



# **ЗАКОНЫ**

## **УСПЕШНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ**

- СТИЛЬ ОБЩЕНИЯ С ОКРУЖАЮЩИМИ
- РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ
- ПОИСК ЕДИНОМЫШЛЕННИКОВ

# Георгий Огарёв

## 22 закона управления людьми

*авторский текст*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=167124](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=167124)*

*Законы успешного управления людьми: Феникс; 2005*

*ISBN 5-222-05571-X*

### Аннотация

Книга была издана издательством «Феникс» в 2005 году под названием «Законы успешного управления людьми». Управление людьми – это большое искусство, овладение которым дает возможность достичь успеха в жизни. Вам не надо штудировать многотомные труды по психологии, достаточно усвоить несколько Законов управления людьми, и ваши дела пойдут в гору. Издание предназначено для тех, кто хочет стать успешным руководителем.

# Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
ЗАКОН 1	7
ЗАКОН 2	23
ЗАКОН 3	38
Конец ознакомительного фрагмента.	41

# **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.

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 руко-

водителем. 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 коллек-

тивом, 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 произвести «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

но 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 злопаметность.

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 слож-

ности 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 понят-

ным 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 «пере-



воплощения» 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 домохозяйек 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 завое-

вал 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 уси-

ливать эффективность труда тех или иных сотрудников. А чтобы осуществить эти самые «меры», одного только самовластия 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 присмиривших 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 негативно-го 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 пол-

ностью 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, завоеует 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 равнодушные 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 мне-

нию 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 ис-

следованием 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 унижительного 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 «бросать-

ся» 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» не попадает, 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.



# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.