квалифицированные рабочие трудятся эффективнее, чем те, кто не имеет образования и соответствующей подготовки. Ведь чем выше качество и количество производимой продукции, тем быстрее фирма растет в глазах потребителей, а также ее конкурентов.

###### Реальная история

Один человек, будучи еще бедным студентом юридического факультета, мечтал открыть свою юридическую фирму. Но, как и большинство студентов, он не мог себе этого позволить из-за финансовых трудностей. Но он не собирался отказываться от своей идеи. Для начала он устроился в большую юридическую компанию курьером, где довольствовался мелкими заработками. Но помимо этого, он, выполнив свою работу, помогал другим адвокатам, разбирая их дела. Закончив учиться и поднакопив денег, он отважился открыть свою фирму. Но первоначально в его фирму входил лишь он и его друг, вчерашний студент, как и он.

И начали они свою деятельность с того, что сняли небольшую комнатку, где размещались только два стола, а также имелся телефон. Занимались они только бракоразводными делами. Но хотя дела шли довольно неплохо, прибыль была невелика. Их это не остановило. Они повышали квалификацию, постоянно расширяли свою деятельность, занимаясь уже не только бракоразводными процессами. Так уже через год они смогли снять неплохой офис в центре города и набрать себе в помощь несколько человек.

Главный герой данной истории тщательно следил за тем, чтобы в его компании был квалифицированный персонал, побуждая его к повышению своего профессионального уровня. Мотивировал он это требование тем, что чем выше качество обслуживания клиентов, тем выше становится авторитет фирмы, а это непосредственно влияет на зарплату служащих.

Результатом деятельности этого студента, который начал с работы курьером, явилось то, что он стал главой одной из крупнейших юридических фирм в США.

Повышая свое образование, работники расширяют круг своих знаний, благодаря чему их профессиональные качества постепенно возрастают: они лучше разбираются в своей работе, способны самостоятельно принимать важные решения, у них возникают новые творческие идеи и замыслы. Чем выше включенность работников в производственный процесс, тем больше у них возникает идей, как улучшить производство и сделать его более эффективным.

Работники, имеющие высокие интеллектуальные качества, имеют более широкое мировоззрение, а также применяют творческий подход к производственному процессу. Большое значение имеет и трудовой энтузиазм рабочих. Замечено, что рабочие, заинтересованные в постоянном росте благосостояния своей фирмы, лучше трудятся, способствуя повышению производительности своего труда, нежели те, у кого нет стимула приносить пользу предприятию.

Но одного убеждения постоянно самосовершенствоваться и повышать профессиональные качества недостаточно. Для этого руководителям необходимо улучшать качество обучающих программ, постоянно повышая профессионализм своих рабочих.

###### Доказательства закона

Так, например, гигантский скачок произошел в автомобилестроении в 1913 году, когда Генри Форд внедрил сборочную линию. До этого времени автомобили строили почти так же, как дома: то есть рабочие просто выбирали место на заводе и собирали машину.

По мере развития своего предприятия Форд начал сам изготавливать многие из комплектующих частей, прежде поступавших от поставщиков. Для этого ему пришлось провести ряд изменений в технологических процессах на производстве. А следовательно, большей части рабочего персонала пришлось приспосабливаться к новым изменениям, познавая новые технологии и повышая свою квалификацию.

Обычно сборка деталей велась одним рабочим, который выполнял все необходимые операции. Такой способ обходился весьма дорого, и поэтому только богатые люди могли в то время позволить себе купить автомобиль.

Генри Форд решил снизить цены на автомобили, чтобы сделать их доступными для большинства семей. Ключом к достижению этой цели, по его мнению, являлись следующие способы: во-первых, ограничить количество операций, выполняемых каждым рабочим, во-вторых, приблизить работу к тем, кто ее выполняет, а не наоборот, и в-третьих, предусмотреть наиболее рациональную последовательность операций из всех возможных вариантов. В результате этого изменился весь производственный процесс, теперь каждый рабочий занимался именно «своим делом».

Первая конвейерная линия, введенная в строй в апреле 1913 года, использовалась для сборки генераторов. До этого на сборку одного генератора затрачивалось около 20 минут. Новый процесс сократил время сборки одного генератора в среднем до 13 минут. Через год дальнейшее усовершенствование процесса позволило сократить время сборки одного генератора до 5 минут. В результате такого метода сборки цены на автомобили стали доступны миллионам американцев. Кроме того, увеличилось количество более квалифицированных специалистов по сборке автомобилей, способствующих процветанию этой фирмы. Рабочие пытались найти новые способы понижения себестоимости автомобилей и увеличения производительности.

Труд рабочих стимулировало и то, что они получали свою долю прибыли предприятия, а некоторые даже становились его акционерами. Было отмечено, что трудоспособность большинства рабочих резко увеличилась, так как при росте производительности они получали часть прибыли.

Генри Форд не был экономистом, но его инновационная стратегия производства оказала огромное влияние на промышленность и уровень жизни в США. Когда автомобили, бытовые приборы, облегчающие домашний труд, товары новой индустриальной эры стали более доступны среднему классу, стало ясно, что конвейер коренным образом изменил не только производственный процесс на заводах предприимчивого бизнесмена, но и жизнь всех американских семей.

Изменения в технологических процессах привели к тому, что большей части рабочего персонала пришлось изучать новые, более совершенные технологии и по мере развития производства повышать свою квалификацию. Таким образом, Генри Форд способствовал не только росту профессионализма своих служащих, но и создал целую империю. А имя Форда стало известным не только в США, но и во всех цивилизованных странах.

Сейчас автомобили марки «Форд» пользуются огромным спросом. Естественно, что не только увеличилось число выпускаемых автомобилей, но и улучшилось их качество. Благодаря техническому прогрессу и выходу на рыночные отношения империя «Форд» создавает более совершенные модели, так как в настоящее время существует большое количество конкурентноспособных фирм.

Мир не стоит на месте, а находится в постоянном движении. Вспомним из физики, что любой предмет состоит из мельчайших частиц – молекул, которые находятся в постоянном движении. Этот процесс протекает незаметно для нас. А вокруг нас происходят более глобальные изменения, которые не заметить просто невозможно. Изменяется практически все: взгляды, вкусы, потребности, жизненные ценности человека, разумеется, что параллельно им изменяются наука, культура, искусство, технологические процессы, промышленность.

Так, например, развитие технологии дало нам микрокомпьютеры, оптиковолокно, промышленных роботов. Это повысило спрос на квалифицированную рабочую силу.

Социологи установили, что тем, у кого отсутствуют необходимые навыки и соответствующее образование, приходится сталкиваться с большими трудностями, зарабатывая на жизнь, нежели тем, кто завершил свое образование. По данным правительства США, люди, имеющие среднее образование, зарабатывают на 58 %, а выпускники колледжей – на 80 % больше, чем те, кто бросил свою учебу.

В США у неквалифицированных рабочих не только более низкая зарплата, но и более высокая конкуренция при приеме на работу. Сегодня, даже если они получили какую-то техническую подготовку, при найме на работу им приходится проходить жесткий конкурсный отбор. Соответственно, и заработная плата у рабочих с разной квалификацией сильно варьируется.

В качестве доказательства необходимости постоянного повышения квалификации можно привести тот факт, что в течение 20 лет после второй мировой войны производительность труда американских рабочих возрастала примерно на 3,2 % в год, а в конце 60-х темп роста производительности стал резко замедляться. А причиной этого спада, по мнению большинства специалистов, явилось то, что люди, пополнившие ряды рабочей силы, не имели необходимого уровня подготовки, и отношение к работе у них было другое.

###### Образ

Когда мы видим перед собой гору, нам сразу хочется покорить ее, взобраться на самую ее вершину, и, стоя у самого ее подножия, нам кажется, что это невозможно. Но, сделав шаг вверх, а потом второй и третий, преодолевая себя и не оглядываясь назад, мы сами не замечаем, как становимся все ближе и ближе к заветной вершине. И только оказавшись на самом верху, мы видим результаты своего труда. Так и в любом деле, медленно продвигаясь к цели, мы становимся ближе к заветной вершине.

Необходимо пробудить у рабочего персонала «желание стать полезным», ведь стремление к самоутверждению, ощущению своей значительности, полезности является одной из главных черт, отличающих человека от остальных живых существ, и одновременно одним из стимулов к повышению производительности труда. Именно это стремление привело к тому, что однажды необразованный бедняк – приказчик бакалейной лавки, – купив всего за 50 центов бочку с домашним хламом, нашел в ней книги по юриспруденции. И стал каждый день заниматься их изучением. Наверняка это имя все слышали, причем не раз. Этого бакалейщика звали Линкольн.

Но все эти доказательства приводились с использованием фактов из истории Америки и развития ее экономики. Теперь можно обратиться к нашей истории, а именно к великому реформатору – Петру I. Именно он поднял Россию с колен и сделал ее великой державой. Он способствовал повышению грамотности и образования в России, основал несколько крупных учебных заведений и открыл новую типографию, где впервые стали печатать научную литературу, тогда как до этого печатали только церковные книги. Петр также положил начало кораблестроению и сформировал российский морской флот. Этим он способствовал развитию торгово-рыночных отношений России с другими странами и улучшению экономического положения страны.

Начало кораблестроения и мореплавания, артиллерийское дело и строительство крепостей обнаружило острую потребность в инженерах, техниках, мастерах, знающих математику, умеющих читать карты, пользоваться мудреными инструментами. Для армейских полков требовались госпитали и персонал со знаниями медицины. Разумеется, приходилось нанимать за большие деньги специалистов-иностранцев. Но Петр, увидевший во время путешествий по Европе академии и университеты, обсерватории и школы, понял, что в России нужно открывать такие же учреждения.

С этого времени россиянам разрешили ездить за границу для обучения. Более того, царь изо всех сил старался, чтобы русские юноши отправлялись в Западную Европу на учебу.

Конечно, многие в этом вопросе не согласятся и станут спорить о том, что без принуждения здесь никак не обошлось, что царь понуждал своих подчиненных познавать науки, а они шли на это лишь из-за боязни возможной расправы со стороны царя. И окажутся в чем-то правы. Разумеется, Петр прибегал к принудительным мерам и даже карал за неподчинение царской воле. Но это не приносило значительных результатов: так, например, многие пытались избежать учебы различными способами, прибегая к вранью и хитрости.

Один из приближенных Петра, уехав за границу, вместо того чтобы познавать азы науки, вел разгульную жизнь. А вместо него усердно учился его слуга, причем занимался этим делом с большим удовольствием. К счастью, не все столь равнодушно относились к тому положению России, в котором она находилась в то время. Многие люди, помимо Петра, понимали необходимость оживления ремесел, промышленности и торговли. А для этого необходимы были опыт и знания зарубежных мастеров. Многие стремились к тому, чтобы в России построить морской флот, так как российским купцам приходилось отдавать за бесценок дорогой товар: пушнину и лес. Да и в военном положении без флота России приходилось очень туго.

###### Обратная сторона закона

Разговаривая с работниками, нужно помнить, что принудительные меры не всегда приводят к положительным результатам, а в некоторых случаях, наоборот, могут испортить отношения с подчиненными. Необходимо найти подход к каждому из работников, учитывая особенности его поведения, характера. В разговоре следует держать себя легко и непринужденно, но излагать свои мысли уверенно и убедительно. Ни в коем случае нельзя показывать своего превосходства перед подчиненным, а тем более оскорблять или унижать их. Важно избегать жесткой, несправедливой критики в адрес работников, ибо она является опасной искрой в пороховом погребе гордости. Так можно потерять ценного работника из-за какого-то пустяка или нелепости.

Если же постоянно «наседать» на подчиненного, критиковать его, требуя от него большего усердия, все время к нему придираться, особенно без причин, то это либо приведет к конфликтной ситуации, либо совершенно подавит его уверенность в себе и всякий интерес к своей работе. Но ни первый, ни второй моменты не принесут ни руководителю, ни фирме желаемых результатов. Так, в первом случае конфликт с подчиненным лишь обострит отношения, сделает напряженной атмосферу в коллективе, а также может повлиять на отношения начальника с остальным персоналом.

Во втором случае, постоянно подвергая подчиненного давлению, можно подавить в нем уверенность в себе, в своих способностях, а самое главное – отбить у него всякий интерес к своей работе и таким образом похоронить множество новых идей, которые могли бы пригодиться фирме. Тем самым резко понижается трудоспособность работников, а следовательно, и уровень производительности, что непременно скажется на делах фирмы. Таким образом, в любом случае в проигрыше останутся интересы предприятия.

###### Авторитетное мнение

Если у вас есть яблоко и у меня есть яблоко и если мы обмениваемся яблоками, то у вас и у меня остается по одному яблоку. А если у вас есть идея и у меня есть идея, то у каждого из нас будет по две идеи.

Бернард Шоу

К применению метода сочетания поощрения и наказания прибегает большинство руководителей фирм, считая его одним из самых эффективных. Но, как показывают многолетние опыты, применение только этого метода приносит славу деспота и тирана и отрицательно сказывается на качестве работы. Более того, предположим, что под напором начальника многие из сотрудников повысили свое образование и квалификацию, а затем, повысив свои профессиональные качества, ушли в конкурирующие фирмы.

Таким образом, во-первых, происходит потеря специалистов высокого уровня, во-вторых, у конкурентов появляется прекрасная возможность обойти такое предприятие. Возможен и такой вариант, что сотрудник не уходит в конкурирующую фирму, а, получив необходимые знания и информацию, открывает собственную фирму, которая оказывается новым конкурентом. Кроме этого, следует помнить, что фирма бывшего сотрудника будет опасна не только как конкурент, но и потому, что руководители этой фирмы могут быть в курсе всех дел фирмы, в которой ранее работали, и использовать это в своих интересах.

## ЗАКОН 14

## УМЕЙ РАСПОЗНАТЬ СПОСОБНОСТИ ЧЕЛОВЕКА И ОПТИМАЛЬНО ПРИМЕНИТЬ ИХ В ПРОИЗВОДСТВЕ

###### Формулировка закона

У каждого человека есть способности к чему-либо, иногда скрытые, о которых даже он сам не подозревает, но вы, как руководитель, должны уметь распознавать их, тогда каждый работник будет на своем месте и при этом вы рационально будете использовать его знания и умения.

###### Толкование закона

Что подразумевают люди, когда говорят про своего начальника: «Он хороший руководитель»? Может быть, они имеют в виду его человеческие качества, то, как он относится к своим подчиненным, насколько вникает в их проблемы? Конечно, это тоже играет определенную роль в характеристике человека, причем немалую. Однако личные качества человека и его способности как руководителя не всегда дополняют друг друга. Зачастую одни превышают другие. Оценивая его умение руководить большим коллективом, прежде всего обращается внимание на то, насколько он прозорлив в плане подбора сотрудников.

Кроме того, безусловно, немаловажную роль играет и отношение начальника к подчиненным. Причем здесь имеется в виду не то отношение, которое возникает между людьми в нерабочей обстановке, а именно то, которое устанавливается между людьми, связанными общим делом.

Часто мы употребляем по отношению к начальнику такое слово, как подход. В контексте это звучит, например, так: «Индивидуальный подход к каждому сотруднику». Но что же это означает? Что это за загадочный «подход», наличие которого характеризует руководителя с лучшей стороны?

Человек, который занимает руководящую должность и при этом умеет распознавать скрытые способности своих сотрудников, вызывает уважение. Так было всегда: и в прежние времена, и сейчас. Причем в настоящее время прозорливость руководителей приобрела особое значение.

К сожалению, далеко не каждый руководитель может похвастаться тем, что его подчиненные под его контролем раскрывают свои скрытые способности. Порой бывает совсем наоборот, когда начальники отнюдь не приветствуют проявления инициативы со стороны своих коллег, занимающих более низкие должности. Такой руководитель считает, что его подчиненные должны быть исполнителями, а «мозгом» и идейным вдохновителем он считает самого себя. Со всей уверенностью можно сказать, что такой начальник обедняет сам себя и сводит потенциал своего предприятия к минимальному.

Ни в коем случае нельзя сомневаться в том, что среди подчиненных окажется человек, обладающий незаурядными способностями, и исключать возможность его благотворного влияния – значит лишать свое дело живительного источника.

###### Реальная история

Во второй половине XVIII века лейтенант шведской армии Карл Аррениус проводил свой летний отпуск в Иттербю, местечке, расположенном на одном небольшом острове близ Стокгольма. Причем этот отпуск носил не столько характер отдыха, сколько являлся научной командировкой. Дело в том, что Аррениус увлекался, а в окрестностях Иттебрю имелся заброшенный карьер. Лейтенант надеялся пополнить свою коллекцию минералов, и потому его выбор пал на указанную местность.

Аррениус тщательно обследовал заброшенный карьер. Поиски редких минералов долгое время были безуспешными: все, что попадалось исследователю, уже было ему хорошо знакомо. Однако, наконец, госпожа Фортуна улыбнулась настойчивому искателю. Он обнаружил незнакомый черный тяжелый камень, напоминавший каменный уголь.

Интерес Аррениуса к камню поначалу был вызван простым любопытством. Естественно, ведь лейтенанту не могло быть известно, что блестящий металл, найденный им для пополнения коллекции, впоследствии сыграет значительную роль в истории неорганической химии. Неизвестный металл был назван иттербитом, и благодаря ему имя ничем неизвестного доселе человека стало прославленным. Так ничем особенно не примечательная поначалу находка впоследствии подарила славу своему первооткрывателю.

Мораль истории такова: очень часто случается, что мы далеко не сразу догадываемся о скрытых в нас способностях. Конечно, то же самое можно сказать и о том, что случайное открытие может остаться незамеченным поначалу, но впоследствии сыграть свою значительную роль, причем не только в судьбе первооткрывателя, но и в судьбах большого количества людей, а также в становлении и развитии прогресса.

Несмотря на то что на тему скрытых способностей сказано и написано уже немало, у руководителя часто возникают трудности с раскрытием этих самых способностей в сотруднике. И действительно, если человек устраивается на определенную должность, то он, разумеется, будет выполнять предписанное. Но причем же тут скрытые способности?

Допустим, с каждым днем работник справляется со своим делом все лучше и лучше, его профессионализм увеличивается, и это неудивительно, ведь приобретаемый опыт обязательно отражается на профессиональных качествах человека. Можно даже предположить, что работник начинает разрабатывать и привносить в рабочий процесс какие-то свои прежние умения, полученные на предыдущих местах работы. Растет качество его труда, все идет хорошо.

Но вот он начинает проявлять интерес к той сфере, к которой его непосредственная работа отношения не имеет, желая освоить новые технологии или программы. И что же? Происходит банальное «битье по рукам». И исходит оно, разумеется, от руководителя, которому вдруг показалось, что стремление работника освоить «новые земли» нелучшим образом скажется на его прежней работе. Сотрудника вызывают на «ковер», где тщательно прорабатывают на предмет соответствия занимаемой должности с последующим предупреждением о том, что незаменимых, увы, не бывает...

Подобная ситуация наверняка знакома многим. Однако для руководителя позорным является тот факт, что его подчиненные не проявляют никакой собственной инициативы по отношению к делу, которое их объединяет. Ведь это означает, что исполняемое абсолютно не интересует коллег, а просто служит источником заработка. Разумеется, что дела у такого предприятия никогда не пойдут в гору.

Хороший руководитель должен поощрять инициативу, а не наказывать за нее. Только в этом случае он может надеяться на то, что его дело будет процветать, а подчиненные будут с уважением говорить о свой работе и своем начальнике.

###### Доказательства закона

Очень часто руководители не замечают того, что новая идея, исходящая от подчиненного, может быть замечательным образом воплощена в дело, и от этого оно станет процветающим. В истории множество примеров недальновидности правителей, которая порой стоила жизни их подданным. Это свидетельствует о том, что проблема непризнания была актуальной всегда. В разряд подтверждающих эту мысль фактов можно отнести и тот, что многие гении были признаны только после своей смерти.

Новые открытия тоже далеко не сразу становятся значимыми для человечества. В истории очень много примеров того, что некоторые открытия, которые затем стали поистине достоянием, поначалу воспринимались как досадное недоразумение. Если образно перенести это на отношения между руководителем и подчиненными, то можно представить открытие, новый подход в виде идеи, исходящей от подчиненного, а ее всеобщее непризнание – в виде начальственного вето на претворение идеи в жизнь.

В XVI веке испанцы обнаружили на берегах одной реки в Колумбии частицы золота и неизвестного им металла. Этот серебристый металл был очень тяжелым, а кроме того, он отличался высокой тугоплавкостью. Поначалу золотоискателей очень злило, что неизвестный металл затрудняет очистку золота. Его назвали «платиной», что в переводе означает «плохое серебро» или «серебришко». Всю свою презрительность к непонятному металлу испанцы выразили в этом пренебрежительном названии.

Однако значительные количества платины были вывезены в Испанию. Там они продавались за бесценок. Было обнаружено, что платина хорошо сплавляется с золотом, и этот факт стали использовать в неблагородных целях. Фальшивомонетчики примешивали открытый металл к изделиям из золота и монетам. Об этих проделках стало известно королю, и он издал указ, запрещающий ввоз никчемного металла в страну. Был также отдан приказ уничтожить все запасы платины.

Металл к этому времени уже никто не называл иначе как «гнилое золото» или «лягушачье золото». Презрение по отношению к платине росло все больше и больше. Произошла публичная «казнь» металла, все его запасы были утоплены в реках и морях. И могли ли люди предвидеть, что через века презренный металл, «гнилое золото» будет считаться самым дорогим и ценным материалом?

Очень часто случается, что правитель осуждает своего подданного несправедливо. Если перенести это на современность, то каждый с легкостью вспомнит факт из своей жизни, когда он сам или кто-то из его знакомых страдал от неправильного постановления начальника. Руководитель часто не желает разбираться в причинах, по которым возник тот или иной казус, и наказывает своего работника. Сколько умных людей и ценных сотрудников было потеряно на различных предприятиях! Конечно, нет такой статистики, которая бы показывала эти данные, однако не секрет, что подобные факты имеют место.

На Урале имеется небольшая речка Иса, которая находится у подножия Качканар-горы. В начале XIX века близ нее были найдены огромные платиновые самородки, невиданные ранее. Их размер и вес были так велики, что император Николай I пожелал лично увидеть находки. Уникальные самородки были тут же снаряжены для отправления.

Через некоторое время Николай смог увидеть и детально рассмотреть их. Однако в процессе их доставки возникла казусная ситуация, в результате которой Николай отдал приказ о наказании ямщика, который предоставлял лошадей для доставки находок. И хотя он исправно исполнил свои обязанности, но Николай, не разобравшись в причинах некоторой задержки, с которой были доставлены платиновые самородки, постановил довольно жестоко наказать ямщика. Тот не выдержал несправедливости, и у него случился сердечный приступ, в результате которого он скончался.

Что и говорить, многие руководители проигрывают именно потому, что не желают разбираться в причинах возникновения неприятных ситуаций. При этом возникает целая цепочка неблагоприятных событий, которую легко проследить.

Допустим, руководитель увольняет своего ценного сотрудника за провинность. При этом он лишается одного из работников, что, разумеется, влечет за собой необходимость его замены. Замена может быть и неудачной, ведь далеко не каждый, кто устраивается на работу, сразу входит в курс дела, и уж тем более не каждый становится преданным этому делу. Значит, предприятие может понести существенные потери из-за того, что работник не сразу постигнет суть рабочего процесса.

Ошибка, допущенная предыдущим работником, разумеется, потребует исправления. Но кто сможет исправить ее лучшим образом, как не тот, по чьей вине она будет допущена? К сожалению, такая возможность ему не будет представлена, а потому на исправление будут брошены другие кадры. Возникает замкнутый круг, который может и не включать в себя решение данной проблемы. Как раз это является одной из самых распространенных причин, по которой на предприятиях возникает так называемый кризис. И успешное его преодоление во многом зависит от того, как поведет себя руководитель.

Принципиальность руководящего состава может быть полезной только в том случае, если она направлена на благо предприятия. Если же она затрагивает человеческие качества или касается отношений между начальником и подчиненным, то подобное наверняка приведет к возникновению проблем.

Не секрет, что многие исторические личности, которые считаются завещавшими великое наследие потомкам, были отвергнуты современниками. Достаточно вспомнить в подтверждение этой мысли философов и мыслителей древности, которые были преданы страшным наказаниям за свои твердые убеждения. Джордано Бруно и Николай Коперник – самые известные, но, разумеется, далеко не единственные люди, не пожелавшие оставить свои убеждения и не оцененные своими современниками.

Конечно, в настоящее время никто не осудит человека на казнь из-за того, что он выдвинул неординарную гипотезу. Однако и по сей день нестандартно мыслящие люди подвергаются таким нападкам, что остается только удивляться, насколько медленно меняется сознание людей. Ведь ни у кого не вызывает сомнений та перестройка сознания, которая, безусловно, произошла в последнее время. Но все так же поражает верность старым устоям, которая живет в сознании людей, их неприятие всего нового, новых достижений. Все эти качества недопустимы для истинного руководителя, который обязательно должен идти в ногу со временем. Недальновидность и ограниченность ума – качества весьма негативные, но их отрицательность значительно усиливается, если ими обладает человек, который занимает руководящий пост.

Военные главнокомандующие очень тяжело переживали свои промахи и считали себя не вправе их допускать. Естественно, ведь от просчетов тех, кто руководит военной компанией, зависит очень много. В любой войне успешность каждого стратегического хода зависит от степени прозорливости командира. Как известно, на войне ошибки недопустимы. Выдающиеся командующие прославились благодаря своей невероятной интуиции, которая помогала им находить безошибочные решения и разрабатывать точные тактики.

###### Образ

Ученый, случайно открывший новый элемент в науке. Он еще не знает о том, что впоследствии его находка станет всеобщим достоянием и будет восприниматься потомками как замечательное наследие. Пока он проявляет естественное для человека науки любопытство, рассматривая и изучая свойства открытого, пока не догадываясь о том, как это можно применить на пользу человечества. Однако он следует интуиции, которая подсказывает, что в найденном может скрываться огромный потенциал.

Итак, истинный руководитель не только дальновиден, но и обладает большой силой воли и способностью разобраться в ситуации. Особое значение приобретает такой фактор, как оценка заслуг работника. Если руководитель не ценит своих заслуженных работников, то это свидетельствует о его недальновидности. Если он к тому же отличается мнительностью, постоянно обеспокоен тем, насколько уважительно к нему относятся подчиненные, то это наверняка выразится в том, что сотрудники единогласно откажутся признавать его авторитет.

Работники бывают хорошими и посредственными. Последние представляют собой исполнителей чужой воли. Они не способны на разработку собственных идей, на работе они четко следуют сценарию, написанному другими. Но не стоит считать первых «золотыми» работниками и ценить их исключительные качества, принижая тем самым последних. Но если бы не было исполнителей, то все замечательные идеи и интересные мысли не были бы воплощены в реальность. Любой проект требует детальных разработок, но впоследствии они подлежат выполнению. И если бы не было работников, которые способны претворять идеи в жизнь, тех самых исполнителей, к которым некоторые относятся со смесью легкого презрения и снисхождения, то любое дело вряд ли было бы успешным.

Истинный руководитель ценен тем, что среди штата своих сотрудников он умеет выделять идейных вдохновителей, разработчиков и исполнителей. В какой-то степени он выступает в роли тонкого психолога, оценивающего внутренние ресурсы каждого работника и делающего из него исключительного сотрудника, раскрывая и выявляя то, чего не замечают другие, и используя это на пользу дела.

###### Обратная сторона закона

Часто срабатывает и обратная сторона указанного закона. Дело в том, что каждый руководитель должен обладать так называемым профессиональным чутьем. Начальник, который не умеет распознавать скрытый потенциал в том или ином сотруднике, в конце концов оказывается банкротом, в прямом или переносном смысле. Но происходит это не только из-за неиспользованных возможностей, это далеко не самое страшное. Неразборчивый начальник может принять какую-то бредовую идею своего подчиненного и дать добро на ее претворение в жизнь. Как раз подобное и может оказаться губительным как для самого начальника, так и для дела в целом.

###### Авторитетное мнение

Чем больше человек стремится к тому, чтобы открыть что-то особенное, тем дальше он удаляется от достижения своей мечты. Нужно просто жить, придерживаясь при этом своих внутренних принципов, не стараясь как-то выделиться и превзойти остальных. Далеко не всякий талант может быть открыт сразу, как далеко не всякая находка сразу становится достоянием человечества. Нам же кажется, что все выдающееся появляется в результате чего-то сверхъестественного, хотя на самом деле любое открытие чего бы то ни было носит прозаический характер...

Из философских очерков нового времени

Некоторым людям свойственно выдавать безумные идеи. И дело тут даже не в том, что они пытаются как-то выделиться, хотя, конечно, и это играет далеко не последнюю роль. Просто каждому человеку свойственно постоянно осуществлять внутренний поиск самого себя. Разумеется, что поиск этот осуществляется методом проб и ошибок. Но если на ищущего самого себя ошибки оказывают полезное действие, так как учат его жизни и придают опыта, то любая ошибка руководителя может стать роковой. Ведь не зря говорят, что главнокомандующий не имеет права ошибаться.

Как бы там ни было, но стремление начальника воплотить в жизнь любую идею, исходящую от подчиненных, без ее предварительного тщательного изучения, наверняка в скором времени сыграет с ним злую шутку. Кроме того, губительным для предприятия может оказаться и бесконтрольность инициативы работников.

В любом организованном деле необходим порядок, а если сотрудникам предоставить возможность творить все, что придет им в голову, то процветание бизнеса окажется под угрозой. Истинный руководитель обязан быть зорким, подмечать любые несоответствия. Разумеется, он должен хорошо разбираться в своем деле, чтобы быть способным мысленно претворять в реальность поступающую к нему идею и предугадывать ее последствия. Безусловно, глупо говорить о том, что человек способен досконально предвидеть ход развития, но хорошие начальники славятся наличием такого качества. Пусть невозможно детально предусмотреть рабочий процесс, важно мыслить глобально, исключая большие ошибки, потому что мелкие можно легко исправить.

Руководитель, стремящийся почерпнуть что-то новое от своих сотрудников, достоин восхищения. Однако прежде всего он должен иметь собственное четкое и незыблемое мнение, ведь иначе его просто не будут уважать. Можно много говорить о том, что новые идеи нужны в любом деле. Однако справедливость этого отнюдь не уменьшает необходимости четкого начальственного контроля за претворением в жизнь любой идеи. Способности подчиненных должны раскрываться под контролем руководителя, а ему, в свою очередь, необходимо соблюдать обязательные условия.

Он ни в коем случае не должен подавлять инициативу, наоборот, всячески способствовать ее проявлению. Но до поры до времени, а именно – до того времени, пока не будет отчетливо видна степень позитивности или негативности той или иной разработки, начальник не должен принимать ее и тем более давать добро на ее осуществление.

## ЗАКОН 15

## ДОБЕЙСЯ УВАЖЕНИЯ ОТ КАЖДОГО РАБОТНИКА

###### Формулировка закона

Уважительное отношение работников к руководителю складывается постепенно, год за годом, и не так легко удержаться на этой высоте. Добиться это можно многими путями, но нужно исключить уважение, основанное на страхе. Тогда каждый работник будет горд тем, что работает в одной команде с человеком, к которому испытывает истинное уважение.

###### Толкование закона

Мишель Монтень говорил: «Самое тягостное и трудное на свете дело – это достойно царствовать». Можно переосмыслить слова великого мыслителя и сказать: трудно управлять людьми, еще труднее – добиться от них искреннего уважения, потому что тот, кто управляет другими, поневоле становится для них воплощением силы, власти и вызывает лишь раболепное пресмыкание вместо заслуженного уважения и почитания. Всякому мудрому управляющему необходимо добиться уважения со стороны своего коллектива. Без уважения ни один руководитель не сможет продержаться на своем месте, потому что отсутствие его в отношении подчиненных к своем управляющему когда-нибудь обязательно пошатнет его устойчивое положение и подпортит его безупречную репутацию.

Существует огромное количество способов завоевания уважения у коллектива, все они описаны в специальной литературе, доступной любому из нас. Однако не каждая книга содержит все необходимые рекомендации, и для того чтобы максимально ознакомиться со всем, что предлагают исследователи, необходимо снабдить свою библиотеку целым ворохом книг, многие из которых впоследствии окажутся ненужными. Поэтому вместо того чтобы долго и бессмысленно расписывать подробности завоевательных мероприятий, более удобным будет вкратце остановиться на самых основных из них, с тем чтобы помочь каждому, кто стремится завоевать уважение сотрудников и друзей, справиться с этой нелегкой задачей.

Прежде всего необходимо заметить, что только искренняя заинтересованность другими людьми может стать отправной точкой, на которой может быть построено здание взаимного уважения. Существуют нехитрые правила, воспользовавшись которыми, можно добиться интереса к своей личности, постепенно переходящего в уважительное отношение. Речь не идет о том, чтобы при встрече со своими подчиненными всякий раз справляться об их здоровье и здоровье их семьи. Вместо этого можно изредка интересоваться делами своих сотрудников, которые имеют непосредственное отношение к работе, спросить о том, как чувствует себя сотрудник после болезни, как учатся дети, как сдали экзамены, поступили ли в вуз и т. п. Если у кого-то из сотрудников проблемы, можно поинтересоваться тем, не найден ли выход из затруднительного положения. Все это должно быть сказано к месту и выступать естественным продолжением разговора.

###### Байка

Иногда искреннее уважение к управляющему достигается путем столь же искреннего и неподдельного проявления обычной вежливости и внимательности его к своим подчиненным. Однажды император Николай Павлович посетил Дворянский полк. На фланге стоял кадет головой выше государя. Государь обратил на него внимание.

– Как твоя фамилия? – спросил он кадета.

– Романов, Ваше Величество.

– Ты родственник мне? – пошутил государь.

– Точно так, Ваше Величество, – отвечал без запинки молодец-кадет.

– А в какой степени? – спросил государь, пристально посмотрев на кадета.

– Ваше Величество – отец России, а я сын его, – отвечал находчивый кадет.

И государь изволил расцеловать находчивого юношу.

Разговаривая с подчиненными, управляющему следует проявлять уважение как к самому человеку, так и к занимаемой им должности, к тем обязанностям, которые он исполняет, к его мнению. Не следует повышать голос, разговаривать с сотрудниками с надменным видом, показывая им тем самым свое неуважение, тем более не стоит резко и категорично говорить в глаза подчиненному, что он не прав. Прямое недовольство и грубость, проявляемые со стороны управляющего, заставляют любого работника почувствовать себя полным ничтожеством и затаить гнев.

Каждый управляющий должен быть немного дипломатом, уметь не замечать некоторых вещей, которые бросаются в глаза и, напротив, замечать то, что тщательно скрывается. Именно от поведения самого управляющего зависит атмосфера в коллективе в целом, отношения между подчиненными и его личные отношения с ними. Управляющий должен позаботиться о том, чтобы сотрудники не отделяли его от себя, как человека, который занимается руководством, видели в нем не только начальника, а такого же сотрудника, коллегу, способного находить общий язык со своими сослуживцами. И тогда люди начнут уважать его прежде всего как человека, как личность, а не потому, что он их руководитель.

И еще один аспект данной проблемы, на который необходимо обратить внимание. Многие руководители ошибочно считают, что уважения можно добиться страхом, заставляя других считать себя хозяином жизни. Уважение, достигнутое унижением других людей, является уничижительным уважением раба к своему господину, основанным на социальном неравенстве, на превышении силы и власти. Оно никак не является тем истинным, искренним и достойным уважением равного к равному, честно заслуженным, достигнутым собственным трудом, умом или талантом.

###### Доказательства закона

Уважение, которое испытывают работники по отношению к своему начальству, является одним из наиболее действенных средств, помогающих коллективу и предприятию в целом достичь желаемых результатов, добиться высокого качества работы, получить высокие прибыли. Слаженная работа начальников и сотрудников – неприменный компонент успешного бизнеса.

В истории межчеловеческих отношений можно найти огромное количество примеров того, как один человек смог добиться уважения к себе окружающих и насколько продуктивной оказалась после этого их совместная работа. Одним из примеров, подтверждающим действенность данного закона, может служить история из профессиональной жизни известной предпринимательницы Хизер Энн МакКинсон, которая руководила крупным предприятием на территории Великобритании и смогла добиться уважения даже у своих недоброжелателей.

Деловая женщина, имевшая степень доктора экономических наук, приняла пост руководителя компании после ухода на пенсию прежнего начальника-мужчины, пользовавшегося большим уважением. Привыкшие к тому, что «у руля» находится представитель сильного пола, способный к смелым решениям, к тому, чтобы удерживать руку на пульсе всего производства, многие работники относились к начальственным способностям женщины с большим недоверием. Они не упускали возможности напомнить ей о том, что подобный ответственный пост – вовсе не женское дело, что любой даже минимальный промах принесет огромные потери для предприятия и навлечет на нее позор.

Однако смелая женщина не потеряла самообладания и уверенности в себе и сумела показать окружающим, что способна на поступки, достойные самого лучшего из мужчин. Однажды на руководимом ею предприятии настали «черные» дни, связанные с общеевропейским кризисом перепроизводства. Перед госпожой МакКинсон встала проблема: что предпринять для получения прибыли от продукции, потребность в которой на рынке европейских стран на ближайший год полностью исчерпана.

Она провела много часов, обдумывая возможные ходы, и наконец приняла решение: была предпринята разведка состояния рынка изготавливаемого ее предприятием товара на американском рынке, а также на Ближнем Востоке и в Австралии. Оказалось, что эти рынки еще довольно далеки от насыщения и большая часть продукции найдет своего покупателя. Однако еще некоторое ее количество оставалось неоприходованным, и это вызывало беспокойство предпринимательницы. Каждый день приносил все новые потери, а возобновлять производство в прежних объемах было невозможно.

Недоброжелатели поспешили напомнить Хизер о том, что «не женское это дело – заниматься крупным бизнесом», многие из коллег напрямую высказывали свое недовольство и не упускали случая уколоть, причинить душевную боль и без того находившейся в нервозном состоянии женщине. Переполнившей чашу ее терпения стала сидячая демонстрация работников, руководимых одним из заместителей госпожи МакКинсон, который оказался не у дел, желая вступить на должность руководителя, но обойденный приглашенной со стороны дамой.

Этот человек сделал все возможное, чтобы сгустить краски над тем, как в действительности обстоят дела на предприятии, он рассказывал о том, что скоро начнутся массовые увольнения и что благодаря некомпетентности «этой бабенки» несколько тысяч рабочих уже в самое ближайшее время будут вынуждены оказаться в списках безработных. Сотрудники компании, дорожившие своими местами, восприняли его домыслы как правду и решили выступить против нежеланной начальницы.

Однако они не знали того, что к этому времени Хизер заключила контракт на поставки продукции в страны Восточной Европы на очень выгодных для предприятия условиях. Поэтому, когда по окончании забастовки ее организатор выступил на импровизированном митинге и потребовал, чтобы начальница подала прошение об отставке, она смело вышла к людям и сказала о том, что только что ею было получено подтверждение об отгрузке всей оставшейся продукции и, помимо этого, о предложении нескольких очень выгодных контрактов, которые смогут обеспечить безостановочную работу предприятию на несколько лет вперед.

После этого заявления рабочие поняли, что подталкивавший их к мятежу человек был всего лишь мелким карьеристом и стремился с их помощью сместить занимавшую его должность женщину. Они радостно приветствовали Хизер и с этого самого дня уважение к ней настолько укрепилось, что, проработав на своем предприятии двенадцать лет, она могла с уверенностью сказать: «Да, меня уважают даже уборщики в цехах».

Еще одним примером, показывающим важность достижения руководителем уважительного отношения в собственный адрес, является история пребывания на посту мэра города Сан Фернандо, Бразилия, господина Луиса Гомеса Мариньяно.

Господин Мариньяно, в отличие от множества политиков, пробивавшихся к власти путем денежных вливаний, шантажа, подкупа и сговора, отличался редкостной честностью и порядочностью. Помимо этого, он был отличным семьянином, замечательным мужем и отцом. Можно сказать, что у него практически не было недостатков, кроме одного: он боялся выступать публично, произносить речи, не мог находиться перед большим количеством людей.

|  |
| --- |
| **НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:**  **1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**  **2. Диссертации и научные работы**  **3. Школьные задания**  **Онлайн-консультации**  **Любая тематика, в том числе УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, экономика, техника…**  **Приглашаем авторов**  [**http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)  **УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ –**  **На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**  [**www.учебники.информ2000.рф**](http://www.учебники.информ2000.рф) |

Как известно, данное условие просто необходимо для человека, решившего заняться политикой. Постоянные встречи с избирателями, публичные выступления в крупных залах, произнесение речей – все это является неотъемлемой частью данной профессии. Поэтому перед господином Мариньяно встала проблема: как преодолеть страх перед толпой и добиться избрания на столь желанную должность, на которой он мог бы принести большую пользу своему городу.

И Мариньяно решил для себя следующее: действовать на свой страх и риск, появляться перед публикой, выступать даже на самых немногочисленных встречах, пользоваться любой возможностью для того, чтобы побороть смущение и неловкость. Так он и сделал, однако уже первые появления перед слушателями повергли его в депрессию. Даже перед собственной секретаршей он смущался и испытывал затруднение со словарным запасом, не говоря уже о том, что происходило с ним во время выступлений на улицах города или в залах. Там он просто терял дар речи и, запинаясь и извиняясь, уходил со сцены. В то же время статьи и прочие тексты, написанные им дома, были полны интересных мыслей. После таких неудач многие стали подшучивать над ним и говорить о том, что такой боязливый и косноязычный человек никогда не сможет добиться успеха в политике. И господин Мариньяно решил обратиться к специалисту-психоаналитику, который помог бы ему справиться с проблемой.

Через некоторое время, после долгих и упорных занятий, борьбы с самим собой, настроев и репетиций он снова выступил перед большой аудиторией, и каково же было удивление людей, когда вместо заиканий и невразумительных фраз будущий мэр произнес интересный доклад, в котором рассказал о своей предвыборной платформе. Энтузиазму толпы не было предела. Ему рукоплескали, все газеты писали об этом событии, все местные телестудии транслировали его выступление. С того самого дня он заслужил славу и уважение человека, победившего самого себя и поборовшего свой страх. Спустя два месяца Мариньяно был избран мэром города и прослужил на этом посту десять лет.

###### Образ

Посреди офиса стоит начальник, окруженный несколькими младшими по должности сотрудниками. Они окружают его кольцом и оказывают знак внимания наподобие того, как приветствуют друг друга японцы: все сложили ладони и немного нагнули головы вперед. Начальник, в свою очередь, точно так же сложил руки и склонил голову. Все присутствующие, включая начальника, одеты в японские одежды, при этом костюмы работников более скромные, а костюм начальника немного поярче.

И последний пример, подтверждающий данный закон, является скорее обратным, так как действующее лицо помещенной ниже истории, некий Робер Франсуа Аржантель, начальник крупной клиники города Ницца, Франция, поступал вовсе не так, как рекомендует правило, а наоборот, стремясь не добиться уважения коллег, а применять устрашение, шантаж и прочие недостойные приемы.

Будучи главным врачом и совладельцем клиники, Аржантель решил, что в его руках сосредоточены судьбы, души и тела его подчиненных и, применяя к ним различные методики устрашения и психологического воздействия, заставлял коллег выполнять те или иные свои желания и требования. При этом он совершенно не заботился о том, чтобы иметь в глазах хотя бы части подчиненных благопристойный вид, вместо чего открыто показывал себя как распоясавшегося деспота, не боящегося ничего и никого.

В частности, одной из медицинских сестер, которая приглянулась Аржантелю, он намекнул на то, что при отсутствии взаимности с ее стороны девушка окажется на улице без возможности устроиться на более или менее приличную работу, так как владельцы соседних клиник были знакомыми или друзьями Аржантеля и навряд ли примут на работу уволенную им медсестру. Для того чтобы не потерять место, девушка согласилась сожительствовать с ним.

Один из врачей клиники, ведущий специалист в своей области, проводивший сложнейшие операции, показался Аржантелю угрожающим и метящим на его место. Тогда последний нанял частого сыщика, при помощи которого узнал о том, что у врача есть незаконнорожденный сын, которому он втайне от жены помогает, и, воспользовавшись этим и имеющимися у него фотографиями, пригрозил хирургу лишением места и скандальным увольнением, если тот позволит себе хотя бы намекнуть о своем повышении.

Еще один случай, который оказался последним в карьере Аржантеля, став известным всей Франции после опубликования подробностей в газетах, поверг в шок даже бывалых любителей «желтой» прессы. Один из работников случайно стал свидетелем того, как Аржантель шантажировал заведующего медикаментозной частью клиники тем, что знает о его небольших махинациях с лекарствами, и заставлял несчастного прикрывать продажу большой партии антидепрессантов. Тот не нашел другого выхода, как согласиться, несмотря на то что понимал: одна оплошность – и виноватым окажется именно он.

Наблюдатель оказался неосторожным и нарушил тишину, уронив какую-то вещь. Аржантель быстро нашел его убежище и стал угрожать «шпиону» прямой физической расправой, если тот не выдаст, кто послал его следить. Так как работник оказался на месте преступления случайно, ему было нечего сказать, и тогда Аржантель нанес ему удар бронзовой чернильницей, стоявшей на столе. Однако пока он возился над телом, пытаясь отыскать какие-нибудь записки, первый шантажируемый сумел выбраться из комнаты и вызвать полицию. Приехавшие сотрудники правопорядка арестовали врача-чудовище. На допросах служащих оказалось, что добрая половина из персонала клиники стала объектом травли или шантажа со стороны начальника. Когда Аржантеля спросили, в чем причина подобного отношения к собственным работникам, тот совершенно спокойно заявил: «Это мой метод поддержания дисциплины».

###### Обратная сторона закона

Уважение всех без исключения работников, пиетет, высказываемый в адрес начальника, наверняка является желанным для подавляющего большинства руководителей. Ведь что может быть приятнее, чем, выходя из собственного кабинета или только придя на службу, услышать приветствия, пожелания доброго дня, увидеть улыбки сотрудников, радующихся тому, что пришел их любимый и уважаемый всеми начальник. Однако подобная картина является скорее утопией, чем реальностью, и добиться подобного уважения и признания на самом деле вряд ли возможно.

В действительности мы можем столкнуться скорее с разделением отношений к руководителю на две части, так как всегда среди подчиненных есть кто-то, кто совершенно или более-менее доволен тем, как шеф ведет дела, и те, кто недоволен и подвергает критике либо политику руководителя, либо некие его личностные качества. Соотношение представителей того и другого мнения может быть различным, однако никогда не бывает так, чтобы начальник не имел хотя бы одного недоброжелателя (ведь можно ненавидеть человека уже за то, что он – начальник!).

Поэтому стремление заслужить уважение всех и каждого никогда не может быть проведено в жизнь и, вместо того чтобы совершать бесплодные попытки достичь полного успеха, следует скорее позаботиться о том, чтобы достичь уважения коллег, поддержка которых может понадобиться в дальнейшем, а также о том, чтобы выявить недовольных и постараться максимально сгладить отношения с ними.

###### Авторитетное мнение

Искренность – это чистосердечие. Мало, кто обладает этим качеством, а то, что мы принимаем за него, чаще всего просто тонкое притворство, цель которого – добиться откровенности окружающих.

Ф. Ларошфуко

Помимо этого, следует затронуть также и аспект данной проблемы, касающийся однозначности воздействия уважения на коллектив. Бывают ситуации, когда намного более действенным оказывается отнюдь не апелляция к уважительному отношению, а, напротив, задействование негативной реакции на личность руководителя. Так, страх перед начальством часто служит побуждающей причиной качественного выполнения работ, соблюдения дисциплины, тогда как уважение к шефу способно вызвать лишь легкие уколы совести, и не более того.

Поэтому вместо того чтобы прикладывать усилия к достижению статуса уважаемого всеми человека, лучше либо сочетать в своей манере руководства упор на уважение и на боязнь подчиненных, либо сделать последнюю более значимой и, соответственно, действенной. В этом случае можно добиться большей отдачи от коллектива, заставить работников держаться за свои места и более качественно выполнять поставленные перед ними задачи. Каждый из них, чувствуя страх перед боссом, несколько раз подумает, перед тем как совершить какой-либо поступок, и при наличии уверенности в наказании не станет предпринимать ничего предосудительного.

Конечно, ревнители морали могут сказать, что никто из людей не способен пойти против того, кого он уважает, и что поиск уважения – единственный путь, по которому должен направлять свои стопы настоящий руководитель. Однако личности, составляющие рабочий коллектив, всегда настолько различны, что достижение всеобщего уважения не только затруднительно, но и вообще недостижимо, и вместо того чтобы мечтать о полных признательности и душевной щедрости работниках, не лучше ли спуститься с небес на землю и предпринять нечто по-настоящему действенное, чтобы заставить коллег работать как можно лучше.

## ЗАКОН 16

## ИСПОЛЬЗУЙ ВСЕ СРЕДСТВА, ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ БЫТЬ ПОПУЛЯРНЫМ

###### Формулировка закона

На войне все средства хороши, а управление компанией во многом похоже на каждодневную схватку, в которой выживает сильнейший. Одно из этих средств – популярность. Чем больше говорят о человеке, тем он популярнее, а это имеет множество своих положительных сторон. Так добейтесь же этого любыми средствами.

###### Толкование закона

В нашу замечательную эпоху информационных технологий и рекламы не нужно иметь семь пядей во лбу, для того чтобы понять, что популярность и известность играет огромную роль в формировании образа человека. Стоит только лишь оглянуться вокруг, как станет понятным повсеместное применение рекламных технологий ко всему, что необходимо пустить в оборот: к товарам, услугам, политическим лидерам, представителям шоу-бизнеса и т. д. Создана даже целая наука о том, как достичь популярности и заработать на этом как можно больше денег. Написано и еще будет написано огромное количество книг, посвященных этой проблематике, причем книги эти раскупаются с огромной скоростью.

Для того чтобы достичь популярности, специалисты советуют использовать любые средства: частые появления на экранах телевизоров, интервью, скандалы, любовные похождения, нетрадиционную половую ориентацию, неимоверные затраты на одежду, прически и макияж, пластические операции и т. д. И что самое интересное и парадоксальное, это срабатывает. И еще как срабатывает. Люди просто бросаются к газетным киоскам, для того чтобы купить свежий номер «желтой» газетенки, напичканной скандальными подробностями личной жизни известного человека, внимательно следят за новостями по телевидению и радио.

Если все эти средства действенны для наиболее известных людей, то почему бы не воспользоваться ими для того, чтобы добиться популярности на менее заметном посту? И действительно, нет ничего более желанного, чем воспользоваться перечисленными способами, для того чтобы стать известным всем и каждому.

Следует заметить, что речь идет не о том, чтобы заставить окружающих округлять глаза при виде приближающегося начальника, разодетого в костюм, сочетающий в себе все цвета радуги кислотных оттенков, не о том, чтобы шокировать подчиненных, заявившись однажды утром на работу с ирокезом на голове, и тем более не о том, чтобы вызывать к себе секретаршу, подражая голосам известных политиков. Настоящая популярность представляет собой нечто принципиально иное. Это умение человека заявить о себе громко и уверенно, показать себя, умение находиться в центре внимания, постоянно привлекать людей, не давать им забывать о себе.

Средства, при помощи которых можно достичь подобного отношения, чрезвычайно различны. Это могут быть, например, уместные и значимые замечания, высказанные вовремя и со знанием дела, или интересные предложения, помогающие предприятию или кому-то из сослуживцев, или же поступки, результатом которых будет непременное обращение к личности человека, стремящегося быть на виду. Ну а прическа, одежда и макияж выступают здесь вторичными, вспомогательными средствами, помогающими привлечь к себе внимание, но не отвлекающими от самого человека и не приводящими к тому, что его начинают считать «попугаем» с красивым оперением и пустой головой.

Человеку, решившему занять на предприятии место, соответствующее его способностям и интеллекту, нужно принять необходимость стать популярным как аксиому для каждого дня. Ему также необходимо использовать каждую зацепку, перенаправляя интерес коллектива на себя, развивать в себе умение использовать любой шанс, для того чтобы еще и еще раз заявить о себе и своих замечательных качествах.

###### Басня

Много рассказов и баек ходит в народе о том, как важна для солдат личность командира. Говорят, что от этого напрямую зависит боеспособность рядового и командующего состава, а самое главное – боевой дух всей армии, ведь командир – это всегда пример, почти отец, приказ которого – закон для солдата. Чаще всего в качестве такого командира вспоминают главнокомандующего Кутузова. Говорят, что солдаты готовы были умереть за него, офицеры были полны бесконечного уважения к его личности, а всем составом своей армии он назывался не иначе как «отец родной». Кутузов умел заполучить популярность среди своих солдат: он разговаривал с ними очень просто, по-свойски, языком, понятным каждому, он мог быстро объяснить боевую задачу, да и от самой его фигуры веяло чем-то близким и родным. С популярностью Кутузова может сравниться разве лишь популярность маршала Жукова, который был любим своими солдатами ничуть не меньше.

Следует тщательно продумывать план своего поведения на рабочем месте, начиная с момента появления («как я вхожу в дверь») и заканчивая концом рабочего дня и уходом с работы («что я делаю на прощание»). Совершенно необходимо выработать стратегию общения с каждым человеком, будь то простой работник или же начальник. При этом следует учесть индивидуальные особенности интересующей особы, для того чтобы понять, что может привлечь ее максимальное внимание.

Не важно, если выбранные для достижения популярности средства окажутся не совсем совместимыми с корректностью и общепринятыми представлениями о хорошем тоне. Главное в деле продвижения себя – это не следовать этическим предписаниям, а достигать ощутимых результатов. Поэтому не стоит мучиться уколами совести в случае, если нечто, совершенное вами во имя популярности, будет слишком назойливым или не совсем совпадающим с общепринятыми нормами поведения.

###### Доказательства закона

Наверное, каждый человек в глубине своего сердца таит мечту о том, чтобы стать знаменитым. И не просто известным узкому кругу людей (друзей и родственников), а множеству совершенно незнакомых, встречаемых мельком или даже никогда не виданных людей, для которых один взгляд на наше лицо приравнивался бы к минуте абсолютного счастья, а прикосновение к нашему телу – полету в неведомое.

Однако в большинстве своем люди сознают недостижимость подобной известности и ограничивают полет своей фантазии рамками непосредственного круга общения, например своего рабочего коллектива, в котором их скромные таланты могли бы быть наилучшим образом представлены и оценены.

Конечно же, нет ничего постыдного в том, чтобы использовать свои возможности и умения на благо продвижению по службе. Поэтому вместо того чтобы испытывать стеснение перед окружающими и зарывать в землю свои таланты, не лучше ли вооружиться несколькими сценариями привлечения внимания к своей персоне и достичь максимума возможной популярности?

Прежде всего необходимо положиться на собственную фантазию, которой в деле завоевания популярности предоставляется полная свобода. Каждый шаг, который будет сделан, каждое слово, которое будет сказано, жесты, одежда, обувь, прическа, макияж, маникюр, аксессуары – все должно способствовать увеличению известности. Поэтому их следует тщательно продумывать и умело преподносить.

Слова, которые произносит человек, решивший стать популярным, должны приносить ему известность, вне зависимости от того, чему или кому они посвящены. Прежде всего следует обязательно подготавливать то, что вы намереваетесь сказать, заранее. Кроме того, если ситуация более или менее запланирована, необходимо постараться продумать и прорепетировать текст, произнесение которого будет способствовать приумножению популярности.

Например, если предстоит беседа с коллегами, можно заучить несколько звучных фраз, которые обязательно привлекут внимание окружающих, сопроводить их произнесение значимыми и полными смысла жестами, прорепетировать интонацию, с которой слова будут произноситься (можно сделать это перед зеркалом), продумать свой внешний вид, который еще настойчивее заставит взгляды присутствующих сходиться на фигуре произносящего, подобрать аксессуары, прическу. То есть необходимо заставить работать на себя максимальное количество органов чувств человека (зрение, слух, обоняние, ведь запахи могут заинтересовать и привлечь внимание не менее, чем цвет и звук).

Если же предстоит беседа с начальством, стоит подумать над тем, как одновременно показать себя чем-то большим, чем обыкновенный трудяга, но и не вызвать в руководителе чувства оскорбленности слишком выдающимися качествами подчиненного. Поэтому стоит тщательно продумать будущую речь, несколько раз перечитать ее, чтобы исключить двусмысленности, прорепетировать, добавить жестикуляцию, разнообразить переменой тонов, завершить подготовку деловым костюмом, достаточно скромным, чтобы не вызывать зависть.

Тому, кто решил привлекать к себе внимание, упражняясь в вербальных изысках, необходимо помнить о том, что слова, которые произносятся, должны как можно более тщательно избегать качественных характеристик того или иного сотрудника (так как в противном случае есть большая вероятность появления врагов, которые могут помешать осуществлению планов по обретению популярности). При этом всю намеченную критику следует адресовать не от своего имени, а от имени всего коллектива или целого предприятия. Например, вместо того чтобы откровенно говорить: «Этот человек – негодный работник, и мне неприятно стоять рядом с ним», – следует сказать: «В нашем коллективе есть как старательные работники, так и безответственные личности, из-за которых страдает производительность и качество изготавливаемого нами товара».

Жесты искателя популярности должны подтверждать его стремление стать известным и выделиться из толпы. Они должны совмещать в себе легкую приметность и узнаваемость с отсутствием назойливости. Так делают президенты и известные политики: находят один жест, который сразу же позволяет множеству людей узнавать их и в то же время несет в себе многослойный смысл (курс данного президента или кандидата, личностные характеристики, выражение лица, социальное положение и т. п.). Поэтому следует, встав перед зеркалом, подумать над тем, какой жест мог бы выражать вашу внутреннюю сущность, навевать воспоминания о вас, будучи используемым другими. Возможно, такой жест уже выработан и используется, тогда просто делайте на нем акцент во время публичных выступлений.

Одежда человека, который стремится завоевать популярность, не должна походить на одежду всех остальных. Это не значит, что она должна быть нелепой или кричащей. Напротив, она должна быть образцом хорошего тона и вкуса, вызывать симпатию, желание подражать (последнее особенно важно, ведь подражают только тому, кто популярен).

Для того чтобы привлекать взгляд, необходимо выработать свой легкоузнаваемый стиль, который невозможно спутать с другими. Например, остановиться на определенной цветовой гамме, стиле, который безупречно смотрится на вашей фигуре, подчеркивая ее достоинства и скрывая недостатки, или же выбрать аксессуары, которых нет больше ни у кого, и демонстрировать их время от времени, тем самым напоминая о себе.

Обувь искателя популярности должна являть собой дополнение всему строю костюма, основной идеей которого является необходимость выделяться. Не стоит надевать кричащие ботинки или туфли, в которых невозможно сделать и пару шагов. Обувь должна быть красивой, но удобной, иметь какие-то легкоузнаваемые особенности, например отделку, вставки и пр.

Аксессуары, выбираемые тем, кто решил стать популярным, должны привлекать к себе внимание окружающих людей. Как было замечено выше, следует выбрать небольшое количество украшений, которые будут настолько индивидуальны, что при виде их любой человек сразу же сможет подумать об их обладателе, вспомнить его лицо и имя. Пусть аксессуаров будет минимальное количество, но очень редких, возможно, старинных или же изготовленных на заказ.

Внешний вид (прическа, макияж, маникюр) также играют важную роль в деле достижения известности и популярности. Однако они не должны становиться чем-то первичным в облике желающего добиться популярности. Напротив, ухоженность волос, ногтей и кожи должны дополнять весь строй личности человека, как бы повторяя, что он достоин внимания и интереса, но чем-то другим, более важным и ценным, нежели внешность.

Что бы ни было решено предпринять для достижения успеха и популярности, не стоит увлекаться мерами «от противного», то есть попытками вызвать интерес к своей персоне при помощи скандалов, сплетен, нелепых нарядов и громких глупых слов. Конечно, на первых порах это привлечет внимание, однако уже вскоре окружающие поймут, что за стремлением выделиться не стоит ничего, кроме желания удовлетворить эгоистические потребности.

###### Образ

На броневике стоит невысокий мужчина в черном старомодном костюме и черной же кепке. Одна его рука взмыла в воздухе в сопровождающем пламенную речь жесте, другая находится на уровне чуть ниже плеча, большой ее палец засунут за пройму жилета. Внизу, около броневика, стоит масса рукоплещущего народа.

Примерами верности данного закона может служить множество историй из жизни известных людей: представителей политики, культуры, искусства, сферы шоу-бизнеса и других отраслей деятельности, для которых наличие известности жизненно необходимо.

Одной из тех, кто использовал любой повод для того, чтобы добиться популярности, была скандально известная порнозвезда Чиччолина. Эта уже далеко не молодая женщина начинала с того, что снималась в порнографических журналах совершенно обнаженной. Ее великолепное тело смотрело со множества страниц и не меньшего количества постеров.

Затем, когда физическая красота начала с возрастом увядать, эта жрица любви решила податься в большую политику и баллотировалась в правительство Италии в качестве депутата от партии сексуальных меньшинств и проституток. Красотка имела оглушительный успех, и о ее избрании народным депутатом писали газеты всего мира.

Когда шумиха, поднятая ее избранием, начала стихать, Чиччолина предприняла очередной шаг, направленный на привлечение внимания к ее персоне: она вышла замуж. Ее супругом стал посредственный художник, пишущий и создающий скульптуры в стиле китч. Конечно же, его музой и моделью стала Чиччолина. Картины и скульптурные композиции изображали акты совокупления мужа и жены. Они также вызвали немало шума в европейской и американской прессе. Когда же в одном интервью женщину спросили о том, что побуждает ее постоянно бросаться на амбразуру популярности, она ответила очень просто: «Мне это необходимо, как воздух. Когда интерес к моей персоне начинает спадать, я просто задыхаюсь».

Еще одним примером того, что можно сделать ради достижения популярности, может служить знаменитый американский баскетболист Деннис Родман, чья высоченная фигура не менее часто украшала обложки множества известных журналов. Кажется, этот верзила предпринял для достижения знаменитости все возможное: проколол уши и нос, много раз перекрашивал волосы, делал неимоверные прически, заводил романы со знаменитыми женщинами (например, с Мадонной, которая рядом с ним смотрелась, как крошечная девочка), устраивал скандалы в ночных клубах, попадал в тюрьму. Конечно, с одной стороны, подобное поведение может быть названо позорящим звание настоящего мужчины, но с другой, оно сделало Денниса популярным настолько, насколько можно только мечтать.

###### Обратная сторона закона

Нет ничего более замечательного, чем быть популярным, ведь следствием популярности часто является поклонение, постоянный искренний интерес, стремление каждого подружиться с тем, кто известен, находиться рядом с ним, погреться в лучах его славы. У популярных людей всегда много друзей и приятелей, их все знают, всюду узнают, уважают и немножко боятся. А ведь именно к этому стремится большинство сознательного населения планеты Земля.

Однако стоит задуматься над тем, какими путями достигается эта популярность. Межличностные отношения, а также отношения, являющиеся следствием социализации, в современном обществе необычайно сложны, и для того чтобы добиться успеха, необходимо вооружиться целой системой правил и руководств к действию. Но эти правила далеко не всегда соответствуют нормам этики, а иногда могут быть просто аморальными.

###### Авторитетное мнение

Существует непосредственная зависимость между процентом популярности руководителя у членов коллектива и производительностью труда. То есть чем выше популярность, тем сильнее желание работников выполнять его поручения. Этот эффект связан с особенностью человеческой психики, которого представляет собой замену образа начальника более близким восприятию образом кровного родственника, старшего по возрасту (мать, отец), повеления или пожелания которых являются обязательными для выполнения и сопровождаются появлением теплых родственных чувств.

Г. Бойтендайк

Конечно же, слава и успех являются целями, для достижения которых мало кто может удержаться от оправдания используемых средств. Однако так ли необходимо становиться популярным и знаменитым, для того чтобы добиться уважения и любви окружающих? Вовсе нет. Даже наоборот, когда речь идет об относительно узком круге людей (как, например, о рабочем коллективе на предприятии), успехом будет пользоваться, скорее, человек строгих принципов и высокой порядочности, который не пытается достичь известности при помощи разного рода ухищрений, но качественно выполняет свою работу, является компетентным сотрудником и уважаемым коллегами человеком.

Если представить себе начальника, который постоянно совершает поступки, обсуждение которых затягивается на несколько дней и отвлекает сотрудников от работы, станет понятно, что такой руководитель не заслуживает своей должности. Если же он при этом пытается эпатировать окружающих своими нарядами, любовными связями или непристойными выражениями, тем более его место вовсе не там, где он находится. Напротив, человек, умеющий отодвинуть свою личную жизнь на второй план, предоставив первенство работе, делам предприятия, более чем достоин быть руководителем, занимать высокую должность.

Особо следует сказать о том, какой должна быть популярность начальника в глазах подчиненных. Конечно же, она не может представлять собой наличие у сотрудников информации о его личных, интимных делах, тем более знание о том, что он готов ради популярности пойти на сделку с собственной совестью. Напротив, руководитель должен быть примером для всех, досконально знать производственный процесс, всегда быть в состоянии дать полезный совет, помочь, поддержать словом и делом, и только тогда его популярность, помимо его желания, возрастет и будет крепкой и долгой. Пусть его стремление постоянно быть в центре внимания раздражает кого-то и вызывает желание высказать собственное, конечно же, негативное мнение, ведь начальник, обладающий настоящей популярностью среди коллег, является не только связующим звеном между всеми ними, но и лицом своей компании.

Поэтому вместо того чтобы выделяться среди людей своей напыщенностью, несуразностью или скандальностью, постарайтесь стать действительным образцом и примером, и вы добьетесь настоящей популярности.

## ЗАКОН 17

## ИСПОЛЬЗУЙ СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРОИЗВОДСТВЕ

###### Формулировка закона

Законы рынка диктуют свои условия: нужно быть конкурентноспособным, а для этого важно использовать последние достижения технологической науки.

###### Толкование закона

Современные технологии в производстве предполагают наличие опыта и уверенности руководителя. С другой стороны, не вызывает сомнений тот факт, что любые новинки, особенно связанные с производством, поначалу вызывают недоверие у управляющих предприятиями. И это вполне естественно. Было бы намного хуже, если бы они вводились в производство сразу же, без предварительного тщательного изучения.

Итак, новые технологии производства должны подвергаться тщательному изучению. Но перед этим руководитель должен определить, стоит ли тратить время и материальные средства на них. Ведь не секрет, что и изучение требует значительных затрат. Иными словами, руководитель должен решить, стоит ли связываться с сомнительной новинкой.

Отсюда вытекает естественный вывод, что руководитель должен, во-первых, обладать значительным опытом и дальновидностью, чтобы принять оптимальное решение. Некомпетентный специалист не сможет безошибочно определить, является новая технология перспективной или же не может быть использована из-за своей несостоятельности и бессмысленности.

Еще один немаловажный момент заключается в том, что руководителю необходимо выбирать именно те производственные технологии, которые подходят его предприятию. Дело в том, что каждая производственная организация располагает определенными ресурсами, и решая вопрос: быть или не быть – нужно исходить из имеющихся средств. Руководитель, который желает перестроить принципы производства и не учитывает свои ресурсные запасы, рассчитанные на определенные виды продукции, обязательно потерпит фиаско.

Однако недоверие по отношению к появляющимся технологиям производства также может сыграть злую шутку с руководителем. Отношение к новинкам должно быть объективным и беспристрастным. Необходимо осознавать, что они являются не целью, а всего лишь средством ее достижения. Иными словами, если перед руководителем стоит цель переустройства своего предприятия по принципиально новой системе, то он не должен бездумно хватать первую попавшуюся новинку из недавно появившихся и делать ее основой изменений. Прежде всего нужно четко определить вид производства предприятия, а уж затем в соответствии с этим находить средства, которые могут помочь осуществить намеченное. Опытный руководитель всегда поступает таким образом.

Как бы там ни было, можно со всей определенностью заявить, что новых технологий не стоит бояться. Это далеко не лучшим образом отразится на производственном процессе, сделает его неперспективным, а само предприятие приведет к разорению. Производственные технологии подвержены времени, они безнадежно устаревают, заменяются новыми, более современными, и этот процесс необратим. Следует иметь в виду, что отставание в конкурентной борьбе ведет предприятие к неминуемой несостоятельности, а порой и к закрытию.

###### Реальная история

В 40-50 годы появилась необходимость осуществления стандартизации в транспортном машиностроении и на железнодорожном транспорте. Она была обусловлена жесткими требованиями, направленными на обеспечение безопасности перевозки пассажиров и грузов.

Министерство путей сообщения отдало распоряжение заводам и конструкторским организациям транспортного машиностроения на проведение работ по стандартизации и обновлению технологий производства. Провелась унификация деталей паровозов и вагонов действующего парка с целью удешевления и ускорения ремонта и повышения его качества. Были организованы конструкторские бюро. Их работа быстро оправдала расходы на их содержание.

Паровозостроительные заводы были оснащены современнейшими установками, обновлена технология производства, прекращено производство паровозов, и паровозостроительные заводы перешли на производство тепловозов.

Стандартизация магистральных электровозов также была направлена на повышение технических требований к их изготовлению. Также была проведена автоматизация управления локомотивами.

Жизнь не стоит на месте, а потому процесс появления новых производственных технологий вполне естественен и закономерен. При некоторых условиях его можно даже предсказать. Все меньше и меньше остается людей, чье сознание законсервировано на каком-то определенном этапе, однако факт наличия консерваторов все же не вызывает сомнений. Как сказал один мудрец: «Желающего идти жизнь ведет, нежелающего – тащит». Этот принцип справедлив вне зависимости от времени и от сознания людей.

Что же можно еще сказать о пользе новых веяний производства? Уже было оговорено, что они являются не целью, а средством. Они не определяют принцип действий руководителя. И, наверное, стоит подчеркнуть, что только компетентность руководителя, его знания, умения и опыт имеют значение при любой форме производства. Как бы там ни было, необходимо развитие. Но не то развитие, которое осуществляется стихийно, а то, которое определяемо и закономерно.

###### Доказательства закона

Использовать современные технологии в производстве очень важно и нужно. Хотя бы для того, чтобы не выпасть из деловой струи из-за неконкурентноспособности. Предположим, что одна компания работает по устаревшим технологиям, а другая – по новейшим методикам производства. Можно не сомневаться, что у последней высокая скорость выполнения и максимум производительности при минимуме брака, а у первой – низкая скорость и значительная часть выпускаемой продукции уходит в брак.

Приходится согласиться с тем, что фирмы или компании, заинтересованные в подобной продукции, скорее сделают заказ той фирме, которая увереннее чувствует себя на рынке. Прибыль компании, работающей по старинке, наверняка будет постепенно уменьшаться, что приведет к тому, что компания в конце концов станет неперспективной и может вовсе прекратить свое существование.

Известна история нью-йоркской книгоиздательской компании «Баттерворз», председателем и исполнительным директором которой в 1974 году был назначен Гордон Грэм. За очень короткий промежуток времени он сделал издательскую компанию, которой руководил, одним из лучших и самых известных предприятий мира. Этого он добился во многом благодаря тому, что был активным сторонником введения на производстве электронных технологий, которые в те годы считались новшеством.

В то время отношение издателей к электронной революции было крайне отрицательным. Они ограничивали собственную деятельность только книгопечатанием с использованием электронных устройств, но при этом рассматривали электронные средства как вспомогательные.

Гордон Грэм не только активно внедрял в «Баттерворз» все новейшие достижения науки в сфере электронных технологий, но и активно агитировал остальные книгоиздательские компании. «Поскольку ничто не выглядит так удручающе, как неприятие новых технологий, я хотел бы с самого начала сказать, что я принимаю их в полном объеме. В моем автомобиле установлен мобильный телефон, я активно участвую в проведении телеконференций, у меня есть карманный компьютер, я с большим удовольствием пользуюсь факсом и ксероксом. Я восхищаюсь чудесным хитроумием компакт-дисков и уже приобрел компьютерную программу составления документов». Следует помнить, что тогда все это было нововведениями, но Гордон Грэм тем не менее решился использовать их в работе своей компании. Он использовал все самые современные технологии производства, благодаря чему и достиг таких блестящих результатов.

Требования, предъявляемые сегодня к качеству продукции, очень высоки, и руководителю, если он хочет достичь успеха, приходится гнаться за прогрессом, стараться постоянно модернизировать средства производства и заниматься поиском различных ноу-хау.

Оружейный завод Эли Уитни стал первым производить взаимозаменяемые детали в большом количестве. Используя машинное оборудование, которое тогда никто не использовал и которое могло точно дублировать оружейные детали, фабрика Уитни смогла в 1798 году выполнить заказ армии на 10 000 мушкетов за более короткий срок, чем если бы выпускала их традиционным способом.

Описанный способ повышения производительности является одним из наиболее перспективных. Грамотное усовершенствование машинного оборудования позволяет значительно повысить производительность. В подтверждение этого можно приводить бесчисленное количество примеров, начиная с усовершенствования плуга в средние века и заканчивая изобретением роботов в XX веке. Но лучше сделать один вывод, который напрашивается сам собой: машины помогли человеку работать оперативнее и продуктивнее, а также свести к минимуму возможные ошибки.

Задачи руководителя весьма обширны и разнообразны, но его самое важное назначение в том, чтобы связывать процесс изготовления продукции с процессом использования новых технологий. Это необходимо, так как в производстве все должно быть увязано между собой, все элементы обязательно должны быть приведены в соприкосновение. Введение в пользование новых технических средств и технологий не изменяет сам процесс, а только усовершенствует его. Однако возможен и обратный вариант, о чем еще будет сказано.

В Мехико-Сити на встрече с более чем 600 издателями с основным докладом выступал Акио Морита, президент корпорации «Сони» в Японии. Во время своего выступления он не выпускал из рук компакт-диск, а на столе рядом с ним лежали девять томов энциклопедии. Он хотел наглядно продемонстрировать, что информация, содержащаяся в этих девяти томах, полностью умещается на одном компакт-диске. В настоящее время все хорошо понимают преимущества хранения информации на дисках, и пользуются ими повсеместно.

Проблема, с которой сталкивается любая вновь открывшаяся компания, заключается в поиске собственного места. Очень важно занять ту нишу, которая будет максимально соответствовать потенциалу компании. Но как же сложно бывает при этом верно определить те способы производства, которые максимально соответствуют выбранному пути. Особенно если решено выбирать эти способы из числа новых.

Основная цель использования новых технологий производства заключается в том, чтобы повысить качество производимой продукции. Собственно говоря, именно эта цель и является определяющим фактором всего построения рабочего процесса. Поскольку она оказывает влияние на все то, что так или иначе относится к работе предприятия, но не удивительно, что проблема качества стоит особенно остро уже достаточно давно.

Разработки в этой области можно справедливо назвать достаточно успешными. В качестве примера можно привести систему качества «ИСО серии 9 000». Идея этого проекта направлена на контроль за уровнем качества производства, осуществляемый от начальной стадии проектирования до выпуска готовой продукции. Повышенный контроль за уровнем технологического процесса позволяет свести к минимуму производственный брак.

Сегодня в мире зарегистрировано более 500 000 предприятий, сертифицировавших свои системы на соответствие стандартам ИСО серии 9 000. В самых разных сферах и на различных уровнях стандарты приобрели необычайную популярность. Новая разработка сыграла значительную роль в жизни людей.

###### Образ

Человек, создающий новые компьютерные программы, использует для их создания все самые современные методики, самые свежие идеи, оснащает их новейшими средствами и способами защиты. Современнейшие технологии производства он применяет для того, чтобы его программы пользовались успехом, имели спрос на рынке.

Благополучие любой организации зависит не только от качества, но и от объемов реализации производимой продукции. Однако и это не главное. Очень важно, чтобы руководители личным примером демонстрировали стремление к использованию новых способов производства, делали все для его улучшения, использовали новейшие технологии, в общем, стремились к развитию. При этом они должны не только заботиться об обучении подчиненных, но и обеспечивать предприятие необходимыми ресурсами.

Непрерывное, постоянное улучшение является одной из целей любой компании. Принцип постоянного улучшения требует знания и применения соответствующих подходов, например анализ Парето, или цикл Деминга.

Нужно знать, что решения будут наиболее эффективными, если они основываются на анализе данных и информации. Это является альтернативой часто применяемого способа принятия решений на основе интуиции, предположений или чутья. Безусловно, нельзя отрицать значение опыта или интуиции в принятии решений, но важно обеспечить разумный баланс аргументов, сформированных на основе анализа и фактов, опыта и интуиции.

Взаимовыгодные отношения компании и ее поставщиков, равно как и покупателей (пользователей), обеспечивают обеим сторонам наилучшие возможности. Необходима также четкость связей, обмен информацией и планами. Совместная работа должна подразумевать под собой инициирование совместных разработок по улучшению продукции. Но построение хороших отношений зависит прежде всего от качества производимого товара, которое можно улучшить только путем использования современных технологий.

Важно понимать, что использование современных технологий в производстве поможет повысить уровень конкурентоспособности компании.

###### Обратная сторона закона

Как и любой другой закон, связанный с человеческой жизнью, этот тоже имеет обратную сторону. Она заключается в том, что в погоне за оснащением современными технологиями производства руководители проводят такую политику, которая может губительно влиять на работников предприятия. Возникают различные сокращения персонала, связанные с автоматизацей труда. И хотя производство, оснащенное новейшими технологиями, при условии их грамотного применения является продуктивным, машины сами по себе не повышают производительность. Поэтому нужно уделять должное внимание персоналу, вместо того чтобы чрезмерно увлекаться техникой.

Люди управляют машинами. Руководитель может оснастить производство электронникой, компьютезировать его, до минимума сократить количество персонала по обслуживанию новейших установок. Но, поступая подобным образом, следует помнить, что за механизмами, как бы совершенны они ни были, должен осуществляться постоянный контроль. Именно работник, от квалификации которого зависит весь ход рабочего процесса, является определяющей силой. Однако его работа зависит от таких внешних факторов, как, например, электричество, сбой в котором может привести ваши, сконструированные по новейшим технологиям самые современные установки в нерабочее состояние.

Работу механизмов должны постоянно контролировать люди, и доверить это никому, кроме людей, нельзя. А потом нужно делать скидки на то, что в рабочем процессе могут произойти какие-то сбои. Даже теоретически трудно представить себе производство абсолютно без дефектов, они всегда будут присутствовать. Единственное, к чему нужно стремиться, – это снизить их уровень до минимума.

Важно помнить, что существуют три ошибки, которые руководитель может допустить, открывая работу своей компании. Они касаются применения современных технологий в производстве. Первая – это слишком раннее вступление в процесс производства. Вторая – это вступление в него без надлежащей базы. И третья – значительное отставание в плане подготовки кадров от других предприятий, которым данное составит конкуренцию.

###### Авторитетное мнение

Используй в своем производстве все самое новое и современное, лишь тогда ты добьешся такого успеха, о котором мечтал. Производить что-либо по современным технологиям быстро, удобно, модно и выгодно.

Генити Тагути (разработчик «Quality Loss Function»)

Движение вперед – естественный закон, закон природы, и оно не может быть на более или менее длительное время подавлено силами человека, оружием титанов или проклятием попов. Жизнь и развитие возможны только благодаря поступательному движению. Будущее принадлежит только прогрессу.

Э. Геккель

Первопроходцы, как правило, приобретают славу, но не получают прибыли. Быть вторым часто бывает лучше, чем первым, и особенно это справедливо при освоении технических новшеств.

Применяя в своей деятельности новые способы производства, следует помнить, что на старое оборудование будет очень проблематично найти персонал. Обучение в настоящее время идет опять же согласно самым новым технологиям, а на старом оборудовании могут работать только те, кто учился работать непосредственно на нем. Следовательно, персонал руководству придется подбирать специально, затрачивая на это немало времени.

Важно осознать необходимость получения информации о развитии новых технологий производства во всех странах мира. Руководитель компании должен быть в курсе всех новшеств, с помощью которых его производство может стать более совершенным, так как это повлечет за собой рост производительности, а следовательно, увеличится прибыль и повысится конкурентноспособность. Однако и в этом есть свои минусы, связанные с занятостью руководителя, погруженного в подробное изучение информации вместо выполнения своих непосредственных обязанностей.

Производительность – это мера того, насколько эффективно используются ресурсы, находящиеся в распоряжении руководства. Производительность возрастает, когда количество производимых товаров увеличивается, а их качество улучшается, и это достигается путем усовершенствования технологии производства. Не следует жалеть средств на усовершенствование существующих и на приобретение новых технологий.

## ЗАКОН 18

## БУДЬ ПРИМЕРОМ ВО ВСЕМ, ЗАБОТЬСЯ О СВОЕМ ИМИДЖЕ

###### Формулировка закона

Все распоряжения «сверху» будут бессмысленны, если не будут подкреплены личным примеров руководителя. Следя за своим поведением, речью, одеждой и прочими составляющими имиджа, руководитель тем самым обеспечивает себе репутацию хорошего во всех смыслах руководителя.

###### Толкование закона

Ни для кого не секрет, что начальник должен быть лучшим примером для своих подчиненных. Это касается не только его деловых качеств и организаторского таланта, но и манеры поведения в повседневной жизни. Высокая должность обязывает никогда не забывать о том, что в любую минуту на руководителя может быть устремлено множество глаз. И именно он задает тон и создает дух коллектива, которым руководит.

Людям свойственно в своем поведении ориентироваться на того, кто занимает более высокую должность. Более того, они нередко считают для себя допустимым именно то, что позволяет себе их начальник.

Положение обязывает руководителя быть всегда и во всем на высоте. Это относится и к его настроению. Человек, от которого зависит множество других людей, не может себе позволить долго оставаться во власти захвативших его эмоций. Гнев, раздражение, обида по любому поводу не должны касаться души того, кто призван руководить. Этим чувствам можно давать волю лишь наедине с собой. Своими проблемами можно поделиться с семьей или близкими друзьями, но подчиненные должны видеть своего начальника всегда уравновешенным и сдержанным.

Ни одно решение руководителя не должно быть вызвано минутным настроением. Умело вести дела и управлять людьми сможет только тот, кто умеет сохранять хладнокровие в любой ситуации и все свои личные чувства и мысли оставляет за порогом кабинета. Подчиненным необходимо видеть в своем начальнике человека, уверенного в себе, способного с честью справиться с любым испытанием, отдающего всегда самые разумные распоряжения. Именно такая надежность начальника способна вселить в подчиненных твердую веру в успех их предприятия и сделать для них безусловной истиной любое распоряжение руководителя.

Поведение начальника должно служить образцом для подражания. Не секрет, что на предприятии, начальник которого вежлив и корректен в обращении с работниками и посетителями, и подчиненные ведут себя соответствующим образом. Такой стиль поведения способствует внутренней собранности, помогает настроить внимание каждого отдельно взятого сотрудника на выполнение общего дела, поэтому и работа в таком коллективе идет быстрыми темпами.

Если же руководитель не обращает внимания на свое поведение, то все отрицательные нюансы немедленно будут замечены сотрудниками. Более того, они сразу же возьмут их себе на вооружение. Ведь если так поступает начальник, то что же спрашивать с «простых смертных». Развязное поведение сотрудников, фамильярное обращение друг с другом, шутки не самого пристойного содержания и постоянные анекдоты на рабочем месте, вместо выполнения необходимой работы, недвусмысленно говорят о стиле поведения руководителя этого коллектива. При этом распоряжения начальства не рассматриваются как подлежащие немедленному и беспрекословному выполнению, так как они не пользуются среди своих сотрудников должным авторитетом и не могут заставить их отложить свои повседневные дела и заняться работой.

Неорганизованный руководитель, который опаздывает на работу, проводит большую часть времени, рассказывая анекдоты секретарю, попивая чай и время от времени раскладывая пасьянс на экране компьютера, не имеет никакого права требовать ответственности, организованности и преданности делу от своих сотрудников. Ведь это именно он подает им такой пример.

Кроме манер поведения, каждый уважающий себя руководитель должен следить за правильностью своей речи. Неверное употребление слов, неправильное ударение и диалектное произношение отдельных звуков может сделать любого, даже самого приятного и умного человека объектом постоянных насмешек. Тот, кто хочет заслужить уважение своих сотрудников, должен научиться правильной речи. Ведь не исключено, что среди работников окажутся выпускники гуманитарных вузов, которых настолько коробит неправильная речь, что они не способны с уважением относиться к человеку, который не может усвоить нормы русского языка.

Конечно, любой более или менее грамотный человек знает, что нельзя говорить «хочут» и «ложат», знает, как правильно ставить ударения в словах «звонишь» и «жалюзи», и знает, что от глагола «победить» не образуется форма первого лица единственного числа будущего времени. Но это далеко не все, что надо знать человеку, который хочет овладеть культурой речи. Ведь она включает в себя и умение связно и понятно выражать свои мысли, и способность поддержать разговор. Поэтому тому, кто хочет считаться грамотным человеком, следует заняться не только изучением правил грамматики и произношения русского языка, но и расширять свой кругозор всеми доступными способами. А учиться правильно говорить можно на примере только самых лучших деятелей культуры, таких, как покойный академик Д. Лихачев. И уж ни в коем случае не слушать речей большинства политиков, которые, как известно, с грамотностью не дружат.

Не меньшее внимание следует уделять и своей внешности: одежде, обуви, прическе. Вряд ли у кого-нибудь вызовет дискуссию ответ на вопрос: какой начальник может лучшим образом организовать своих сотрудников и будет пользоваться у них большим уважением – тот, который в одежде всегда подчеркнуто корректен, предпочитает строгий деловой стиль и очень аккуратен, или тот, который позволяет себе приходить на работу в старых джинсах и растянутом свитере, не следит за своей прической и не затрудняет себя ежедневным бритьем.

Никто не спорит, что старые джинсы и свободные рубашки – очень удобная одежда. Но ее лучше оставить для дома, леса или дачи. Тем же, кто не может отказаться от подобного облачения на работе, лучше не мечтать о карьере руководителя. Жизнь полна условностей и стереотипов. Один из них – руководитель должен выглядеть образцово. Ведь по его внешнему виду судят и о его организаторских способностях, и о устойчивости компании, он является ее представителем и должен в любой ситуации выглядеть достойно.

Совсем не обязательно каждый день выдерживать в своей одежде строгий классический стиль. Современная мода предлагает широкий выбор моделей, выдержанных в спортивном стиле, которые помогут деловым людям прекрасно выглядеть и чувствовать себя комфортно каждый день. Конечно, спортивный стиль не предполагает использование в костюме олимпийской символики или сочетаний трико с кроссовками. Так называется одежда более свободного покроя и имеющая большие сочетательные возможности, чем строгий классический костюм, но вполне подходящая для создания образа уверенного в себе руководителя. Однако не стоит забывать о том, что привычный костюм, подобранные в тон галстук и рубашка, пусть они и будут достаточно скромными, уместны в любой служебной ситуации.

Любовь многих преуспевающих мужчин к украшению своей особы изделиями из драгоценных металлов, что, по их мнению, должно служить доказательством их достатка и преуспевания, на самом деле как нельзя лучше демонстрируют дурной вкус и неумение тратить деньги. Лучшие стилисты советуют вместо пресловутых золотых цепей и печаток приобрести хорошие часы, дорогую авторучку, оправу для очков и булавку для галстука. Именно эти аксессуары свидетельствуют о хорошем вкусе их владельца и вызывают к нему уважение.

Некоторые руководители (в особенности это относится к мужчинам) не придают большого значения таким «мелочам», как состояние зубов и волос. И поступают неправильно. Социологические исследования показывают, что именно на это окружающие обращают достаточно пристальное внимание. Самый прекрасный костюм будет испорчен перхотью на плечах и видом сальных волос. Здесь также есть свой стереотип, и те, кто не захочет ему соответствовать, могут поставить крест на своей карьере. Традиционный образ преуспевающего руководителя, будь то мужчина или женщина, невозможен без одной важной детали – безупречной прически. Это вызывает уважение подчиненных, так как говорит о хорошем вкусе и аккуратности их начальника.

###### Притча

Однажды очень давно в дремучих джунглях Амазонки произошла следующая история. Все звери вдруг позабыли свои имена и семьи и перемешались. Слоны стали жить с обезьянами, жирафы – с крокодилами, бегемоты – с коалами, а змеи – с попугаями. И только один из них, мудрый лев, не забыл, кто он такой, и пришел в ужас при виде подобной неразберихи.

Решил он своей властью восстановить порядок в джунглях, призвал всех зверей и сказал им:

– Давайте же выберем некий принцип, по которому можно будет снова стать теми, кто мы есть, и соединиться со своими родственниками.

Тогда слон вышел вперед и предложил отобрать таких, как он, – самых больших. Лев подумал и сказал:

– Но так мы найдем только таких же, как ты, а остальные останутся неузнанными.

Тогда вышел павиан и предложил отобрать таких, как он, – тех, кто умеет ходить на двух ногах. Лев подумал и сказал:

– Но так мы найдем только таких же, как ты, а остальные останутся неузнанными.

Тогда из толпы зверей вышел жираф и предложил отобрать таких, как он, – тех, у кого самые длинные ноги. Лев подумал и сказал:

– Но тогда мы найдем только таких, как ты, а остальные останутся неузнанными.

Так продолжалось довольно долго, каждый предлагал сделать принципом отбора какую-то свою особенность, но она никак не подходила для всех сразу. И тогда лев подумал еще немного и сказал:

– Вот что: пусть каждый выберет такого, как я, то есть самого красивого.

И тут произошло чудо: все звери стали тянуться к своим собратьям, они снова нашли свои семьи и вспомнили свои имена, ведь именно они казались друг другу самыми красивыми. А мудрый лев смотрел на все это и лукаво улыбался.

Ни одно указание, ни одна похвала или порицание не будут восприняты сотрудниками с должным вниманием, если у их руководителя дурной запах изо рта. Современная медицина предлагает большое количество средств для его устранения, поэтому неумение или нежелание с ним бороться можно объяснить только пренебрежительным отношением к себе и окружающим людям. Отношение к человеку, который не заботится о своих подчиненных, складывается вполне однозначное. Не вызывает уважения и человек, у которого что-то не в порядке с зубами. Сейчас вполне устранимы любые дефекты, поэтому их наличие можно объяснить только бедностью, жадностью или трусостью их обладателя. Кто захочет, чтобы подчиненные за его спиной рассуждали о том, что у их начальника не хватает денег на протезирование или он боится зубных врачей? Сейчас модно быть здоровым и уверенным в себе, и эти два качества незаменимы для создания образа преуспевающего руководителя.

###### Доказательства закона

Тот, кто хочет стать лидером и повести за собой людей, не должен ни на минуту забывать о своем имидже. Те люди, которые пренебрегали этим правилом, никогда не пользовались большой популярностью. Типичный пример этого – история российского императора, который правил Россией всего год, Петра III. Внук великого Петра I, он, однако, не унаследовал от деда стремления прославить Россию. Более того, он, выросший в другой стране, которую считал идеальной, с детства испытывал сильный страх перед страной, которой ему предстояло править.

Известно, что ни по силе ума, ни по складу характера Петр III не был хорошим кандидатом на роль российского императора. Не испытывая к России любви, он старался подчеркнуть свое презрительное отношение к русским традициям, начиная с одежды и заканчивая неуважением к законам. Для того чтобы как-то избавиться от своего страха перед этой «варварской» страной, он создал себе свой собственный маленький мир и выбрал линию поведения, отнюдь не способствующую увеличению его популярности среди народа.

Он окружил себя прусскими солдатами и распутными фрейлинами, с которыми напивался с самого утра. К обеду он был уже в таком состоянии, что не мог контролировать свою речь, рассказывая небылицы и раскрывая тайны дворцовой политики и придворных отношений. Конечно, все непристойности, творившиеся при дворе, немедленно делались всеобщим достоянием. Его буйные пиршества, которыми он имел обыкновение завершать каждый день, были известны всему Петербургу, так как он и не старался скрыть их и нередко выносил за пределы дворца. Иностранные послы докладывали своим дворам о творимых российским императором бесчинствах. А пожилые сановники молча терпели этот позор, так как молодой правитель не терпел тех, кто пытался ему перечить, и наказывал их по военным законам.

Император, который не уважал национальное достоинство своих подданных и вел себя не так, как подобает истинному правителю, конечно же, не мог пользоваться любовью народа.

###### Образ

Офис какого-то предприятия. Посреди него стоит начальник в отглаженном костюме, галстуке, подобранном в цвет, в начищенных ботинках, аккуратно причесанный, тщательно выбритый. От него как будто идет сияние. Вокруг него располагаются работники, каждый из которых поправляет какую-то деталь одежды: один отпаривает на рабочем столе стрелки брюк, другой бреется перед небольшим зеркальцем, третий причесывается, четвертый повязывает галстук.

Полной противоположностью Петру III было его жена Екатерина II. Привезенная в Россию еще совсем юной девушкой, оставленная без родных и друзей, не пользовавшаяся особенной любовью со стороны императрицы и ее приближенных, она не пала духом. Рассчитывая только на свои силы, она сумела создать себе репутацию мудрой и доброй женщины, что, несомненно, помогло ей в дальнейшем устройстве своей судьбы.

Она взяла себе за правило не участвовать в дворцовых интригах, так как это был единственный способ не нажить себе врагов. В своем поведении она старалась проявить свои лучшие качества. Никогда не жалуясь, ведя скромную жизнь, стараясь совершенствовать свои знания и совершать добрые дела, она сама создала свой образ кроткой, умной и милосердной женщины. Ее поведение настолько контрастировало с поступками ее распутного мужа, что в умах людей не могла не зародиться мысль о том, что она была бы для них более желанным правителем.

Самым главным качеством Екатерины, которое располагало к ней людей, был ее интерес к русской культуре. Она старалась не подчеркивать своего иностранного происхождения, с большим рвением изучала русский язык и историю, проявляла интерес и уважение к исконным русским традициям. О ее уме свидетельствует и то, что она очень скоро поняла, на кого сможет опереться в случае волнений. И насколько Петр III пренебрегал российскими солдатами, настолько Екатерина стала интересоваться ими. Она сочувствовала гвардейцам, обиженным таким несправедливым отношением к ним императора, и стала для них заступницей и утешительницей. Она знала имена своих гвардейцев, нужды их семей и старалась помогать, насколько это было в ее силах. Она очень умело создала свой образ, который помог ей завоевать симпатии тех, кто был оскорблен поведением Петра.

Случай выразить ей свою признательность гвардейцам предоставился вскоре после начала правления Петра. Влюбленный в свою фаворитку Елизавету Воронцову (Полянскую), Петр мечтал о браке с ней, осуществлению которого мешало присутствие Екатерины. Такая сильная женщина не могла согласиться на то, чтобы ничтожный человек решил ее судьбу, убив или сослав в монастырь. Тем более что все больше русских людей хотели видеть ее своей правительницей. И в 1762 году при поддержке гвардейских полков Екатерина стала императрицей России, а Петр был заключен в Петропавловской крепости. Так бесславно закончилась жизнь того, кто пренебрегал нормами поведения, соответствующего его положению. И так высоко судьба вознесла ту, которая сумела создать свое «лицо» наилучшим в сложившейся ситуации образом.

###### Обратная сторона закона

Данный закон имеет свою обратную сторону, когда все старания поддерживать свой имидж приводят к совершенно противоположному результату. Так, нередко человек, уверенный, что руководитель всегда должен выглядеть идеально, воспринимает это утверждение слишком буквально, что становится причиной утраты контакта с подчиненными.

Стремление быть совершенством не должно переходить разумных границ. Тот, кто не может думать ни о чем, кроме того, как он выглядит в данный момент, развивает в себе излишнюю нервозность. Он постоянно проверяет, все ли в порядке с его прической, костюмом и обувью. Любая соринка, морщинка и незаметное окружающим пятнышко приводят его в ужас. Постепенно он становится излишне требователен к себе, его уже не удовлетворяет собственная внешность, он упорно стремится довести ее до более совершенного состояния. За этими стремлениями нередко теряется сама цель подобных усилий, а именно – установить наилучший контакт с подчиненными и вызвать их уважение.

Такое поведение никогда не останется не замеченным окружающими и вместо уважения вызовет насмешки сотрудников и перешептывания за спиной по поводу забавной мании их начальника. Поведение человека, уделяющего слишком большое внимание своей внешности, заставляет задуматься о том, а есть ли для него еще что-то столь же важное, так ли серьезно он относится к своим профессиональным обязанностям, или он всецело поглощен собственной персоной.

Чрезмерное внимание к себе может доставлять человеку удовольствие, но может и заставлять его постоянно чувствовать себя в напряжении. Следствием этого может стать такое состояние, в котором он понемногу начнет ненавидеть окружающих и свою работу, из-за которых ему приходится постоянно контролировать себя. Такое отношение породит его нежелание контактировать со своими сотрудниками, он постарается общаться с ними как можно меньше. А это, естественно, не будет способствовать установлению хороших отношений между начальником и подчиненными. Любая нервозность и неуверенность в себе руководителя не укроется от зоркого ока его сотрудников, что не вызовет к нему доверия и уважения.

Если же человек справляется со своей ролью «прекрасного руководителя – примера для подчиненных» хорошо, он может впасть в другую крайность. Нередко люди, которые сознают свое превосходство над другими, не умеют этого скрывать. Более того, они чувствуют в себе педагогический талант, поэтому стремятся всех окружающих улучшить путем перевоспитания. Надо оговориться, что это улучшение они рассматривают исключительно в своей системе ценностей, что далеко не всегда означает объективную пользу такого вмешательства для тех, кого пытаются усовершенствовать.

###### Авторитетное мнение

Кто уважает себя – внушает почтение другим.

Л. Вовенгарг

Признак истинного достоинства человека в том, что даже завистники вынуждены его хвалить.

Ф. Ларушфуко

Разрушенная репутация подобна разбитой вазе – ее можно склеить, но всегда заметны поврежденные места.

Б. Шоу

Люди, наделенные действительным даром оказывать на других положительное влияние, как правило, умеют делать это незаметно и безболезненно для них. Люди начинают меняться в лучшую сторону, это может касаться улучшения речи, манер поведения, привычки одеваться, не чувствуя никакого давления на себя со стороны. Чем лучше руководитель, чем больше его влияние на сотрудников, тем лучшим примером он будет для них. К сожалению, далеко не все обладают таким ценным качеством. Нередко попытки исправить какие-то недостатки в поведении и внешнем виде своих подчиненных облекаются в форму насмешек, упреков или поучений. Ни одна из этих форм не оказывает положительного воздействия, а только создает руководителю репутацию человека нескромного, нетактичного и обладающего огромным самомнением.

Излишнее увлечение украшением своей особы, в стремлении довести свою внешность до совершенного состояния, может дойти до таких крайностей, которые уже граничат со смешным. Многие люди (особенно часто это качество встречается у женщин) считают, что выглядеть стильно – значит выглядеть роскошно. При этом они путают светский раут и свое рабочее место. Вследствие этого они делают такие прически и такой макияж, которые были бы уместны на приеме, но никак не в будничной обстановке. Поэтому необходимо помнить о том, что в деле создания имиджа самыми лучшими советниками будут умеренность и хороший вкус.

## ЗАКОН 19

## ОСВАИВАЙ СОВРЕМЕННЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ ЭКОНОМИКИ, ПСИХОЛОГИИ, СОЦИОЛОГИИ И ДРУГИХ НАУК

###### Формулировка закона

Управление компанией – это еще и управление людьми, а это целая наука, в которой есть свои законы и ограничения. Их знание способствует более эффективному управлению компанией, а это есть самоцель каждого руководителя.

###### Толкование закона

Как и в каждой науке, в науке управления людьми есть свои методы. И одним из них является метод научной рациональности. Метод научного подхода заключается в том, что при работе с людьми необходимо использовать последние достижения науки, а не пользоваться данными, полученными несколько лет назад.

Это обусловлено тем, что наука, как и жизнь, не стоит на одном месте, и то, что было актуально всего несколько лет назад, сейчас совершенно утратило свое значение. Представления меняются, и вместе с ними меняются и взгляды людей. А следовательно, и подходы в работе с людьми должны также меняться в соответствии с новыми научными достижениями.

Каждый руководитель, директор, управляющий или же любой, желающий овладеть наукой управления людьми, может облегчить свою задачу и прибегнуть к помощи знаний из области исследования разных наук. Только воспользовавшись целым комплексом знаний, можно сделать управление максимально эффективным.

###### Притча

Жил-был старец Иллукрентий. Был он очень мудрый. Еще в детстве он поражал людей своим умом. Все дивились его ораторскому искусству и способностью к глубоким размышлениям. Шли годы. Иллукрентий изучил множество наук и сделал много самостоятельных открытий. Вместе с ним учились и другие юноши. С одним из своих соучеником он сдружился. Но жизнь развела их судьбы.

Наш герой вернулся в родной дом, а его друг, Таридин, поехал в другие страны, чтобы покорить мир своим гениальным умом. Шло время. Иллукрентий скучал в своем селе. Единственным его развлечением были книги, которые он читал в огромном количестве, ведь знания, полученные из них, были его главной отрадой. Все новые и новые области науки интересовали его. Иллукрентий переписывался с учеными со всего мира и был весьма просвещенным человеком в сфере современных достижений и открытий.

Таридин же постоянно «крутился» в высшем свете и блистал теми знаниями, которые он получил в процессе обучения. Он с легкостью овладевал умами людей, убеждал их в своей правоте, с легкостью управлял их делами и мыслями. Но наука не стояла на месте, а, напротив, стремительными шагами продвигалась вперед. Таридин стал постепенно отставать от современных научных течений. От природы он был человеком умным, но тщеславным и ленивым. Двигаться вперед ему не хотелось. Со временем его знания утратили свою актуальность, а значит, перестали быть интересны людям. Таридин лишился своей весьма лестной репутации, а способность управлять людьми перестала быть его спутником.

Иллукрентий же состарился, но по-прежнему был в большом почете у окружающих. С каждым годом его власть над умами людей, их поступками и помыслами становилась все более выраженной.

Знания в области психологии всегда помогут найти правильный подход не только к одному конкретному человеку в отдельности, но и к целому коллективу. Они помогут начальнику правильно вести себя при работе с персоналом. А новые достижения в этой области покажут пути наиболее эффективного взаимодействия его с подчиненными, помогут установить благоприятный климат внутри коллектива, а следовательно, и благоприятную обстановку для работы.

Хорошее настроение и дружеские отношения внутри коллектива всегда способствовали повышению работоспособности подчиненных. Искусно оперируя новейшими знаниями психологии и социологии, можно с легкостью научиться добиваться от людей выполнения любого задания за минимальные сроки.

Знания в области современных достижений экономики помогут всегда аргументированно и наиболее правильно управлять людьми в делах, связанных с денежными вопросами. Не составит особого труда убедить необходимых людей в правильности решения относительно вложения капитала в то или иное предприятие.

Будучи хорошо осведомленным в юридическом плане, всегда можно оспорить, приведя убедительные доводы в свою пользу, любое решение.

Всегда надо стараться идти в ногу со временем. Отставая хоть на минуту, можно потерпеть сокрушительное фиаско. Пожалуй, иногда даже лучше опережать свое поколение. Для того чтобы управлять людьми, надо быть для них прежде всего авторитетным лицом, а следовательно, иметь видимое превосходство в сравнении с остальными. Обладание новейшими знаниями всегда благотворно сказывается на репутации начальника.

Необходимо стараться освоить как можно больше наук, поскольку только в этом случае руководитель будет считаться одним из самых авторитетных людей, его влияние на людей будет возрастать, и он без особых усилий сможет управлять мыслями и поступками людей.

###### Доказательства закона

Безусловно, для того чтобы убедиться в правомерности данного закона, необходимо иметь аргументы, его подтверждающие. Ряд ярких исторических фактов можно с легкостью использовать для доказательства этого закона.

Так, например, американский социолог Элтон Мэйо (1880—1949 гг.) был человеком очень разносторонне развитым. Он обладал глубочайшими познаниями в самых разных областях науки и умело использовал их в своих целях. Помимо этого, Элтон обладал еще и удивительными способностями управления людьми. Его талант был обусловлен именно его разносторонностью, то есть познаниями в разных науках.

Он даже выдвинул доктрину «человеческих отношений», в которой рассматривал противоречие классовых интересов предпринимателя и рабочих, подменяя их личными отношениями, в улучшении которых и видел усиление влияния начальника на подчиненных, а следовательно, и большей результативности его управленческой деятельности. Данная теория получила большую популярность.

Очень показателен пример Джорджа Рокфеллера-старшего (1839—1937 гг.). Его страстью было познание всего нового. Это относилось как к экономическим наукам, так и к психологическим. Именно благодаря этому он смог основать в США финансовую группу «Рокфеллеры». Она имела довольно широкую сферу влияния: промышленность (электроника и машиностроение), кредитно-финансовые институты, страховые компании.

Благодаря обширным, разносторонним знаниям ее основателя она процветала и приносила колоссальные доходы. Сам Рокфеллер стал уважаемым и влиятельным человеком. Он как никто другой умел управлять людьми и делал это с большим искусством.

Генри Форд – основатель «Форд мотор» всегда считался очень изобретательным и умным человеком. Но не всем известно, что он также был очень развитым в разных отраслях человеком. Его интересовали практически все науки. Он был не только изобретателем, но и прекрасным руководителем. Наука управления людьми давалась ему в совершенстве. Благодаря своим глубоким знаниям в разных отраслях он был еще и авторитетным человеком, его мнение всегда принималось как истина, а в управлении людьми это немаловажно.

###### Образ

Вечный двигатель. Людей всегда интересовал вопрос о создании вечного двигателя. Много было предложений и гипотез, но вечного, идеального двигателя так, казалось, и не создали. Но это впечатление обманчиво. Есть вечный двигатель – это наука. Она никогда не стоит на месте, постоянно пополняется новыми знаниями. Постоянное ее совершенствование и стремление к новым открытиям и делают ее вечным двигателем.

Сын Форда унаследовал любовь отца к знаниям. Он был очень талантливым менеджером. Компании, находящиеся на грани банкротства, приглашали его к себе, и буквально за несколько месяцев он помогал поднять компанию и помочь ее руководителям усовершенствовать управление фирмой.

Например, компания «Porshe», находясь на грани банкротства, прибегла к его помощи, и, на радость всем, он смог найти правильный выход из сложившейся ситуации.

Широкую известность имеет американский писатель – психолог Дейл Карнеги. Наверное, всем или, по крайней мере, многим известны его работы по психологии, направленные на выработку в человеке уверенности и способности управлять людьми. Но мало кому известно, что популярный автор смог достичь столь высоких результатов лишь благодаря своим глубоким познаниям не только в области психологии, но и других наук.

Карнеги всегда старался идти в ногу с новейшими научными достижениями. Таким образом, можно сделать правомерный вывод, что даже писателю, чтобы научиться управлять через свое произведение умами людей, необходимо стремиться познавать все новые и новые достижения науки и техники.

Как известно, Петр Великий был царем-реформатором. Но откуда у царя появилась эта страсть, можно понять, лишь обратившись к его детству. Когда будущему великому царю было 10 лет, властью завладела его сестра Софья, а Петр, несмотря на то что назывался царем, был царем опальным. Воспитанию юного правителя не отдавали нужного внимания, и Петр был всецело предоставлен самому себе.

Он сам нашел себе друга и воспитателя в одном лице – Франца Лефорта. А когда в нем родился интерес к наукам, Петр отыскал себе учителя Тимермана. Он изучал арифметику, геометрию, артиллерию. В дальнейшем, как известно, из мальчика вырос великий правитель – Петр I. Так страсть к наукам помогла великому царю на его нелегком пути к браздам правления нашей страной.

И еще один яркий пример подарила нам история. В детстве великий русский полководец Суворов был весьма слабым и болезненным ребенком. Отец видел это и решил, что мальчику не суждено быть военным человеком. Наверное, поэтому он и постарался дать сыну как можно лучшее образование. Суворов обучался различным наукам и языкам. А чтение исторических книг вызвало в нем любовь к походам и военному быту, определив тем самым его дальнейшую судьбу. Уже гораздо позже, когда в Суворове разглядели полководца, постепенно стали замечать и его страсть к наукам, которая часто помогала ему в жизни.

Михаил Васильевич Ломоносов, как многим известно, был большим сторонником просвещения. Он любил науку. Еще мальчиком Михаил Васильевич открыл в себе любовь к книгам, а затем и к другим наукам. Поступив учиться, он показывал недюжинные успехи в учебе. Затем он был отправлен продолжать учение за границу. Вернувшись, он много сделал для внедрения значимости обучения в общественное сознание. Одной из его удивительных черт было и то, что ему, как никому другому, удавалось склонить людей к своей точке зрения. Великий ученый был настолько влюблен в науку, что даже предсмертные слова свои он обращал к ней: «Я посвятил себя тому, чтобы до гроба моего с неприятелями наук российских бороться, как уже борюсь 20 лет».

Представитель классической школы «Scientitic managment» Рик Уинстон Тейлор (1856—1915 гг.) задумывался над тем, каким образом добиться того, чтобы персонал шел в ногу с новейшими достижениями технической науки. Он попытался осуществить научный подход к содержанию работы, производственному процессу. Тейлор предложил ввести стандарты труда, ратовал за оплату труда по его результатам, был большим сторонником научного прогресса. Вошел в историю эволюции управленческой мысли.

Чарльз Пирс (1839—1914 гг.) был не только выдающимся философом, но и прекрасным руководителем. Под его чутким руководством любое дело процветало. Он был истинным поклонником знаний и обожал не только философию, но и математику, логистику и смежные с ними науки.

Окружающих поражал своим живым умом и рассудительностью. Пользовался большим доверием и уважением. Люди, сами того не замечая, начинали безотчетно следовать за ним, подчинять свой разум его идеям.

15 апреля 1865 года у кровати умирающего Авраама Линкольна были произнесены слова, которые и стали достойным итогом всей жизни этого выдающегося человека. «Здесь лежит самый безупречный руководитель, какого когда-либо видел мир», – сказал посетивший умирающего военный министр Стентон.

Каков же секрет гениального руководителя? Конечно, нет сомнения в том, что большую роль сыграл его необычайный талант в обхождении с людьми, но и его любовь к науке имела здесь не меньшее значение. Этот человек всегда умел вовремя сказать нужные слова. Казалось, он знает все на свете. Но дело было в том, что он был обладателем знаний, которые не были еще широко известны остальным. Он шел в ногу с последними достижениями науки.

Хозяин одной из крупных фирм в США по производству прохладительных напитков Артур Роуч умел не только расположить к себе людей, но и искусно пользовался их расположением.

Он был не только хозяином, но и прекрасным мудрым управляющим своей фирмы. Как ему это удавалось? Дело в том, что он старался использовать в своей работе последние данные психологии и социологии. Он внимательно следил за развитием этих наук, применял немного фантазии и изобретательности и – новая технология управления людьми готова.

Но не только мужчины могут прекрасно овладевать техникой управления людьми. Среди женщин также встречаются очень талантливые руководители. Например, мадам Лиза Доул, жительница Германии. Еще с детства она начала проявлять свои способности в управлении людьми.

Она всегда была лидером и заводилой. Многие уже тогда пророчили ей блестящее будущее. Повзрослев, Лиза окончила психологический факультет и поступила работать в отдел кадров в фирму своего отца, которая занималась производством мороженого. Она делала огромные успехи, добилась повышения, а затем и вовсе заменила отца, став управляющей компанией.

Она много читала, особенно ее увлекала научная литература по психологии. Используя свои знания на практике, Доул удавалось заставить служащих добровольно задерживаться на 30 минут на работе или даже приходить на работу раньше времени. Она умела обходиться с людьми так, что они оставались работать у нее на долгие годы. Даже больший гонорар, который зачастую сулили ее работникам конкуренты, не мог соблазнить их и послужить причиной ухода с предприятия.

###### Обратная сторона закона

Конечно, иметь глубокие познания в разных науках хорошо, но иногда стремление узнать и использовать последние достижения науки и техники приводит к противоположному результату. Человек, стремящийся применить на практике новые, неопробированные знания, может, в случае неудачи, поставить свою репутацию под удар.

Дело в том, что данные, не подтвержденные теорией, могут быть ложными, и вместо того чтобы пополнить свою копилку знаний, начальник просто испортит свою репутацию или какое-то дело, применив неопробированные методы. Кроме того, многие науки вступают в противоречие друг с другом. Всегда надо помнить, что только синтетические знания могут помочь начальнику достичь необходимого результата в управлении людьми.

Как иллюстрацию к этим размышлениям можно привести несколько примеров.

Хозяин одного крупного консервного завода в Англии Эдвард Бротхер всегда стремился усовершенствовать работу своего предприятия. С этой целью он внедрял в управление заводом новые технологии, созданные на основе последних достижений науки. Часто его эксперименты по управлению увенчивались успехом, но иногда случались и неприятные казусы.

Например, однажды в одном из новомодных научных журналов Эдвард вычитал о таком интересном явлении, как гипноз. И, конечно же, решил внедрить это удивительное научное открытие в управление своим заводом. Целью данного эксперимента было то, что, по его расчетам, этот метод поможет ему повысить производительность завода. Каким образом? Да очень просто. Бротхер решил загипнотизировать всех своих служащих и, в то время когда они будут в состоянии гипноза, внушить в их сознание необходимость непрерывной работы.

В запланированный день он осуществил свою затею. Но, вместо того чтобы работать с большей силой, люди, напротив, погрузились в сонное состояние и прекратили работать. Примерно через час все последствия неудачного гипноза исчезли и люди принялись за работу в прежнем ритме. Руководитель был весьма расстроен и подавлен из-за своей неудачи, но зато получил блестящий урок. Более Эдвард Броутхер не гонялся за последними достижениями науки, а методы управления старался основывать на уже опробированных научных знаниях.

###### Авторитетное мнение

Наука подобна времени. Она всегда идет вперед и никогда назад. Каждый новый день приносит много неизвестного и приближает нас к раскрытию тайны мироздания. Вот такова же и сущность науки. Вечное движение – вот залог успеха. Знания движут нами, а мы, в свою очередь, управляем средствами науки умами окружающих.

К. Томпсон

А вот его коллега по несчастью, Джоанна Джордж, была человеком не столь решительным и оригинальным, но тоже любила внедрять в производство новейшие достижения наук. Она была директором одного из крупных ресторанов в своей стране.

Однажды в одной из газет промелькнула заметка о том, что некие психологи пришли к выводу, что человек может больше потратить в магазине или баре денег, если продавец найдет к нему правильный подход. Для этого советовали побольше разговаривать с людьми об их личных проблемах, житейских сложностях. Предполагалось, что тронутый вниманием человек, как бы в благодарность, постарается сделать покупку на большую сумму, нежели покупатель планировал.

Находчивая дама решила применить это по отношению и к своему бизнесу. Всем официантам были розданы весьма интересные указания. Каждый служащий должен был стараться заводить с клиентом задушевный разговор, усыплять его бдительность, а тем временем предлагать сделать какой-то заказ. И вот настал день эксперимента. Пришли клиенты, и персонал начал вести себя в соответствии с полученными указаниями. Многие посетители просто не любили расспросов и после небольшого монолога официанта либо требовали принести заказ, либо просто уходили.

Конечно, встречались и любители поговорить «за жизнь», но их было весьма мало. А так как официантов отвлекали от работы разговоры с посетителями, то некоторые столики просто не успевали обслуживать. Раздосадованные этим обстоятельством клиенты старались как можно быстрее покинуть ресторан и найти какой-нибудь другой. В конце дня ресторан собрал одну из самых маленьких касс за все время его существования.

Поэтому еще раз хотим напомнить, что следует опасаться применения непроверенных знаний.

## ЗАКОН 20

## УМЕЙ РАСПРЕДЕЛИТЬ ОБЯЗАННОСТИ МЕЖДУ ПОДЧИНЕННЫМИ

###### Формулировка закона

Чтобы работа компании была слаженной и приносила больше положительных результатов, нужно уметь распределять обязанности между подчиненными: каждый работник занимает свое место, не растрачивая энергию на выполнение не своих обязанностей.

###### Толкование закона

Многие руководители, решая разного рода технические или финансовые проблемы, упускают из вида необходимость обращать как можно больше внимания на организационные, социальные и психологические вопросы. Обычно начальник думает, что раз его подчиненные получают деньги за порученную им работу, то они просто обязаны выполнять ее так, как надо. А вот о том, подходит ли данное занятие конкретному сотруднику, соответствует ли оно степени его профессионализма и опытности, а также возрасту и особенностям характера, задумывается почему-то не каждый.

Между тем, психологами было доказано, что отсутствие ориентации на человека, причем не столько на его профессиональные, сколько личностные качества, неизбежно приводит к снижению эффективности действий руководителя, от чего страдают, в первую очередь, его престиж и авторитет у подчиненных.

Задача управления состоит в обеспечении процесса взаимодействия работников, а также распределении обязанностей между ними для наибольшей эффективности деятельности предприятия в целом. Как правило, за многими организационными проблемами и недостатками часто скрываются конкретные люди, их безответственность, недисциплинированность и т. д.

Если одни работники, к примеру, малоактивны и безынициативны, то другие, напротив, настолько одержимы жаждой деятельности, что берутся за выполнение даже чужой работы, причем иногда – совершенно бескорыстно. Однако чаще всего люди подобного типа добровольно возлагают на себя чьи-то обязанности только ради того, чтобы привлечь внимание руководства или получить прибавку к заработной плате. И это нередко приводит к возникновению конфликтов внутри коллектива.

Итак, суть деятельности руководителя – в организации совместной работы людей. Чтобы она была слаженной и максимально эффективной, следует с самого начала указать каждому сотруднику его место как на служебной лестнице, так и в организации в целом (то есть объяснить служебные обязанности и права, предупредить об ответственности).

Часто тот или иной подчиненный кажется неумелым и неисполнительным только потому, что на самом деле не знает, что, собственно, ему нужно делать, а что – не нужно. Сотрудники такого типа оказываются настоящим сокровищем для тех, кто всегда готов свалить свою работу на чьи-либо плечи. Обязанность руководителя – замечать и пресекать такую возможность. А для этого он должен объяснить неопытному сотруднику (как правило, новичку) его прямые обязанности.

Если руководитель хорошо знает свое дело, то ему нет необходимости беспокоиться о качестве работы персонала: его подчиненные работают с максимальной отдачей, полны энтузиазма, преданы своей компании и ставят ее интересы превыше всего.

Однако служащие – не машины, приспособленные делать только то, ради чего они создавались, и горе руководителям, которые этого еще не поняли. Поручая служащему какую-то работу, они вполне довольствуются лишь хорошим качеством ее выполнения. Им не приходит в голову взглянуть на процесс производства шире, попытаться сделать сотрудника более ценным работником, используя его способности и даже само его присутствие на рабочем месте в самых разных целях.

Есть ряд способов привить служащим интерес к работе и развитию компании и одновременно эффективнее использовать их труд, не забывая при этом о поощрительных мерах, что также идет на благо предприятию. Один из них – распределение обязанностей между подчиненными, которое должно производиться не «как-нибудь», а с учетом степени их образованности и профессионализма, личностных и психологических характеристик.

А там, где есть разделение труда, обязательно должно быть разделение его оплаты. Заработная плата всегда должна быть пропорциональна значимости служащего для компании. Хорошие и плохие работники не должны получать одинаковую заработную плату. Руководитель вправе назначать каждому подчиненному такой оклад, которого тот заслуживает.

Естественно, что ни один руководитель не может совмещать свои непосредственные обязанности (решение финансовых и технических вопросов) с неусыпным контролем над деятельностью подчиненных. Однако этого от него никто и не требует. Часто бывает достаточно возложить на кого-либо из сотрудников обязанности по контролю над деятельностью других подчиненных (диспетчера), а также время от времени обращать внимание на чисто организационные вопросы, устраивая нечто вроде «внеплановых» проверок. И тогда принцип древнеримских полководцев и императоров – «Разделяй и властвуй!» – будет вполне соблюден.

###### Доказательства закона

Известный американский нефтепромышленник по фамилии Хант (который в свое время считался одним из богатейших людей страны) как-то заметил, что все люди делятся на три класса: на тех, кто использует ноги; тех, кто использует языки, и тех, кто использует головы. Первые могли бы стать хорошими почтальонами, секретарями и коммивояжерами, однако они совершенно беспомощны, когда дело касается крупных сделок.

Вторые подобны актерам. Причем некоторые из них, безусловно, талантливы, и у них все идет просто замечательно в рамках заученной роли. Но малейшее отклонение от темы, любой неожиданный вопрос, касающийся сферы их деятельности, ставит их в тупик, смущает, а то и вообще лишает дара речи. Они – хорошие исполнители, однако оказываются совершенно бесполезными там, где требуется инициатива, предприимчивость и самостоятельность.

Третья категория, как отмечает Хант, использует голову, то есть думает. Им известно все о деятельности компании, на которую они работают, и они довольно хорошо знают человеческую натуру. Они – замечательные работники, способные выполнять практически любую работу.

Как показывает практика, Хант был совершенно прав, давая подобную характеристику своим сотрудникам.

На различие способностей и возможностей людей стали обращать внимание очень давно. Одни видели истоки этого различия в воспитании, другие – в обстановке или «среде». Однако почти никому так и не удалось точно и убедительно объяснить, почему одни люди, отличаясь умом, исполнительностью и трудолюбием, способны добиться успеха практически в любой сфере, а другие, внешне мало чем отличающиеся от первых, до самой старости выполняют «черную» работу, оставаясь неудачниками и проклиная за это судьбу, родителей, государство и т. д.

Одним из тех, кто ближе всего подошел к ответу на данный вопрос, был древнегреческий философ Платон – родоначальник политической философии, а также большинства современных этических и метафизических установок.

Платон написал тридцать шесть книг, значительная часть которых посвящена вопросам политики, в частности – управлению государством и обществом. Ключевые идеи Платона были наиболее ярко выражены им в знаменитой книге «Государство», в которой представлены его концепции идеального общества.

Согласно теории Платона, в душе каждого человека может преобладать какая-либо одна «способность». Так, если человек стремится только к пропитанию и воспроизводству, то его душа будет «чувствующей», или «животной». По мнению Платона, люди с такой душой не могут занимать какие-либо ответственные посты и должны составлять класс ремесленников, торговцев и крестьян. Если человека отличает «мужественная» душа (для него характерно стремление к физическому превосходству), то он должен быть отнесен к классу воинов, или стражей. В третий же класс – класс правителей-философов – могут попасть только обладатели «разумной» души, люди, стремящиеся к познанию высшей мудрости.

Таким образом, согласно Платону, общество должно представлять собой три основных класса, два из которых выполняют исполнительную функцию, а третий управляет деятельностью первых двух.

Лучшее из правительств, по мнению Платона, – аристократия. Под этим понятием он подразумевает не иерархическую аристократию или монархию, а аристократию человеческих качеств – то есть управление лучшими и умнейшими лицами в государстве. Эти люди должны выбираться отнюдь не голосованием граждан, а в процессе дополнительных выборов. Лица, которые уже являются членами правительства или высшего класса, должны принимать к себе дополнительных членов на основе их человеческих качеств.

Платон считал, что всем людям, мужчинам и женщинам, следует предоставить шанс продемонстрировать свои способности, чтобы стать членом высшего класса. С целью достичь равенства возможностей Платон настаивал на воспитании и образовании всех детей государства. На нескольких стадиях следует проводить специальные экзамены. Не прошедшие их люди должны заняться экономической деятельностью (стать торговцами, ремесленниками и т. д.), а прошедшие – продолжить свою подготовку.

В возрасте тридцати пяти лет те люди, которые убедительно продемонстрировали свое мастерство в теоретических вопросах, направляются на дополнительную пятнадцатилетнюю подготовку, состоящую из практических работ. И только те из них, кто сумел доказать наличие способности применять теоретические познания в действительности и желание действовать в интересах общества, могут быть приняты в высший класс. В противном случае они становятся представителями класса «воинов».

Принадлежность к высшему классу не должна быть привлекательной для всех граждан. Правители не могут быть богатыми. Им следует разрешить иметь лишь минимальное количество личной собственности при полном отсутствии земли и имений. Они должны получать фиксированную заработную плату, не имеют права приобретать золото и серебро. Компенсацией для этих философов-царей является не материальное богатство, а удовлетворение от служения народу.

Известно, что ни одно правительство не решилось взять за образец модель Платона. Однако его идеи оказали значительное влияние на многих политических деятелей, в частности, на членов американского Конституционного совета, которые в качестве одной из целей Конституции выделили возможность выбора самых умных и уравновешенных людей для управления государством.

В настоящее время в некоторых фирмах устраивающемуся на работу человеку предлагается анкетный лист, где в числе многих вопросов стоит следующий: «Какой вид профессиональной деятельности для вас наиболее привлекателен – физический труд, интеллектуальный, работа с документами и клиентами?». Современный руководитель стремится выявить не только способности, но и желания сотрудника. Работа подчиненного может быть эффективна только в том случае, когда он действительно в ней заинтересован.

Большое внимание общественно-государственной системе уделял Гай Юлий Цезарь. Особенно в последние годы жизни, когда у него возникла идея о переселении военных ветеранов и городской римской бедноты в новые общины по всей империи. Эти общины должны были бы заниматься определенной работой и таким образом оправдывать расходы на свое содержание. Цезарь предоставил римское гражданство нескольким дополнительным группам людей, планировал установить унифицированную систему управления в итальянских городах.

###### Авторитетное мнение

Людям нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от своей работы и гордиться ею.

А. Морита

Имей разумных помощников. Велико искусство того, кто постигает науки без муки, узнает многое от многих, поглощает мудрость всех. Мудрые помощники отберут лучшее во всех науках и преподнесут ему квинтэссенцию знания. А кто не властен держать мудрость у себя в услужении, пусть ищет ее в кругу друзей.

Из афоризмов Бальтасара Грасиана

Знаменитый английский ученый Джон Локк был первым писателем, собравшим в четкую форму базовые идеи конституционной демократии и выдвинувшим принцип распределения обязанностей в соответствии со способностями. Книга, которая принесла Локку первую славу, называлась «Эссе, касающееся человеческого понимания». В ней он обсуждал происхождение, природу и пределы человеческого познания.

Наиболее важное значение имеет труд Локка «Два трактата по управлению». В ней Локк высказывает твердое убеждение в том, что каждый человек обладает естественными правами, которые включают в себя не только жизнь, но и личную свободу и право иметь собственность. Главная цель правителей – защищать людей, а также их собственность. Локк верил в принцип разделения власти, в принцип правления большинства и утверждал, кто каждый человек, независимо от своего социального положения и благосостояния, имеет право выбора для себя профессии и занятия, ибо, как сказал один из его современников: «Немного бы нашлось на свете счастливых людей, когда бы выбор наших занятий и развлечений зависел от других».

Известный французский моралист XVIII века Люк де Клапье Вовенарг в своей книге «Размышления и максимы» заметил: «Великий человек берется за великие дела, потому что сознает их величие, глупец – потому что не понимает, как они трудны... Если у глупого человека хорошая память, голова у него набита всевозможными случаями из жизни и мыслями, но сделать из них вывод он не способен – а ведь в этом вся суть! Человек с заурядными способностями вполне может сделать блестящую карьеру, но его старания и заслуги тут ни при чем».

Согласно мнению Вовенарга, все люди делятся на бездельников-глупцов и трудолюбивых мудрецов. Однако на самом деле черты и тех и других могут спокойно уживаться в характере одного человека. И окружающие будут воспринимать это как должное. Еще бы – ведь этот человек не кто-нибудь, а их король.

Для доказательства данного закона мы решили обратиться к биографии коронованных особ не случайно. Ведь кто, как не они – повелители огромных государств с многочисленным населением, – обязаны в своей внутренней политике применять принцип «Разделяй и властвуй!». Однако на самом деле, если судить по фактам из биографий знаменитых правителей, мало кто из них помнил о необходимости управлять страной, согласуясь с желаниями, знаниями и способностями своих приближенных и подданных. Напротив, большинство «великих мира сего» (Иван Грозный, Петр I, Карл I и др.) предпочитали единовластие и даже тиранию.

Известно, что из всех русских правителей наибольшее внимание приближенным и простому народу уделяла Екатерина II. Как некогда Петр I, она ввела много нового. При ней закончился раздел империи на губернии, управляемые губернаторами. Впервые были четко определены сословия населения – дворяне, крестьяне, купечество и жители городов – мещане и ремесленники.

Однако часто Екатерина II была крайне необъективна в подходе к окружающим ее людям. Ее любимой поговоркой была фраза: «Надо жить и давать жить другим». Так, например, ее фаворитом мог стать человек необразованный и не отличавшийся высокой нравственностью. Тогда как достойные, напротив, могли годами дожидаться признательности «шальной» императрицы. За своих любимцев Екатерина умела постоять. Однажды в ответ на упреки в том, что она назначила камерюнкером Хвостова, женатого на племяннице Суворова, но бездарного писателя и недалекого человека, она ответила: «Я назначу его и фрейлиной, если Суворов попросит».

###### Притча

Согласно поверьям древних славян, в неприступных горах, дремучих лесах, диких степях жили волоты (великаны). Молва сохранила память об их баснословном облике (ростом каждый из волотов был не ниже сосны, и все его тело было покрыто волосами) и чудовищной силе. Всего волотов было пятеро: первый – Буря-богатырь – сражался с ветрами; второй – Горыня – ворочал гигантские горы: третий – Дубыня – вырывал с корнем самые могучие дубы; у четвертого – Бородыни – была такая длинная борода, что целую реку накрывала; у а пятого – Усыни – на семь верст усы тянулись. Каждый из сказочных великанов обладал каким-нибудь ремеслом, благодаря чему они жили в постоянном достатке. Волоты считались прислужниками славянских богов и были олицетворением силы и трудолюбия.

Раньше волотов было шестеро, но однажды один из них решил жениться на девушке-великанше. Он обратился к Великому Перуну, чтобы тот разрешил ему обвенчаться с могучей девой. Перун согласился, однако при условии, что остальные братья останутся в его подчинении и будут использовать свои силу и таланты для исполнения его просьб. Так у Великого Перуна появились преданные слуги.

Подводя черту под доказательством данного закона, хотелось бы вспомнить один английский роман, в котором детектив жалуется знаменитому хирургу на «изнурительную работу», которую он и его коллеги вынуждены делать. В ответ хирург упрекает его: «Не говори об изнурительной работе. Это имеет отношение только к неквалифицированному труду. Художник не должен называть свою работу тяжелой».

Не правда ли, этот упрек дает некоторую пищу для размышлений? Чем выше квалификация и профессионализм сотрудника, тем меньше у него остается поводов для жалоб на изнурительную работу. Тот, кто чувствует себя на своем месте, никогда не будет испытывать усталость от выполнения необходимых обязанностей и никогда не подведет своего руководителя.

###### Обратная сторона

Иногда случается так, что руководитель поручает выполнение какого-либо одного задания сразу нескольким подчиненным. Например, первого он просит заняться телефонными переговорами, второго – визитами в организации, третьего – составлением документов, четвертого – регистрацией этих документов в специальном учреждении и т. д.

Однако когда наступает срок исполнения задания, оказывается, что дело находится в «зачаточном» состоянии. При этом один работник обвиняет другого в том, что тот не предоставил ему вовремя необходимых документов, другой валит все на третьего, третий – на четвертого и т. д. В итоге получается, что дело не выполнено, причем по вине самого начальника, который, распределив обязанности между подчиненными, не предусмотрел возможности отсутствия взаимопонимания и желания сотрудничать, работать слаженно и методично у своих подчиненных.

###### Образ

Семь Симеонов из русских народных сказок. Каждый из них обладал какой-либо магической способностью, в результате чего братья могли в рекордные сроки справиться с любым, даже самым что ни на есть тяжелым и невыполнимым делом (например, с постройкой за одну ночь моста или дворца). Привычка действовать сообща и при этом выполнять только свои обязанности способна превратить любой коллектив в своеобразную «машину успеха».

В любом коллективе есть сотрудники, которые просто не умеют работать в группе. Они с самого начала привыкли тянуть в полном одиночестве свою лямку и не поддерживают с коллегами практически никаких отношений. А если таким работникам (каждый из которых заботится только о собственной выгоде и не считается с интересами компании) поручить выполнение какого-нибудь одного задания и не объяснить при этом очень подробно обязанности каждого из них, то они обязательно превратятся в героев басни И. А. Крылова – лебедя, щуку и рака, которые не могут, как бы ни старались, сдвинуть с места воз.

Неразумное разделение обязанностей (без учета интересов и, в особенности, личностных качеств сотрудников) начальником неизбежно приводит к тому, что подчиненные начинают перекладывать друг на друга ответственность за выполнение какого-либо дела и спешат перепоручить его менее опытным сослуживцам. Поэтому руководитель должен уметь отличать ситуации, когда разделение обязанностей просто необходимо, от ситуаций, когда дело может выполнить один-единственный человек.

## ЗАКОН 21

## БУДЬ КОМПЕТЕНТЕН ВО ВСЕМ, ЧЕМ ЗАНИМАЕТСЯ ТВОЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

###### Формулировка закона

Управление компанией требует разносторонних знаний у ее руководителя, лишь в этом случае исключается возможность дилетантства. Компетентность в делах компании гарантирует руководителю эффективное управление.

###### Толкование закона

Разные начальники по-разному относятся к выполнению обязанностей, связанных с занимаемой ими высокой должностью. Одни, например, считают, что работа – самое главное. Без нее они не могут жить. Для них это самая важная (ответственная, престижная, сложная и т. д.) работа в мире. Все, что не касается работы, вызывает у них неприязнь, раздражение, скуку. Поэтому такие руководители, как правило, бывают очень компетентны во всем, что так или иначе связано с деятельностью возглавляемого ими предприятия.

Однако часто оказывается так, что на самом деле у подобных начальников в жизни нет ничего, кроме работы. Их кругозор ограничен, интересов крайне мало, книг они практически не читают, телевизор не смотрят, разговаривать с окружающими им не о чем. Другими словами, они слишком сузили свой кругозор одной работой и сделали свою жизнь скудной, неинтересной, бессодержательной.

И если на работе они способны блистать эрудицией и поражать образованностью, вызывая у подчиненных чувство глубокого уважения, то в неофициальном общении такие начальники неинтересны.

Руководители другого типа склонны считать себя единственными людьми, способными выполнить данную работу, «как положено», достойными ее, в ней разбирающимися, целиком за нее ответственными и т. д. На самом же деле они специально преувеличивают ценность своей работы, потому что видят в ней (или хотят видеть) подтверждение собственной (личностной) ценности. Вне своей работы они чувствуют себя неуверенно, неспокойно, дискомфортно и очень боятся, что подчиненные это заметят.

Есть и такие начальники, которые не могут не поражать своей некомпетентностью. С одной стороны, отсутствие или присутствие в очень малой степени знаний у таких руководителей оказывается очень выгодным для подчиненных, которые могут делать свою работу кое-как, не боясь критики руководителя. С другой стороны, это причиняет значительный вред фирме, о чем те же самые подчиненные не могут не догадываться. И если у сотрудников возникнет необходимость выбора между возможностью получать «легкие» деньги при некомпетентном начальнике и продолжением эффективной деятельности под руководством другого человека, отличающегося профессионализмом и высокой степенью образованности, то большинство из них наверняка «проголосуют» за второй вариант.

Компетентность в различных вопросах должна стать неотъемлемой чертой каждого, кто хочет сделать управление компанией максимально эффективным. Замечено, что по-настоящему умных людей, обладающих талантом одинаково хорошо справляться с решением самых разных вопросов и устранением проблем различного характера, начиная с финансовых и заканчивая чисто административными, ценят и уважают все без исключения члены коллектива. Тогда как добрый, но некомпетентный руководитель, привыкший во всем полагаться на своих подчиненных, способен внушить симпатию лишь единицам, тогда как общая масса сотрудников вряд ли будет воспринимать его всерьез.

Настоящий руководитель – прирожденный лидер. И люди такого типа, как правило, всегда стремятся быть «впереди планеты всей». Часто они вникают в такие вопросы, которые на первый взгляд кому-то могут показаться малозначительными или не имеющими никакого отношения к деятельности предприятия. Секрет успеха компетентного руководителя заключается в том, что он не только хорошо запоминает разного рода информацию, но и использует ее с наибольшей выгодой как для себя, так и для всего предприятия в целом.

###### Притча

Циньский Мугун спросил Радующегося Мастерству: «Нет ли в твоем роду какого-нибудь, кого можно было бы послать на поиски коня? Ведь годы твои уже немалые!» – «У сыновей вашего слуги способности небольшие. Они сумеют найти хорошего коня, но не сумеют найти чудесного. Ведь хорошего коня узнают по его стати, по костяку, по мускулам. У чудесного коня все это то ли угасло, то ли скрыто. Такой конь мчится, не поднимая пыли, не оставляя следов. Прошу принять того, кто знает коней не хуже вашего слуги. С ним вместе скованный я, ваш слуга, носил коромысла с хворостом и овощами. Это – Высящийся во Вселенной».

Мугун принял Высящегося во Вселенной и отправил его на поиски коней. Через три месяца тот вернулся и доложил: «Отыскал. В Песчаных холмах». – «Какой конь?» – спросил Мугун. – «Кобыла, каурая», – ответил посланник.

Отправили за кобылой. Однако это оказался вороной жеребец. Опечалился Мугун, призвал Радующегося Мастерству и сказал: «Вот неудача! Тот, кого ты прислал для поисков коня, не способен разобраться даже в масти, не отличает кобылы от жеребца. Какой же это знаток коней!»

«Вот чего он достиг! Вот почему он в тысячу, в тьму тысяч раз превзошел и меня, и других, которым нет числа! – воскликнул Радующийся Мастерству. – То, что видит Высящийся, – мельчайшие семена природы. Он овладел сущностью и не замечает поверхностного, весь во внутреннем и предал забвению внешнее. Видит то, что ему нужно видеть. Конь, которого нашел Высящийся, будет действительно ценным конем!»

Жеребца привели, и это оказался конь поистине единственный во всей Поднебесной!»

«Умный» руководитель никогда не упустит возможности «подучиться», подписавшись сразу на несколько журналов и газет, где содержится информация юридического характера, а также касающаяся бухгалтерского учета, техники безопасности и т. д. Семинары, конференции и прочие подобного рода мероприятия вызывают неподдельный интерес у начальников подобного рода, и они всегда с большим удовольствием принимают в них участие.

Итак, идеальный начальник должен быть компетентным «до кончиков ногтей». Однако несмотря на разностороннюю образованность и интеллектуальность, руководитель такого типа ни в коем случае не должен считать себя «самым-самым». Ведь всегда найдутся люди, которые обладают гораздо более глубокими знаниями в той или иной области.

###### Доказательства закона

Руководитель муниципального предприятия одного из городов Саратовской области заслужил среди своих подчиненных славу широко образованного и разносторонне развитого человека. Не было такого вопроса, решение которого вызвало бы у него особое затруднение и заставило погрузиться в размышления или обратиться к кому-либо за помощью.

Начальник демонстрировал свою компетентность во всем, даже в составлении и редактировании документов. Однако, как говорится, и на старуху бывает проруха – однажды ему пришлось признать собственную ошибку.

Проверяя отпечатанные секретарем документы, он наткнулся на предложение, в котором была фраза, начинающаяся словами: «согласно распоряжению...». Ему показалось, что следует писать «согласно распоряжения» (как это делали практически все сотрудники предприятия), тем более что именно такая форма слова стояла в черновике документа. Недолго думая, руководитель перечеркнул отпечатанный текст и вызвал к себе секретаря. Подвинув ей «отредактированный» листок, начальник попросил впредь не ошибаться, добавив, что именно от подобных мелочей часто страдает авторитет руководителя и репутация предприятия.

В любом другом случае этот инцидент был бы в скором времени забыт как незначительный. Однако девушка, выполнявшая обязанности секретаря, перед тем как устроиться в данную организацию, окончила университет и имела диплом филолога. Взглянув на перечеркнутый документ, она, предварительно извинившись перед руководителем, сказала ему, что он не прав. Не столько рассерженный, сколько удивленный и заинтересованный смелостью своего молодого секретаря, руководитель попросил девушку объяснить, в чем именно и почему он не прав.

Девушка, попросив подождать несколько минут, вышла из кабинета и вернулась со словарем в руке. Открыв нужную страницу, она указала руководителю на статью, в которой говорилось о том, что в сочетании с предлогом «согласно» используются слова в форме дательного падежа. То есть, говоря другими словами, документ, с грамматической точки зрения, был оформлен совершенно правильно, и руководитель явно поторопился, испортив его. В конце концов, начальнику пришлось извиниться перед секретарем и поблагодарить девушку за хороший урок.

Приведенный выше пример как нельзя лучше доказывает следующую мысль: если начальник по-настоящему умен, а не стремится казаться таковым своим подчиненным, то он с легкостью признает свою ошибку и отдаст должное профессионализму и образованности человека, доказавшего свою правоту.

###### Образ

Волхв – гадатель, пророк, предсказатель, ведающий прошлое, настоящее и будущее, он служит высшим божествам и внушает страх и уважение смертным. Он – избранный, и ему поручается исполнение всяческих таинственных обрядов, жертвоприношений. Он уважаем за добродетель и мудрость; он имеет исключительное право сидеть во время жертвоприношений и входить в святилище во всякое время. Воин, с удачей вернувшийся из похода и желавший принести благодарность богам, разделяет добычу с волхвом. Правители приветствуют почтение перед волхвами, которые именем богов и благодаря своей мудрости могли обуздывать своевольство грубых, побуждать к труду ленивых, устыжать безнравственных.

А то, что помощники руководителей и вообще «сильных мира сего» часто оказываются гораздо более компетентными первых, известно давно и доказывается множеством исторических примеров.

Имя Сперанского известно многим. Этот человек жил и работал на государственной должности в очень нелегкое для России время. Неизвестный сатирик так описывал положение дел в государстве: «Правосудие – в бегах. Добродетель ходит по миру. Благодеяние – под арестом. Надежда с якорем – на дне моря. Честность вышла в отставку. Закон – на пуговицах Сената. Терпение – скоро лопнет».

В обстановке, когда все без исключения слои населения по разным мотивам и разными способами (дворяне – эпиграммами и памфлетами; крестьяне – бунтами, мещане – бесконечными жалобами и петициями) выражали недовольство правительством, правивший в то время царь Александр I был вынужден обратиться к либеральным реформам. Его фаворит Аракчеев на некоторое время затаился в тени, а его место ближайшего советника и сотрудника царя занял Михаил Михайлович Сперанский.

Известный русский историк Ключевский говорил о нем: «Со времен Ордина-Нащокина у русского престола не становился другой такой сильный ум; после Сперанского, не знаю, появится ли третий».

Судьба Сперанского с ее взлетами и падениями любопытна и не может не вызвать живейшего отклика в душе каждого образованного человека. «Человек сей быстро возник из ничтожества», – вспоминал о Сперанском один из современников. На Востоке о таких «выскочках», как Сперанский, говорят: «Пешка! Когда же ты стала ферзем?!» Действительно, как могло случиться, что в самодержавной стране сын бедного приходского священника за короткое время и вне всякого фаворитизма занял второе место после царя?

Сперанский обладал исключительными способностями. Он блестяще окончил духовную академию, в совершенстве знал математику и философию, владел шестью иностранными языками, был первоклассным стилистом и оратором (его трактат «Правила высшего красноречия», по мнению многих исследователей, может поспорить по значимости с трактатами Цицерона). Но самым ценным качеством Сперанского был его глубокий и в то же время необычайно подвижный и гибкий, истинно государственный ум.

По слухам, Наполеон в дни его свиданий с Александром I в Тильзите, поговорив несколько минут со Сперанским, подвел его к царю со словами: «Не угодно ли вам, государь, обменять мне этого человека на какое-нибудь королевство?» Не случайно же сам Аракчеев сказал однажды: «Если бы у меня была треть ума Сперанского, я был бы великим человеком!»

Но возвыситься Сперанскому позволил не столько феноменальный ум, сколько случай. Дело в том, что Александр I, замышляя реформы еще в начале своего царствования, очень нуждался в людях с государственным складом ума и не находил их при дворе. Сперанский, бывший в то время секретарем у одного из ближайших помощников царя, случайно попался на глаза впечатлительному монарху, поразил его умением составлять доклады по любому вопросу и был взят на примету. После Тильзита, когда ситуация в стране резко ухудшилась и снова возникла необходимость в реформах, царь вспомнил о Сперанском, призвал и возвысил его.

Сперанский был назначен государственным секретарем и больше двух лет являлся, как сказал один из исследователей его деятельности, «первым и единственным министром империи». Получив задание царя составить проект преобразований того, «что целесообразно преобразовать», Сперанский уже через несколько месяцев подготовил знаменитое «Введение в уложение государственных законов», то есть план преобразования Российской империи в правовое буржуазное государство.

Согласно разработанной Сперанским «конституции», все население страны разделялось на три сословия: дворянство, «среднее состояние» (купцы, мещане, государственные крестьяне) и «народ рабочий» (помещичьи крестьяне, мастеровые, прислуга). В основу государственного устройства России Сперанский первым положил идею разделения властей на законодательную, исполнительную и судебную.

Идеи Сперанского был умеренны, так как он понимал, что судьба его проектов – в руках царя. Тем не менее даже в таком виде реформы Сперанского означали бы прорыв России от феодального самовластия к началам буржуазного права. Однако придворная знать встретила их в штыки. Сам реформатор, простолюдин и выскочка, при дворе оказался явно не к месту. Его ненавидели, ему завидовали. Что же касается его проектов, то в них усматривали революционную опасность.

Выступая против Сперанского, дворяне действовали не только из зависти. Дело в том, что они сочли себя униженными и оскорбленными «экзаменом на чин», который был введен по инициативе с целью поднять образовательный уровень российского чиновничества. Отныне каждый чиновник, начиная с VIII ранга (из 14-ти) Табеля о рангах должен был для получения чина либо представить свидетельство об окончании одного из российских университетов, либо сдать при университете специальный экзамен по естественным и гуманитарным наукам.

Как видно из приведенного выше краткого обзора деятельности Сперанского, не было области, в которой бы этот замечательный человек не мог должным образом проявить свою многостороннюю образованность и гениальный ум. Правоведение, экономика, административная и внутренняя политика – все вызывало у Сперанского живейший интерес и заставляло его ум работать с удвоенной силой. Мало кто из современников оценил феноменальные способности этого человека. Зависть помешала людям оценить компетентность этого человека в разных областях. А ведь если бы Сперанскому предоставили возможность осуществить разработанные им реформы, то вряд ли бы страна оказалась впоследствии в безвыходном положении, разрешить которое смогла только революция.

Однажды, когда последний король Британии Эдуард VIII был еще принцем Уэльским, он как-то сказал в одном из своих обращений: «Я сделаю все возможное, чтобы потянуть свой вес» (это идиоматическое выражение в буквальном смысле означает «доказать, что кто-то достоин занимаемой им должности). Еще будучи принцем, он много путешествовал. Его чрезмерно интересовало все, что он видел и делал, особенно люди, с которым он встречался. Это он задумал Британскую империю такой, какой она стала впоследствии. А много ли наберется руководителей, о которых можно сказать, что они „тянут свой вес“ в жестокой, нередко ведущейся не по правилам войне деловых интересов? Ведь большинство из них не имеют даже грамотно писать.

###### Обратная сторона закона

Представим себе руководителя, который целыми днями занимается только тем, что штудирует юридическую, бухгалтерскую и прочую литературу, посещает лекции по маркетингу, готовится к разного рода конференциям и семинарам и т. д. Весь его облик – от нахмуренного от избытка мыслей лба до рассеянно взъерошенных волос – говорит о том, что он целиком и полностью погружен в процесс освоения очередного предмета, в размышление по поводу решения какой-либо проблемы. Телефоны отключены, кабинет закрыт изнутри, и ничто не мешает начальнику набираться мудрости, становиться все более и более компетентным в собственных глазах.

А что же делают в это время подчиненные? Измученные долгим ожиданием, они томятся в приемной, хотя некоторые – наиболее отчаявшиеся или очень смелые – отправились по магазинам или же в ближайшее кафе.

Другими словами, пока начальник пытается стать более компетентным, его подчиненные бездействуют из-за невозможности получить задание или согласовать свою работу с работой умного и вдумчивого руководителя. В такие моменты организация напоминает сонное царство, которым управляет царь-мудрец. Деятельность организации не приносит никакой пользы, так как она попросту прекращена.

В приведенном примере очень много явных преувеличений, однако суть понятна каждому: зачем предприятию компетентный начальник, который занимается только улучшением своей компетентности? Он – как камень посреди дороги: сам не двигается и другим проехать мешает.

###### Авторитетное мнение

Не гонись в знаниях за многим, стремись к их глубине. Суть величия – не количество, а качество. Превосходное всегда единично и редко, а чего много, тому цена невелика. Беда людей универсальных в том, что желая познать все, они толком не знают ничего. Распространяясь только вширь, не выйдешь за пределы посредственности. Лишь глубина дает превосходство истинное.

Из афоризмов Бальтасара Грасиана.

Часто человек, стараясь прослыть более умным и компетентным, узнать как можно больше обо всем, что так или иначе связано с избранной им сферой деятельности, начинает слишком сильно погружаться в изучение наук – как прикладных, так и отвлеченных, причем увлекается настолько, что забывает о выполнении своих прямых обязанностей. А этого делать ни в коем случае нельзя, так как в противном случае начальник рискует потерять авторитет среди подчиненных и в конечном счете – свое место, которое весьма скоро займет пускай менее умный, зато более предприимчивый руководитель.

Погружаясь в работу (особенно в область теории) с головой, следует время от времени «выныривать» на поверхность, для того чтобы проследить за исполнением подчиненными обязанностей, проанализировать состояние финансовых дел на предприятии, заняться административными, техническими, организационными и многими другими по-настоящему актуальными и требующими немедленного решения вопросами.

Обычно слишком умные руководители оказываются тяжелыми на подъем. И когда кто-то начинает оказывать на них давление, чтобы подтолкнуть к принятию какого-либо решения, они предпочитают все взвесить и обдумать. А пока такой начальник «думает», другие действуют, зарабатывая деньги и улучшая свое положение в профессиональной сфере или в бизнесе.

Занимаясь образованием, пополнением багажа знаний, не стоит увлекаться слишком сильно. В противном случае можно заблудиться в поисках истины, принять за головоломку на самом деле довольно простое дело и потратить на его решение слишком много времени. Заботясь о своей компетентности, не следует забывать о текущих делах и проблемах. Иногда умение быстро и без лишних размышлений принять какое-либо решение ценится намного больше, чем излишняя рассудительность и вдумчивость.

## ЗАКОН 22

## СОЗДАЙ ПОДЧИНЕННОМУ ХОРОШУЮ РЕПУТАЦИЮ – ОН ПОСТАРАЕТСЯ ЕЕ ОПРАВДАТЬ

###### Формулировка закона

Сказать подчиненному в лицо, что вы о нем думаете – несложно, но это вряд ли лучший путь. А вот если обращаться с ним так, как будто вы о нем более высокого мнения – это умный ход: только так возможно исправить человека и добиться от него именно того, что вам необходимо. Человек будет вести себя так, как это было желательно с самого начала.

###### Толкование закона

Управление людьми требует знания многих законов, применяемых для профессионального руководства, среди которых можно назвать закон, построенный именно на принципе создания хорошей репутации работнику. Созданная репутация в свою очередь будет приносить неплохие и достаточно ощутимые плоды для производства и преуспеваемости руководства компании.

Толкование закона заключается в хорошо осознаваемой начальником роли достойной репутации своих подчиненных для эффективной, преуспевающей и прогрессирующей деятельности своего предприятия или учреждения. Использование и применение данного закона приносит положительные результаты и способствует повышению уровня производительности труда работников данного учреждения.

Очернить человека, сказать о нем плохое или неприятное, всегда намного легче, чем преподать его в наилучшем свете, раскрыть его лучшие качества, развить необходимые способности для общего дела и использовать в нужном направлении. Любая нехорошая мысль или мнение о человеке закрадывается и упрочняется надолго в памяти, как говорится «плохое помнится всегда, а хорошее забывается быстро».

Поэтому создание хорошей репутации процесс трудоемкий и объемный, от начальника потребуются отличные знания психологии людей, так как к каждому индивидууму нужен свой особый подход, выбор различных линий поведения в общении с людьми. Несомненно хорошим фундаментом в построении плана создания репутации будут являться знания всех типов и темпераментов подчиненных людей, их индивидуальные особенности, характер.

Существует много причин, по которым руководителя не устраивает работа подчиненных. Например, это связано с низким показателем производительности труда, с несколько расслабленной линией поведения работников, не серьезным отношением к порученной работе.

Применив жесткую диктатуру к подчиненным, вряд ли может ожидать положительных сдвигов в сторону повышения результативности рабочего процесса, поэтому в данной ситуации так необходимо применение этого закона.

Тактика внедрения в практическую деятельность закона должна осуществляться поэтапно. На начальном этапе процесса создания репутации должна состояться профессионально построенная и продуманная с психологической точки зрения беседа, в которой начальник выразит свое глубокое уважение и восхищение человеком, к которому применится этот закон. Поставит в известность о том, как дорожит предприятие столь ценным работником и как ценит его профессиональные навыки и знания.

Таким образом, возвысив подчиненного как бы в глазах начальства, то есть в лице самого себя, начальнику следует произвести те же действия, добиваясь подобного эффекта в кругу его коллег. Для этого выделив свое время, руководящий орган прилюдно сообщает о ранее высказанном самому подчиненному мнении о нем, тем самым укрепляя мнение служащего о себе и своих способностях.

Управленцу следует постоянно показывать и не скрывать свое положительно настроенное отношение, подчеркивать его во всех случаях. Лишний раз доказывая о неизменности и постоянности своего мнения. Даже если у работника на производстве случается какая-либо непредусмотренная неприятность, руководящие структуры поддерживают его, при этом выражают мнение о том, что подобное происходит в последний раз. Подчиненный, помня об этом, естественно не повторит ошибки.

Через некоторый временной промежуток начальство начнет собирать плоды своих трудов. Глубоко благодарный и желающий оправдать сложившиеся мнение у начальства и окружающих людей работник начинает действовать. Он набирает активный оборот в выполняемой работе и с большей тщательностью относится к различным поручениям и задачам, стоящими перед ним в его творческой и трудовой деятельности.

Окружающий коллектив, осведомленный о мнении начальства, несколько иначе подходит к построению взаимоотношений с этим работником. Если мнение соответствует действительности, то перенимая опыт у выделенного работника, можно подняться по карьерной лестнице. Возвысив одного работника, можно получить высокие показатели всего предприятия.

###### Доказательство закона

Обратившись к истории, можно сквозь дымку прошлых лет, увидеть, что еще с давних времен эффективно применялся этот закон управления людьми, хотя происходило это на бессознательном уровне. Они не понимали, что это процесс управления, но осознавали, что так выгодно, удобно, а значит применять эти методы необходимо.

Конечно, удивительно, но факт – наши предки, могли создавать репутацию окружающим людям. Понимая всю важность этого процесса, они пришли к выводу о том, что благодаря ей человек верно и покорно служил своему покровителю, что в то время было редким явлением.

Не только в современных государствах, как например в России, Франции и многих других, но и в Древнем Востоке, Древней Греции, Древнем Риме на бессознательном уровне использовался этот закон. Примеры, где можно найти применение и факт существования закона, разрознены на протяжение многих веков.

Применение закона видно на примере знаменитого произведения древнейшей литературы народов Передней Азии «Поэма о Гильгамеше». Она содержит ряд эпизодов, связанных с именем и подвигами легендарного царя государства Урук. Среди них есть эпизод, описывающий подвиг Гильгамеша, победившего чудо-человека, обладающего неукротимой силой, Хумбабу. Помог совершить ему подвиг никому неизвестный, созданный Богиней-Матерью богатырь Энкиду, который станет известен благодаря Гильгамешу и этому совершенному ими подвигу.

Начнем с начала повествования этой истории. Великий царь задумал совершить еще один многочисленный подвиг, хорошо понимая, что может и не одолеть на этот раз своего противника. Был им чудо-человек Хумбаба. Прежде чем, убить кровожадного Хумбабу, созвал Гильгамеш свой народ для всемирного совета, со всей страны, которой правил царь съехались старцы и просто любопытные люди, прослышавшие о том, что Гильгамеш снова собирается совершить очередной подвиг и освободить мир еще от одного чудища.

Отговаривали старцы великого царя от подобного шага, боялись за жизнь своего повелителя, ведь, говорили они Хумбаба сильнее и хитрее царя. Но тот был неприклонен, стоял на своем, а главным аргументом приводил Энкиду. Однако, старцы не верили в силу и мощь этого человека, они считали, что он не способен вступить в равный бой с таким чудовищем как Хумбаба. Все свое ораторское искусство понадобилось Великому царю Гильгамешу, для того, чтобы создать твердую, не поддающуюся сомнению репутацию непринятого всерьез богатыря Энкиду.

После изнурительных споров и доказательств пришли наконец-то к единому мнению мудрые старцы. Сила убеждения сильна была у прославленного царя и Энкиду разрешили выступить в бою вместе с царем против ненавистного всеми Хумбабы. Очень был благодарен за созданную репутацию и оказанное доверие Энкиду Гильгамешу. Гильгамеш знал, что отблагодарит его богатырь в бою и покажет все свои силы и безудержную отвагу. Добравшись до чудовища они совместными усилиями одолели кровожадного Хумбабу.

Использование одного из законов управления людьми – закона создания непогрешимой репутации, можно встретить и в Древней Сицилии, в 138—132 годах до н.э. Событие взято из начального периода великого восстания рабов в Сицилии. Главными героями являются послушный раб Ахей, его господин Антиген и бродяга-фокусник Евн.

Великий господин Антиген имел у себя огромное количество рабов, среди которых служил и Ахей, впоследствии ставшей прославленным военачальником и правой рукой предводителя восстаний рабов в Сицилии. История началась с того, что прослышал Антиген о бродячем фокуснике Евне, о его фокусах и обманных трюках и захотел пригласить его в свой дом, чтобы он продемонстрировал свое искусство.

В доме у Антигена собралось бесчисленное количество гостей, всем хотелось посмотреть на Евна. Пришедший Евн никого не боялся из приглашенных знатных господ, а даже, наоборот, мог проделывать с ними различные фокусы, каждый трюк вызывал взрывы смеха, а над кем смеялись сидел с пурпурным лицом.

Когда дошла очередь до Антигена, Евн от чего-то вызвал в круг и его раба Ахея и приказал ему произнести магические слова, которых никто из присутствующих не расслышал и поэтому не понял их смысла. Ахей долго не мог этого сделать, но Евн был терпеливым, он своими способностями мага внушал ему веру в себя, заверил, что он сможет это сделать.

Выделив его, как самого умного и сильного раба, Евн не зря это сделал. Так как вместе они образовали ту силу, которая смогла бы сбросить вечные оковы рабства.

Наконец, под влиянием Евна, раб решился произнести те магические слова, и они к великому удивлению окружающих людей подействовали на того, к кому были обращены. Смысл этих слов состоялся в следующем: сделать рабом Антигена, чтобы он преклонился перед своим приобретенным хозяином и Антиген сделал это. Вот яркий пример внедрения в жизнь данного закона из далекого прошлого.

В истории Древнего Рима можно прочесть рассказ, повествующий о том, как знаменитый своими победами, римский полководец Эмилий Павел одержал победу над Македонией, лишь благодаря своей репутации великого и храброго полководца. Произошло это благодаря созданной народом, передаваемой из уст в уста разными поколениями, славы и безграничной храбрости Эмилия Павла.

Перед войсками, выдвинутыми римским полководцем дрогнул народ в Македонии. Зная мощь и силу полководца они побоялись выступить в неравном, по их мнению, бою. Сам же Эмилий Павел был очень удивлен и обрадован этой легко доставшейся победой, он как и любой воин испытывал страх перед сражением. Это был один из многих случаев магического действия репутации.

Примером действия закона управления людьми может служить эпизод, происходивший во Франции при правлении Анны Австрийской в XVII веке. С успехом его применил кардинал Мазарини, в то время находившийся в очень близких отношениях с регентшей. Официально был министром во Франции.

В то время все существующие финансы, казна государства сосредоточились в руках одного единственного человека, суперинтенданта финансов, господина Фуке. Кардинала Мазарини и регентшу Анну Австрийскую это положение вещей не совсем устраивало. Наследник престола Людовик 14, «король-солнышко» не нашел подхода к суперинтенданту от этого испытывая дискомфорт.

В то время под влиянием кардинала находился талантливый финансист Кольбьер. Постоянно подчеркивая высокое мнение о его профессионализме и умении управлять финансами, возвышая его и придавая ему больше уверенности в себе, убеждая его в существовании талантливых математических способностях, Мазарини воспитал достойную себе замену.

Создав соответствующую его знаниям и умениям репутацию Кольбьеру, Мазарини прекрасно понимал, что все его вложенные труды в этого человека, не пройдут мимо поставленной цели и принесут хорошие плоды для страны.

Таким образом, кардинал, создав достойную репутацию, финансисту Кольбьеру, представляет его во всей своей красе и с непогрешимой репутацией королю Людовику 14. Приняв к сведению полученную информацию, король не теряя времени назначает Кольбьера индентантом финансов, начальником учреждения, существующего для наблюдения за действиями супериндента Фуке.

Совместными усилиями, но в основном благодаря талантам Кольбьера, король и интендант разоряют супериндента Фуке и добиваются прихода к власти, сосредоточению всей казны в руках Кольбьера, который являлся правой рукой «короля-солнышка». Это пример взятый, уже ближе к современному времени.

###### Обратная сторона закона

Как говорят, хорошего всегда должно быть много, но в некоторых случаях это выражение неуместно, переусердствовать не стоит, особенно имея дело с разумным существом. Ведь в каждом человеке присутствуют, у кого-то в меньшей, у кого в большей степени, такие черты характера, как самолюбие, эгоизм, высокое мнение о себе, своей неповторимости и единичности.

Часто повторяя и восхваляя его бесконечные достоинства и невиданные способности, возвышая своего подчиненного, приподнимая мнение о нем в глазах всего коллектива, да и самого себя, можно прийти к обратному эффекту действия этого закона, совершенно неожиданному и нежеланному результату.

У человека ранее описанные качества и черты характера приумножатся в несколько раз и вырастут до безграничных размеров, превращая его в существо эгоистичное и неуправляемое. Работник заболеет со страшной силой «манией величия», из хорошего талантливого человека может получиться человек без нравственных устоев, так называемая деградированная личность. Хотя такое случается очень редко, но возможно.

Возросшее самомнение будет настолько высоким, что не о какой совместимости и теплой доброжелательной атмосфере в коллективе и речи быть не может. Коллектив не сможет терпеть подобного явления и всячески будет способствовать исключению такого служащего из своего состава.

Работник будет думать лишь о том, как польстить начальству, угодить, не учитывая того, что от него ждут совсем иного результата. Поэтому столь важно, используя закон, не забывать о последствиях чрезмерного возвышения и восхваления подчиненного.

Возможно, постоянно повторяя подчиненному о его способностях, так необходимых производству, руководящий орган задевает его «больное место». Он сам всегда подумывал об этом же, произойдет эффект катализатора, человек «взорвется» и выскажет свою точку зрения, возможно не совсем приятную для начальства.

Служащий, находясь под влиянием собственного эгоизма и самолюбия, не сколько не повысит производительность своего труда, а возможно, даже, наоборот, будет требовать повышения заработной платы, ведь он неоценимый работник, а оплачивают его таланты мизерной платой.

Заниматься он будет лишь критикой работы других работников, стараясь тем самым возвысить себя в глазах управленческого аппарата. Замечая недостатки чужие, он ослабляет внимание в своей профессиональной деятельности, не стремясь к прогрессу в учреждении.

Таким образом, начальство лишается полноценного кадра, который впоследствии мог бы очень многое сделать для процветания и укрепления заведения. Однако, возможно не все потеряно и пару серьезных разговоров о дальнейшем пребывании служащего в данном учреждении сделают свое дело. Человек «опустится» на землю и станет вести себя подобающим образом.

Через некоторое время руководящему органу стоит повторить применение этого закона на практике с другим более лояльным работником, но помня о своей прежней ошибке, впредь ее не повторять, иначе можно снова прийти к тому же результату, от которого исходили в начале всей проводимой деятельности по созданию соответствующей репутации. Этого естественно не хотелось бы, так как процесс как было уже сказано сложный, требующий усилий со стороны начальства.

###### Реальная история

В XVIII веке в царствование Александра I служил у Суворова граф Михаил Андреевич Милорадович. Суворов всегда его отличал среди других офицеров и в знак своей благосклонности он подарил ему свой маленький портрет. Милорадович вставил его в перстень и на четырех его сторонах написал:»Быстрота, штыки, победа, ура!» – всю тактику великого наставника и своего ангелохранителя.

Александр I, увидев однажды у него перстень с изображением Суворова, спросил чем обязан он главнокомандующему. Тот из должной скромности не ответил на вопрос. Тогда Александр поинтересовался у самого Суворова, а тот в свою очередь с пресущей ему прямотой и искренностью заявил, что Михаил Андреевич отличный воин, и что ни в одном бою не дрогнул, а показал своим примером всю доблесть и отвагу, достойную офицерам. Милорадович всегда с полной самоотдачей идет в бой на защищу Родины, при этом его отличает то, что он не разу не был ранен.

Государь Александр Павлович, встретив Милорадовича после Аустерлицкого сражения, сказал в присутствии всей гвардии: – Вот генерал, который достал себе чин штыком. После этих слов окрепло общественное мнение о Милорадовиче, а репутация самого отважного воина надежно закрепилась за ним. Оправдывая и укрепляя сложившееся мнение перед Суворовым и государем, Милорадович участвовал во всех происходивших в то неспокойное время битвах и сражениях. За что был награжден чинами и орденами не однажды. Например, за Бородинскую битву он получил алмазные знаки ордена Александра Невского, хотя Суворовым был обещан орден Св. Георгия 2 класса.

Погиб замечательный воин, находясь на должности Санкт-Петербургского генерал-губернатора. Произошло это во время мятежа в Санкт-Петербурге на площади, у памятника Петра Великого. Благодаря своей репутации отважного воина он смог внушить бунтующим разойтись без ненужного кровопролития. Оборвал жизнь Милорадовичу подлый предатель.

###### Образ

Образ – зеркало. Как известно, зеркало отражает существующую действительность, если провести аналогию между зеркалом и руководящим органом, можно увидеть, что начальство хочет увидеть в зеркале отражение как бы «самого себя», то есть методы и принципы своей работы, профессиональные качества, требуемые в проводимой деятельности.

Создавая репутацию своему подчиненному, начальник на бессознательном уровне отражает как в зеркале свою индивидуальность, перенося ее в сознание работника. В свою очередь, начальство ждет обратного отражения – результатом будет эффективная работа подчиненного, приносящая именно то, чего добивался начальник, для чего применял этот закон.

###### Авторитетное мнение

Велика роль «доброго и нужного» слова, если произнесено оно в адрес подопечного, находящегося под милостью у человека от которого он зависит, зависит его жизнь и смерть. Покровителю нужно произнести лишь пару хвалебных слов в честь своего служащего, и тот вечно будет благодарен ему и будет служить еще пару веков честно и добросовестно. Его поколение будет вспоминать о хозяине своего предка и будет тоже превозносить его имя, верой и правдой служа своему поколению. Верно служа тебе, он принесет тебе славу и почет. Любящий хозяин редкость, а восхваляющий хозяин – редкость вдвойне.

Френсис Бэкон.

## ЗАКОН 23

## ВСЕГДА УЛЫБАЙСЯ – ПОДАРИШЬ РАДОСТЬ НЕ ТОЛЬКО СЕБЕ

###### Формулировка закона

Хороший способ добиться от человека того, что вам нужно, – это просто улыбнуться ему. Улыбка улучшает климат человеческих отношений, и она просто незаменима на лице управляющего.

###### Толкование закона

Всем известно, что улыбающийся человек сразу располагает к себе. Улыбка – это своего рода сигнал, говорящий о том, что все хорошо, что человек рад окружающим и что он с удовольствием пообщается с ними. Иногда на улыбку просто невозможно не ответить, что, конечно же, повышает настроение и исключает возможность проявления агрессивности. Каждый руководитель должен помнить об этом.

Одна и та же фраза (например: «Ответьте на мой вопрос»), произнесенная с улыбкой и без нее, безусловно, будет восприниматься по-разному. Если в первом случае это будет звучать, как просьба, то во втором ее легко принять за приказ, который, естественно, может вызвать ответную реакцию.

Тому, кто желает управлять людьми, в первую очередь необходимо научиться улыбаться, для того чтобы нравиться людям, поскольку без этого невозможно заставить их плодотворно трудиться на себя. По сути дела, улыбка ничего не стоит, однако именно она способна приоткрыть дверь к успеху. Она создает атмосферу доброжелательности во взаимоотношениях с окружающими. Люди, поддавшись энтузиазму, вызываемому подобным проявлением чувств, не смогут не ответить симпатией улыбающемуся человеку.

Улыбка не должна быть натянутой или неестественной, иначе это создаст неблагоприятное впечатление и эффект будет диаметрально противоположным ожидаемому. Поэтому каждому, кто хочет управлять людьми, необходимо в первую очередь научиться искренне радоваться новым и старым знакомым, что, в свою очередь, конечно же, сразу отразится и на лице. Одной только улыбкой можно поддержать своих подчиненных и коллег, зарядить их бодростью и хорошим настроением.

Иногда открытая искренняя улыбка делает то, чего нельзя было бы добиться угрозами, долгими внушениями и чтением нотаций. Улыбаясь, человек как бы сообщает всему миру, что он настроен только на хорошее и в любую минуту готов преодолеть любые трудности и неприятности. Нередко улыбка способна прийти на помощь даже в самых критических ситуациях, поскольку она за одно мгновение может растопить лед недоверия и разогнать грозные тучи недовольства и негодования. При этом она делает богаче тех, кому предназначена, совершенно не обедняя того, кто ее дарит.

Чем чаще человек улыбается, тем быстрее его найдет удача. Выражая свои добрые чувства таким образом, каждый излучает в пространство удивительно чистую и положительную энергию, которая затем возвращается человеку в удвоенном виде. Не зря специалисты говорят, что жизнерадостные люди живут дольше. Когда человек улыбается и настроен доброжелательно, он сам себя защищает от влияния негативных воздействий, поэтому он реже обижается на окружающих и легче переносит различные превратности судьбы. А чем меньше человек подвержен негативным эмоциям, тем крепче его здоровье.

Иногда одна мимолетная улыбка задерживается в памяти окружающих намного дольше, чем пафосные выступления и искусно составленные речи. И, вспоминая человека, люди говорят не о том, какие слова тот произносил, а о том, какое настроение в тот момент овладело слушателями под влиянием харизмы оратора, под чарами его улыбки. Улыбка должна озарять человека изнутри. В этом случае люди не могут не откликнуться на этот внутренний свет и доброжелательность, идущие от самого сердца.

###### Притча

Однажды ветер, дождь и солнце поспорили, кто из них сильнее может повлиять на человека, заставить подчиниться его чужой воле.

– Конечно же, я, – воскликнул ветер, – стоит мне дунуть посильнее, как он тут же испугается и сделает все, что я захочу.

– Нет, я, – перебил его дождь, – стоит мне нагнать тучи и обрушить на него тонны воды, как он подчинится.

Солнце ничего не ответило. Тут по дороге проходил немощный старик, еле переставляя свои уставшие ноги. Было видно, что идти ему еще далеко и он смирился с этим, не ропща на свою незавидную долю. Улыбаясь, солнце указало им на него.

– Давайте сделаем так, – предложило оно ветру и дождю. – Кто заставит этого человека остановиться и снять свое пальто, тот и сильнее. Начинай, ветер, первым.

Ветер радостно налетел на прохожего. Чего он только ни делал: и потоками воздуха срывал с него одежду, и мешал ему продвигаться вперед, и кидал под ноги кучи песка, ничего не помогало, человек только сурово хмурился, сильнее закутывался в пальто и продолжал идти. Когда обессиленный ветер вернулся к друзьям, его место занял дождь.

Он обрушил на старика нескончаемые потоки воды, вызвал гром и молнии, однако прохожий, пряча натруженные руки в карманы пальто, продолжал двигаться вперед. Дождь также признал свое поражение и уступил место солнцу, которое ласково выглянуло из-за туч и пригрело землю. Старик, до сих пор не позволявший себе останавливаться, вдруг сел на придорожный камень, снял мокрое пальто и, поеживаясь, стал греться на солнышке.

– Вот, друзья, – сказало оно ветру и дождю, – только доброта и улыбка способны сделать то, чего нельзя добиться никакими угрозами и испытаниями.

Как правило, люди счастливы ровно настолько, насколько они хотят таковыми быть. Некоторые личности, настроенные особенно мрачно, вместо того чтобы улыбаться и непринужденно руководить людьми посредством своего обаяния, предпочитают создавать себе проблемы. Свой день они начинают с конфликтов и ссор, грозятся уволить каждого второго подчиненного и собственноручно рассправиться с теми, кто кажется им виноватым, одним словом, держат всех в страхе. В итоге даже повышение зарплаты сотрудникам не приносит ожидаемых результатов – производительность и эффективность труда падает, для предприятия наступают черные дни.

Служащие фирмы работают из рук вон плохо, поскольку устали от подобного обращения шефа и разучились видеть в себе энергичных, полных сил людей, способных справиться с любым заданием. Партнеры постепенно приходят к мысли, что с конкурентами данного предприятия будет работать приятнее. Даже дома у подобного человека царит атмосфера уныния и страха. Наверняка все изменилось бы, если бы этот горе-руководитель хоть раз улыбнулся бы, поскольку именно улыбка возвращает прекрасное настроение и, как магнитом, притягивает успех.

Улыбаясь, человек способен не только более быстро найти общий язык с людьми, но и обеспечить себе внутреннее равновесие и уверенность в собственных силах, которые так необходимы в управлении людьми. Как правило, окружающих притягивают и внушают невольное уважение именно те, кто способен без излишних проявлений негативных эмоций, с улыбкой встретиться с любыми невзгодами и неприятностями и взять всю ответственность за свои решения на себя. Улыбка – это своего рода проводник в мир гармонии и покоя, и она просто необходима для любого руководителя, поскольку человек способен в полной мере отвечать за действия свои и чужие только в том случае, если он спокоен и доброжелателен и его разум не замутнен гневом, страхом или ненавистью.

###### Доказательства закона

Один представитель неофициальной фондовой биржи рассказывал о том, как решение улыбаться изменило всю его жизнь. В то время этот человек был женат уже около двадцати лет, однако на протяжении долгого периода он практически не улыбался своей жене, самому близкому человеку. Вставая с постели и поглощая завтрак, он угрюмо смотрел в тарелку, обдумывая то, каким образом он сегодня будет отражать нападки своих клиентов. Но однажды все изменилось.

Посмотрев на себя в зеркало, этот человек просто приказал себе улыбнуться и, садясь завтракать, улыбкой поприветствовал свою жену. Женщина была настолько ошеломлена, что не сразу обрела дар речи. Но муж успокоил ее, заверив, что так теперь будет каждое утро. Следующие два месяца принесли ей намного больше счастья и удовлетворения, чем двадцатилетний брак.

Теперь, отправляясь на работу, этот человек улыбался всем, кто встречался ему на пути. Дела на работе у него наладились – вскоре он заметил, что если встречает посетителей, пришедших с жалобами и обидами, улыбкой, то ему значительно легче уладить конфликты. Другими словами, улыбка стала приносить ему вполне существенный доход. Подобный успех настолько благоприятно сказался на мировоззрении этого человека, что он практически отказался от стермления всех критиковать.

Теперь он старался высказать свое одобрение или сожаление по поводу случившегося. Более того, он перестал выставлять напоказ свои эмоции и чувства, старался принять точку зрения собеседника, встать на его место и понять его. Таким образом, улыбка способна полностью изменить человека без каких-либо серьезных усилий с его стороны.

Как известно, способность человека вызывать у других улыбку очень ценится людьми. Человеку, обладающему данным талантом, прощаются любые, даже самые непростительные проступки, за которые другому, менее приятному и доброжелательному индивиду пришлось поплатиться бы головой.

У Петра I был любимый шут Балакирев, который мог практически в любое время привести царя в прекрасное расположение духа. Однажды самодержец пребывал в депрессии, он не хотел никого видеть и в одиночестве предавался мрачным размышлениям. Тогда шут устроил следующее. Его долго просили представить ко двору свою супругу, и вот он решил, что настал самый подходящий момент. Предварительно он предупредил свою жену о том, что супруга Петра I несколько глуховата и что, для того чтобы ее не смущать, нужно говорить как можно громче. Также он предупредил и царицу о том, что его жена страдает заболеванием ушей, поэтому плохо слышит, и просил ее говорить погромче.

Когда женщин представили друг другу, они старались говорить как можно громче. Петр услышал шум и решил посмотреть, что происходит у него во дворце. Увидев его, супруга объяснила, что ей приходится кричать, потому что жена Балакирева плохо слышит, на что придворная дама ответила, что ее предупредил муж о том же, но только в отношении царицы. Этот розыгрыш шута всех развеселил и отвлек Петра I от мрачных мыслей.

Не менее интересен и другой случай. Однажды Петр I за что-то рассердился на своего шута и приказал исчезнуть с его царских глаз долой и больше никогда не показываться. Но однажды царь вдруг заметил Балакирева разъезжающим вместе с женой под дворцовыми окнами в экипаже. Петр I рассердился и приказал привести нарушившего приказание шута. У Балакирева быстро нашлось оправдание. Он напомнил царю, что коней никто не лишал права ходить по царской земле, а они с женой сидели на своей земле. После этого шут вытащил свидетельство о покупке нескольких кубометров шведской земли. Петр рассмеялся, увидев на дне экипажа рассыпанную землю, и простил Балакирева.

###### Образ

Солнечный зайчик поднимает настроение, вселяет в человека уверенность в завтрашнем дне и заставляет по-новому посмотреть не некоторые вещи. Этот небольшой солнечный лучик способен творить чудеса, поскольку смягчает даже самого жесткого и непримиримого человека, а неразрешимую проблему и непреодолимые на первый взгляд трудности превращает в легкоразрешимые вопросы.

Не только упорный труд и целеустремленность, но и хорошее настроение и улыбка помогли известному фокуснику Говорду Терстону добиться успеха и завоевать любовь публики. Около сорока лет этот человек изумлял своими номерами людей самых разных стран. Его доход составил около двух миллионов, поскольку на его представлениях побывало более шестидесяти миллионов человек. В чем же секрет успеха этого фокусника?

Когда к нему обратились с этим вопросом, он ответил, что всегда искренне интересовался людьми и старался радовать их своей улыбкой. В детстве он убежал из дома, пополнив ряды беспризорников. Ему приходилось выпрашивать еду у прохожих, ночевать под открытым небом, но при этом он не утратил своей жизнерадостности. В отличие от других профессионалов, многие из которых считают публику сборищем простаков, Терстон постоянно мысленно благодарил людей за то, что они пришли на его представление и готовы заплатить за то, чтобы посмотреть его выступление. Поэтому он старался работать как можно лучше, репетируя каждый жест при подготовке к представлениям, и вскоре стал одним из самых известных иллюзионистов.

Есть люди, которые при первой встрече производят впечатление мрачных и недовольных миром особ, однако подобное ощущение исчезает в тот момент, как только человек начинает улыбаться. Именно такой улыбкой, напоминающей лучик света, обладал Морис Шевалье, и она, возможно, сыграла не последнюю роль в его успехе.

Иногда одна-единственная улыбка способна обеспечить будущее. Однажды в очень плохую погоду император Николай Павлович ехал по Невскому проспекту. Сани двигались медленно, потому что снег поддтаял и превратился в грязь. Вскоре царь заметил, что все прохожие, глядя на него, улыбались.

– В чем дело, – спросил он кучера, – уж не забрызгало ли меня грязью?

Кучер оглянулся и увидел, что к царским саням прицепилась девочка лет десяти в старой одежде, промокшая и грязная. Слуга указал на нее Николаю. Когда тот обернулся, девочка улыбнулась и сказала:

– Ты, дядюшка, не сердись... Смотри, как я измокла. – Государь приказал остановиться и посадил ее на сиденье рядом с собой.

– Если я дядюшка, так давай-ка и тетушку навестим, – проговорил он и приказал следовать в Зимний дворец.

Прибыв на место, он сам отвел девочку к императрице и рассказал ей о появлении новой родственницы. Александра Федоровна обласкала девочку, определила ее в дом трудолюбия и поместила на ее имя в опекунский совет 600 рублей ассигнациями на приданное.

###### Обратная сторона закона

Безусловно, человек должен почаще улыбаться, однако это совсем не означает, что он должен напоминать Гоумплена из известного романа Виктора Гюго. Есть ситуации, когда улыбка просто неуместна, например во время похоронной церемонии. В противном случае человек не только прослывет бесчувственным и черствым, что, конечно же, не самым благоприятным образом скажется на его репутации, но и может лишиться друзей и приобрести заклятых врагов.

Несомненно, доброжелательность очень важна в любой ситуации, однако необходимо немного умерить свою жизнерадостность, если вы, к примеру, читаете лекции на какие-нибудь серьезные темы.

В одном из медицинских вузов в середине ХХ века работала молодая женщина. Она была патологоанатомом и, естественно, читала лекции по своему предмету. В кругу семьи, среди друзей с ней было легко общаться, поскольку улыбка не сходила с ее лица, но вот сидеть у нее на занятии в аудитории для некоторых студентов было настоящей пыткой. Она, ни на минуту не переставая улыбаться, рассказывала о том, как, к примеру, был обнаружен труп молодой женщины, убитой при странных обстоятельствах, и объясняла, как правильно производить вскрытие. Конечно же, подобное ее поведение не самым лучшим образом сказывалось на успеваемости учеников, которые между собой прозвали ее «пат-улыбкой» и просто перестали воспринимать ее всерьез.

Иногда при общении руководства с подчиненным из-за излишней улыбчивости начальника у его сотрудника, обладающего, к примеру, болезненным самолюбием и чрезмерной мнительностью, может возникнуть не только чувство обиды, но и стойкое раздражение на любые действия первого. Это объясняется тем, что, когда в процессе серьезного разговора с такими людьми кто-то, будь то шеф или коллега, позволяет себе короткие смешки и улыбки, это вызывает у них удивление, которое быстро сменяется рассерженностью: «Над кем это он смеется? Надо мной? И что это я такого смешного сказал?» Конечно же, любому руководителю очень нелегко с подобными людьми, и он попытается если уж не избавиться от такого сотрудника, то по крайней мере пореже с ним встречаться. Начальнику, у которого в подчинении находится человек с подобным характером, можно только посоветовать в беседе с ним сдерживаться, как бы ни хотелось проявить свою доброжелательность, и показать сотруднику, что его рады видеть.

###### Авторитетное мнение

Всякий раз, как вы выходите из дома, поднимите подбородок, держите высоко голову и наполните легкие воздухом до отказа; жадно впитывайте солнечный свет; приветствуйте своих друзей улыбкой и вкладывайте душу в каждое рукопожатие. Не бойтесь того, что вас неправильно поймут, и не теряйте ни минуты на размышления о своих врагах. Попытайтесь твердо решить в уме, что вы хотите сделать, а затем, не отклоняясь, двигайтесь прямо к цели. Думайте о больших и замечательных делах, которые вы хотите совершить, – и тогда с течением времени вы обнаружите, что бессознательно хватаетесь за все возможности, необходимые для выполнения вашего желания, подобно тому, как коралловый полип вбирает в себя во время морского прилива все необходимые ему элементы.

Э. Хаббард

Любому, кто пытается научиться управлять людьми, в первую очередь необходимо действовать, согласно обстановке. Здесь можно вспомнить вождя пролетариата – Владимира Ильича Ленина. Как бы сейчас ни порицали этого человека, он в полной мере владел искусством управления людьми. Многие современники вспоминали, что этот человек всегда как бы подстраивался под собеседника. Если с детьми от был ласков и доброжелателен, улыбка так и светилась в его глазах, а со своими соратниками требователен и справедлив, то со своими врагами или оппонентами по политической игре проявлял суровость и даже некоторую деспотичность.

Иногда люди не принимают всерьез человека, который старается улыбаться как можно чаще. Его считают либо легкомысленным, либо не от мира сего. Окружающая действительность с ее проблемами и мелкими неурядицами так давит на некоторые личности, что они просто перестают воспринимать жизнерадостных людей и считают их, мягко сказать, не от мира сего, считая их излишне легкомысленными и неспособными заниматься какими-либо серьезными делами.

Многие, особенно люди старшего поколения, у которых еще свежи в памяти воспоминания о советской действительности, настолько привыкли видеть на руководящих постах угрюмых и недоброжелательных людей, что излишне часто улыбающийся начальник не внушает им доверия. Безусловно, это не самым лучшим образом отражается на выполнении этими людьми приказов или распоряжений своего начальника. Здесь в полной мере проявляется рабская психология людей: когда нет угрожающе строгого надзора – все можно. Поэтому работая в коллективе, где большинство придерживается той точки зрения, что хорошее руководство – это грозное руководство, любому доброжелательному человеку придется настроиться на более суровый тон, чтобы не пострадала производительность труда и взаимоотношения в коллективе были гармоничными.

|  |
| --- |
| **НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:**  **1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**  **2. Диссертации и научные работы**  **3. Школьные задания**  **Онлайн-консультации**  **Любая тематика, в том числе УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, экономика, техника…**  **Приглашаем авторов**  [**http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)  **УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ –**  **На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**  [**www.учебники.информ2000.рф**](http://www.учебники.информ2000.рф) |

|  |  |
| --- | --- |
| [**СТУДЕНЧЕСКИЕ и АСПИРАНТСКИЕ РАБОТЫ на ЗАКАЗ**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |