

Управление ЛЮДЬМИ



*Как выбирать сотрудников
и раскрывать их потенциал*

РОН ДЕЙКАР

Рон Дейкар

Управление людьми. Как выбирать сотрудников и раскрывать их потенциал

<https://litres.ru/74627428>

SelfPub; 2026

Аннотация

Если без вас работа встаёт, пора менять способ руководить.

Хватит оплачивать зарплаты и заодно выполнять чужие задачи. Начните с главного: кого вы нанимаете, кому доверяете полномочия и за что поощряете. «Управление людьми» разбирает десять сторон руководства, включая авторитет, дисциплину, личные интересы сотрудников и закулисную борьбу за влияние. Вы сможете внимательнее оценивать кандидатов, выбирать, кому поручить важное, и замечать, когда ваша мягкость мешает делу. Прочтите, прежде чем снова решите: «Проще сделать самому». Эта привычка обходится слишком дорого.

Содержание

Предисловие	4
Глава 1. Искусство читать мысли: умение распознавать людей, понимать их и проникать в их сердца	7
Глава 2. Искусство уважать талантливых и скромных: вдохновлять людей следовать за собой	52
Глава 3. Искусство установления авторитета «железной рукой»: как стать авторитетным лидером	96
Конец ознакомительного фрагмента.	130

Рон Дейкар

Управление людьми. Как выбирать сотрудников и раскрывать их потенциал

Предисловие

Предисловие

Маршалы и генералы в армии не бросаются в самую гущу боя; их задача — расставлять войска и руководить операциями из штаба; так же и современным руководителям не нужно заниматься всем лично — они должны уметь подбирать людей и распределять между ними обязанности, чтобы подчинённые могли полностью раскрыть свои способности. Только так компания сможет сохранять энергию для развития, а её руководитель — добиваться успеха.

Успех в управлении прежде всего зависит от людей. Современные компании всё активнее конкурируют за талантливых сотрудников. Тот, кто сможет привлечь лучших специалистов, найти им достойное применение и удержать лучших, получит абсолютное преимущество в будущей конкуренции. Если вы умеете объединять коллективный разум,

грамотно использовать самых разных людей, позволяя каждому в полной мере раскрыть свой потенциал и проявить свои способности, ваше дело будет процветать, и вы в полной мере насладитесь радостью успеха. Этот принцип особенно хорошо знаком лидерам, добившимся выдающихся достижений, и они уделяют ему огромное количество времени и сил. Они знают, что для лидера самая важная задача — не постановка целей и не постоянное изменение правил и положений, а «работа с людьми». Если не справиться с этой задачей, все цели и замыслы окажутся миражом.

Многие успешные генеральные директора и руководители высшего звена проводят в офисе мало времени: часто путешествуют или играют в гольф; однако это несколько не сказывается на работе их компаний, которая по-прежнему идет как по маслу. Как им удаётся не погрязнуть в повседневных заботах? Всё дело в умении правильно подбирать людей и доверять им работу.

Управление людьми — сложное искусство, которую должны освоить все, кто хочет долго удержаться на руководящей должности, и все, кто стремится добиться успеха в карьере. Главное здесь — применять знания с умом. Лидеру, общающемуся с самыми разными людьми, необходимо уметь разбираться в человеческой природе, понимать настроения людей, грамотно распределять задачи и формировать сильную команду для достижения своих целей.

Именно для этого мы подготовили книгу «Все, что нужно

знать об управлении людьми». В ней подробно излагаются десять направлений разумного управления людьми. Если вы запомните эти стратегии, то непременно станете руководителем, который умеет делегировать полномочия.

Глава 1. Искусство читать мысли: умение распознавать людей, понимать их и проникать в их сердца

Возвышение и падение, успех и провал династий на протяжении веков в значительной степени зависели от умения правильно использовать людей, а для этого необходимо сначала уметь их распознавать. В условиях современной жёсткой конкуренции, чтобы опираться на таланты в развитии дела и оставаться непобедимым в конкурентной борьбе, руководитель должен овладеть навыками распознавания людей, чтобы среди множества соискателей найти именно того человека, который вам нужен.

Успешно пройти этап «приёма на работу»

Чтобы найти подходящих сотрудников, руководитель должен внимательно подходить к найму. Используя наглядную аналогию, ваша команда подобна автомобилю, мчащемуся к месту назначения: люди постоянно садятся в него и выходят из него. Чтобы благополучно добраться до желаемого пункта назначения, необходимо обеспечить, чтобы в автомобиль постоянно садились действительно полезные люди. Так какие же люди являются действительно полезными?

По-настоящему полезные люди — это те, кто способен и готов «отдаваться работе на все сто». Возможно, вам часто приходится сталкиваться с такой ситуацией: некоторые люди, независимо от того, какую работу им поручают, выполняют её на отлично. Это, казалось бы, свидетельствует о том, что успех человека на рабочем месте не зависит от конкретной должности. В чём же причина? На самом деле, если проанализировать внутренние качества человека, ответ найдётся довольно легко: успех таких людей в значительной степени зависит от их выдающихся проявлений определённых ключевых качеств. Подходящий кандидат обычно обладает множеством ценных качеств, и в процессе отбора нам следует уделить особое внимание следующим аспектам при оценке кандидатов.

(1) Четкость целей: установил ли кандидат для себя конкретные и реалистичные личные цели.

(2) Организаторские способности: способен ли кандидат в процессе работы действовать упорядоченно и грамотно планировать свои действия.

(3) Стремление к прогрессу: способен ли соискатель работать полностью самостоятельно и справляться с различными ситуациями.

(4) Способность принимать взвешенные решения: способен ли кандидат решать сложные задачи и принимать взвешенные решения.

(5) Умение налаживать хорошие межличностные отноше-

ния: способен ли соискатель налаживать хорошие и прочные межличностные отношения.

(6) Умение общаться с людьми: способен ли соискатель успешно общаться с людьми и убеждать их принять свою точку зрения.

(7) Лидерские качества: способен ли кандидат руководить и мотивировать других людей работать над достижением общей цели.

(8) Любовь к работе: способен ли соискатель с уверенностью и энтузиазмом относиться к целям, которые он стремится достичь в своей работе.

(9) Решительность: проявляется ли решительность соискателя в его сосредоточенности на целях, в решимости действовать и в упорстве при решении сложных задач.

(10) Умение справляться с неудачами: способен ли кандидат, стремясь к цели, осознавать возникающие проблемы и неудачи и извлекать из них уроки.

(11) Самосовершенствование: планирует ли соискатель целенаправленно и систематически повышать свою рабочую эффективность.

(12) Уверенность в работе: видим ли мы, что между соискателем и компанией существуют хорошие отношения сотрудничества.

Вышеперечисленные двенадцать пунктов представляют собой анализ базовых качеств, которыми должен обладать человек. Конечно, для конкретного плана действий или

должности могут потребоваться и другие незаменимые качества. Например, для работы в качестве интернет-консультанта необходимо обладать исключительной способностью работать допоздна и постоянно находиться за компьютером; для работы в качестве регионального менеджера по продажам необходимо быть решительным, смелым и обладать определенными управленческими навыками и т. д. В целом, мы должны сочетать управление человеческими ресурсами со стратегическими целями для выявления и отбора талантов, чтобы гарантировать привлечение действительно подходящих людей для выполнения работы.

Изучение критериев оценки людей на примере «Пути Сома»

Еще в древности в нашей стране люди накопили богатый теоретический и практический опыт в области оценки и распознавания людей.

В «Лэйгань·Шуофу» записан диалог между Бо Ло и Цинь Мугоном об оценке лошадей, отрывок из которого приводится ниже:

Цинь Му-гун (правитель государства Цинь в эпоху Весны и Осени, правил в 660–621 гг. до н. э.) обратился к Бо-Лэ (китайцу, прославившемуся своим мастерством в оценке лошадей) со словами: «Ты уже в преклонном возрасте. Есть ли в твоей семье кто-нибудь, кого можно послать на поиски лошади?»

Бо Ло ответил: «Хорошую лошадь можно описать по ее

костям и сухожилиям. Те, кто умеет оценивать лошадей всего мира, — как будто исчезают, как будто теряются, как будто исчезают из виду; такие люди не оставляют следов. Сыновья моего слуги все недалекие. Им можно рассказать о хороших лошадях, но нельзя рассказать о лошадях всего мира. У меня есть друг, с которым я вместе ношу фрукты и дрова, — его зовут Цзяо из Цзяофана; его умение оценивать лошадей не уступает моему. Позвольте мне познакомить вас с ним». Му-гун встретился с ним и поручил ему разыскать лошадь. Через три месяца тот вернулся и доложил: «Я уже нашел её, она находится в Ша-Цю». Му-гун спросил: «Что это за лошадь?» Тот ответил: «Кобыла желтого окраса». Послали за ней, и оказалось, что это был крепкий жеребец черного окраса.

Му-гун был недоволен, призвал Бо-Лэ и сказал ему: «Все пропало! Тот, кого ты послал искать лошадь! Он не способен различить даже цвет и пол животных — как же он может разбираться в лошадях?» Бо-Лэ глубоко вздохнул и сказал: «До чего же дошло дело! Именно в этом и заключается причина, по которой он превосходит меня в тысячи раз и не поддаётся сопоставлению. То, что наблюдал Рую Гао, — это тайны небес: он улавливает суть и забывает о второстепенном, сосредотачивается на внутреннем и не обращает внимания на внешнее; он видит то, что видит, и не видит того, чего не видит; он смотрит на то, на что смотрит, и игнорирует то, на что не смотрит. Рую Гао, оценивающий лошадей, — это тот,

кто ценит лошадей». Лошадь прибыла, и она действительно оказалась лучшей лошадью под небом.

Смысл приведённого выше диалога заключается в следующем: Цинь Му-гун спросил Бо-луо: «Ты уже в преклонном возрасте, есть ли среди твоих потомков кто-нибудь, кого можно было бы послать на поиски хорошей лошади?» Бо-луо ответил: «Хорошую лошадь можно определить по внешнему виду и костяку. Но если говорить о самой выдающейся лошади под небом, то её можно распознать лишь по какому-то едва уловимому, как будто скрытому, выражению и ореолу. Такая лошадь бежит так быстро, что её копыта не задевают пыль, а когда она тянет колесницу, не оставляет следов колес. Мои потомки — посредственные специалисты по оценке лошадей: они могут распознать хорошую лошадь, но не способны определить самую выдающуюся божественную лошадь под небом. У меня есть друг, с которым я вместе ношу дрова и овощи, по имени Цюфан Гао; его мастерство в оценке лошадей не уступает моему. Позвольте мне привести его к вам». Му-гун привлёк к себе Цюфан Гао и поручил ему отправиться на поиски прекрасной лошади. Спустя три месяца Цюфан Гао вернулся и доложил: «Я нашел прекрасного коня; он находится на песчаных дюнах». Му-гоу спросил: «Какой это конь?» Цюфан Гао ответил: «Это желтая кобыла». Тогда Му-гоу из Цинь послал людей на песчаные дюны за этим конем, но, посмотрев, они увидели, что это был черный жеребец.

Узнав об этом, Му-гоу очень рассердился, вызвал Бо-луо и сказал ему: «Плохо дело! Человек, которого ты порекомендовал для поиска хорошей лошади, не может даже различить цвет и пол лошади — как же он сможет определить, хороша она или плоха?» Бо-луо, услышав это, глубоко вздохнул и сказал: «Оказалось, что мастерство Цзяофан Гао в оценке лошадей настолько велико — именно в этом он значительно превосходит меня». Цюфан Гао обращает внимание исключительно на внутреннее изящество лошади. Как только он видит в лошади присущие ей выдающиеся качества, он может полностью игнорировать её внешний вид. Он ценит только внутренние качества лошади, а не её внешность. Те аспекты, на которые следует обращать внимание, в его глазах становятся совершенно очевидными; а те, которые не заслуживают внимания, в его глазах остаются скрытыми. Иными словами, он обращал внимание только на те аспекты, на которые следовало обращать внимание и которые следовало ценить, и совершенно не заботился о второстепенных деталях. Такое мастерство в оценке лошадей, каким обладал Цюфан Гао, имеет значение, более ценное, чем сама оценка лошадей». Позже эту лошадь привезли, и Му-гун, взглянув на неё, убедился, что это действительно редкий под конем во всем мире.

Болековое мастерство Бо Ле в оценке лошадей издавна вызывало восхищение, а его бескорыстный характер, проявлявшийся в рекомендации талантливых людей, был ещё бо-

лее ценным. Когда Му-гоу из династии Цинь попросил его порекомендовать человека, способного оценивать лошадей, чтобы заменить его, он не рекомендовал своих сыновей, внуков или родственников, а без колебаний выдвинул Цзяо Фан Гао, обладавшего глубоким мастерством в оценке лошадей, тем самым обеспечив, что и после его смерти по-прежнему будут появляться настоящие «лучшие лошади под небом».

Бо Ло при оценке лошадей обращал внимание на их внутренние качества, а не на внешний облик; Цзяо Фан Гао делал то же самое, и именно поэтому им удавалось отбирать редких по всему миру скакунов. Оценка лошадей сродна подбору кадров. В настоящее время некоторым руководителям при подборе и назначении кадров не хватает духа Бо-Лэ, который рекомендовал талантливых людей ради общего блага, и тем более таланта Цюфан Гао. Они думают только о себе, заботясь лишь о «посте, сыне и деньгах», а не о том, найдутся ли преемники для дела организации.

Некоторые руководители при отборе персонала обращают внимание лишь на то, «послушны» ли кандидаты, способны ли они «действовать в соответствии с их замыслами» и защищают ли они их «независимое королевство»; при этом они совершенно не учитывают, лояльны ли эти люди организации, обладают ли они подлинными талантами и знаниями, способны ли они творчески подходить к работе и заботиться о благосостоянии членов организации. В результате часто на важные должности попадают недобросовестные спекулянты,

а настоящие таланты остаются незамеченными, что совершенно недопустимо. Хотите ли вы найти настоящих талантов? Тогда поучитесь у Бо Ло и Цзюй Фан Гао.

Осторожно относитесь к «первому впечатлению»

Цзюфан Гао, оценивая лошадей, придавал значение только их внутренним качествам, а не внешнему виду, что свидетельствует о его способности видеть суть явления, а не судить о достоинствах лошади по первому впечатлению. Точно так же следует поступать и при оценке людей. Чжугэ Лян когда-то высказал глубокую мысль о том, как распознавать людей: он говорил, что среди людей «есть те, кто внешне кроткий, но внутренне лжив; есть те, кто внешне почтительный, но внутренне коварный; есть те, кто внешне смел, но внутренне труслив; есть те, кто прилагает все усилия, но не лоялен». Эти слова по-прежнему содержат глубокий смысл для современных руководителей.

В реальной жизни неизбежно встречаются люди, которые претендуют на большее, чем могут, и пытаются выдать себя за кого-то другого. Они часто выставляют напоказ высокое образование, дипломы престижных вузов и богатый опыт, что может произвести впечатление, но когда дело доходит до реальной работы, у них совершенно отсутствуют практические навыки. В результате руководитель, который изначально хотел использовать талант этих людей для быстрого развития предприятия, оказывается вынужден заниматься их обучением; а когда обучение не приносит результатов, ему

приходится тратить время и силы на то, чтобы избавиться от них. В итоге работодатель оказывается в ситуации, когда «и жену потерял, и войско».

Избежать подобной ситуации для работодателя — задача не из лёгких: любой может ошибиться в оценке человека, но мы должны стараться избегать этого, а это требует от работодателя умения видеть суть за внешней оболочкой.

Первое впечатление зачастую бывает обманчивым, поэтому работодателю следует не жалеть времени на проверку каждого соискателя, стараясь выяснить, в чём он силен, действительно ли он подходит для данной работы, какими профессиональными навыками обладает и насколько легко его обучить и переориентировать.

При найме не стоит полагаться исключительно на первое собеседование, чтобы составить полное представление о соискателе. Тщательно изучите их документы, ознакомьтесь с их биографией и проведите подробное собеседование — только так вы сможете более эффективно избежать заблуждений, вызванных внешними проявлениями. Вы можете пригласить отобранных кандидатов на экскурсию по компании, чтобы понаблюдать за тем, насколько они заинтересованы в ней, задать им несколько вопросов, попросить рассказать о своей работе и изложить своё видение будущего. Только так можно найти наиболее подходящего кандидата.

В целом, чтобы увидеть суть за внешними проявлениями, работодателю необходимо обратить внимание на следующие

моменты:

(1) Объективно оценивать людей.

При оценке талантов следует избегать субъективных предубеждений и «цветных очков». «Подозрение в краже топора» приводит к тому, что невиновный попадает под подозрение, а «Си Ши» в глазах влюбленного не всегда является красавицей без равных. Сильная субъективность часто приводит к эмоциональным ошибкам, скрывая или искажая истинный облик таланта.

(2) Необходимо рассматривать человека всесторонне.

«Слепые, ощупывающие слона» — принимая часть за целое, они допускают ошибку одностороннего подхода. При оценке талантов ни в коем случае нельзя, как «слепые», делать выводы на основе отдельных деталей. При оценке и выявлении талантов необходимо учитывать все аспекты: нравственность, способности, образование и знания, при этом к каждому из них следует применять принцип «разделения на две части».

(3) Необходимо рассматривать человека с исторической точки зрения.

В мире нет непобедимых полководцев; даже мудрец, обдумывая тысячу решений, обязательно допустит одну ошибку. Нельзя судить о человеке на всю жизнь по одному моменту или одному делу. Если он совершил ошибку сейчас, нужно учитывать его поведение в прошлом; если он совершал ошибки в прошлом, тем более важно обратить внимание на

его поведение в настоящем.

(4) На человека нужно смотреть с точки зрения развития.

«Истина — дочь времени». Люди постоянно меняются, особенно молодые таланты, которые находятся в процессе роста и развития, обладают высокой пластичностью и большим потенциалом изменения, и их невозможно оценить с первого взгляда. Как говорится: «Длинный путь показывает силу лошади, а длительное общение — характер человека». Великий поэт Бай Цзюй еще более лаконично сформулировал это так: «Чтобы проверить нефрит, нужно обжигать его три дня, а чтобы оценить талант, нужно подождать семь лет».

(5) Оценивать человека по его принципам.

Конфуций утверждал: «Прощайте мелкие проступки, выдвигайте достойных». То есть нужно оценивать талант с точки зрения важных аспектов, и в этом есть большой смысл. Превосходство или недостатки таланта следует судить по высоким нравственным качествам, по отношению к важным вопросам принципа, и необходимо придерживаться принципа отбора талантов на основе нравственных качеств.

(6) Нужно смотреть на человека с точки зрения его сущности.

Для распознавания талантов нужно не только использовать глаза и уши, но, что ещё важнее, — ум. Проникнув за поверхностные явления, тщательно проанализировав ситуацию, отсеяв ложное и сохранив истинное, можно увидеть «истинное лицо Лушаня». Нельзя не обращать внимания на

«подозрительные признаки».

(7) Необходимо смотреть на человека с точки зрения его сильных сторон.

«Нет золота без примесей, как и нет идеальных людей». У каждого таланта есть свои достоинства и недостатки, причем эти достоинства и недостатки обладают «взаимосвязанностью». Одно часто сопровождается другим: высокие вершины соседствуют с глубокими впадинами, и вершины, и впадины существуют одновременно. Например, смелость в новаторстве часто сопровождается «самолюбием и самонадеянностью», а любознательность и глубокая задумчивость — «замкнутостью и отчужденностью».

Кроме того, выводы, основанные на мнении одного человека, часто носят односторонний характер. Преимущества и недостатки сотрудника необходимо проверять как в ходе длительной производственной практики, так и с помощью множества людей; очевидно, что одного наблюдателя — руководителя — для этого недостаточно. Только опираясь на усилия всех, на силу коллектива, можно получить более полное и глубокое понимание.

С осторожностью следует относиться к людям с низким уровнем психологической подготовки

Психологические качества — это конкретные особенности познавательных, эмоциональных и волевых процессов человека, а также конкретные особенности его личностных психологических характеристик и склонностей. К психоло-

гическим качествам относятся темперамент, характер, интересы, ценностные ориентации и т. д.

Жестокая и беспощадная конкуренция в современном обществе оказывает огромное давление на каждую компанию и каждого сотрудника. Способность компании продвигаться вперед, несмотря на многочисленные трудности, и выделиться на фоне жесткой конкуренции зависит не только от технического уровня и профессиональных навыков сотрудников, но и от наличия у них хороших психологических качеств.

Поэтому при приеме на работу новых сотрудников необходимо учитывать следующие вопросы: обладает ли новопринятый сотрудник творческими способностями и духом инноваций, умеет ли он управлять людьми и обучать их, способен ли он работать в команде, умеет ли он адаптироваться к меняющимся обстоятельствам и хорошо учиться, имеет ли он энтузиазм к работе и чувство срочности, сможет ли он успешно выполнять свои обязанности в условиях сильного давления и т. д.

У людей с плохими психологическими качествами возникают психологические барьеры, когда они сталкиваются с большим объемом рабочих задач, сильным давлением, быстрым темпом жизни и работы, а также с различиями в условиях труда.

Так называемые психологические барьеры — это, по сути, психологическое состояние, вызванное «неспособностью

понять». Когда люди «не могут разобраться» в изменениях и информации, поступающих извне, в их психике происходят отклонения от нормального состояния, возникают определённые негативные психологические состояния. Длительное «непонимание», при котором психологические барьеры не устраняются эффективно, может привести к психическим заболеваниям и даже к серьёзным последствиям. Поэтому руководители должны иметь представление об этих психологических расстройствах. В настоящее время среди сотрудников широко распространены следующие нездоровые психологические явления или негативные эмоции:

(1) Тревога. Включает в себя такие эмоции, как беспокойство, печаль, паника, беспокойство и т. д. При сильной тревоге могут даже появляться такие симптомы, как невозможность успокоиться, бессонница и т. д. Тревога не только влияет на психическое и физическое здоровье сотрудников, но и может повлиять на производство, приводя к авариям, связанным с безопасностью или качеством.

(2) Депрессия. Депрессия — это психическое состояние, возникающее в результате печали по поводу собственной судьбы или отчаяния в отношении своего будущего, при котором происходят изменения в метаболизме мозга, уровне гормонов и работе сердца. В тяжелых случаях речь идет о депрессивном расстройстве. Проявляется оно в виде сильной бессонницы, подавленности, замкнутости, уныния, отсутствия энтузиазма; в некоторых случаях это приводит к

алкоголизму, наркомании и даже самоубийству.

(3) Импульсивность. У каждого бывают моменты импульсивности, но обычно люди держат свои порывы в определённых пределах. Если длительно накапливающееся внутреннее психологическое давление не находит нормального выхода, то при возникновении импульсивного порыва это может привести к серьёзным последствиям.

Эти нездоровые психоэмоциональные состояния приводят к серьезным последствиям:

Во-первых, это влияние на производственную и хозяйственную деятельность предприятия. Например, сотрудники могут вымещать злость на продукции или оборудовании, теряют мотивацию, что серьезно сдерживает как реформы в компании, так и ее хозяйственную деятельность.

Во-вторых, это влияет на стабильность общества. В последние годы в компаниях все чаще происходят массовые инциденты, которые даже перерастают в крупномасштабные массовые беспорядки в отдельных районах или городах, и нельзя сказать, что это не связано с вышеупомянутыми факторами.

При подборе персонала работодатели должны проявлять особую осторожность в отношении людей с неустойчивой психикой. Чтобы по возможности избежать найма людей с психическими расстройствами, при подборе персонала можно попробовать использовать современные психологические тесты. Однако психологическое поведение человека весьма

сложно, и его трудно измерить напрямую для получения результатов; поэтому психологическое тестирование не проводится методом прямого измерения, как в физике, а осуществляется косвенным способом. Такое тестирование неизбежно подвергается влиянию субъективных и объективных факторов. Некоторые посторонние факторы, такие как посторонние звуки и оборудование помещения, могут повлиять на результаты тестирования. Поэтому во время тестирования необходимо устранить все посторонние факторы, как внутренние, так и внешние. Кроме того, для обеспечения объективности и точности тестирования работодатель может поручить проведение тестирования сотрудникам компании, разбирающимся в психологии. Лицо, проводящее тестирование, должно пройти специальную подготовку, всесторонне ознакомиться с содержанием и методами тестирования и уметь строго соблюдать процедуру тестирования. Даже очень опытный экзаменатор при проведении тестирования должен обращать внимание на следующие моменты:

- (1) Тщательно выбирать тестовую анкету. Любая тестовая анкета имеет свои цели применения, сферу применения, а также определённую надёжность и валидность.

- (2) Установление непосредственного контакта с тестируемым. Между тестирующим и тестируемым существует особый вид взаимоотношений; если эти отношения недостаточно непосредственны, могут возникнуть две ситуации, влияющие на результаты тестирования: во-первых, тестируемый

может проявить «сопротивление» тесту и отказаться сотрудничать; во-вторых, у тестируемого может возникнуть «тестовая тревога», из-за которой он не сможет продемонстрировать свой истинный уровень.

(3) Контроль за ошибками при проведении тестирования. Действия тестирующего в процессе тестирования должны строго соответствовать правилам и требованиям теста; он должен уметь успокаивать тестируемого, учитывать другие важные моменты, чтобы тестируемый с готовностью проявил все свои способности или другие характеристики.

(4) Правильно интерпретировать результаты тестирования. Как правило, не следует сообщать результаты тестирования самим испытуемым и их родственникам, а лишь объяснять им, как следует интерпретировать эти результаты.

(5) Соблюдение этических норм тестирования. Тестирующий ни в коем случае не должен использовать тест в качестве инструмента давления на человека или средства для совершения неправомерных действий.

(6) Соблюдать конфиденциальность тестирования. Конфиденциальность тестирования включает в себя два основных аспекта: один из них — конфиденциальность содержания теста. Содержание психологического теста, включая тестовые материалы, не должно разглашаться общественности и не должно произвольно предоставляться лицам, не имеющим на то соответствующей квалификации, чтобы избежать потери контроля над тестом и его злоупотребления. Дру-

гой аспект — конфиденциальность результатов тестирования. Эти данные относятся к категории конфиденциальной информации личного дела и не должны быть доступны посторонним лицам, а также самим участникам тестирования.

В настоящее время в некоторых развитых странах и регионах, таких как США, Япония, Великобритания и др., всё большее внимание уделяется оценке психологических качеств кандидатов, и многие компании используют серию тестов для определения уровня психологических качеств соискателей. Они считают, что это процесс, позволяющий снизить риски и способствующий принятию оптимальных решений. Цель таких мер — выявить кандидатов с хорошими психологическими качествами, способных отвечать требованиям конкурентной среды.

Оценка широты знаний в непринуждённой беседе

Современная бизнес-среда претерпела кардинальные изменения: мы живем в эпоху открытости, процветания, свободы и интеграции, эпоху информационных технологий. Если нанятый вами сотрудник не обладает определенной широтой знаний, ему будет очень сложно найти в этом мире прочное и надежное место. Поэтому необходимо убедиться, что ваши сотрудники обладают обширными знаниями и способны интегрировать гуманитарные и социальные науки в сферу профессиональных технологий.

Как же оценить широту кругозора соискателя? Все приходят с дипломом в руках, имеют одинаковый уровень об-

разования, ведут себя скромно, показывают схожие результаты на письменных тестах и демонстрируют примерно одинаковые рабочие навыки. Поэтому для многих работодателей оценка широты кругозора соискателя становится делом столь же сложным, как угадывание содержимого мешка, не пощупав его.

На самом деле, такое мышление равносильно тому, чтобы делать из мухи слона. Как правило, существует два способа оценить широту знаний сотрудника: письменный тест и беседа. Однако у письменного теста есть много недостатков: например, соискатели могут легко сфальсифицировать результаты, ограничиться теоретическими знаниями, а оценка может оказаться недостаточно всесторонней и т. д. Беседа же позволяет в определенной степени избежать этих недостатков. Достаточно уделить внимание общению и усилить взаимодействие, чтобы получить общее представление о том, насколько широки знания соискателя. Как правило, беседа должна охватывать следующие аспекты:

(1) Актуальные события и политика. Понимание текущих событий может отражать его собственное стремление к знаниям и любознательность. От отличного сотрудника не обязательно требовать, чтобы он «интересовался всем: и домашними делами, и делами государства, и делами всего мира», но он обязательно должен иметь базовое представление о мире, в котором мы живём. Следить за важными событиями в стране и за рубежом, проявлять любопытство к внешнему

миру — это очень помогает повысить общий уровень развития человека и расширить кругозор; в противном случае, если человек «не слышит, что происходит за окном, и думает только о зарплате», его ограниченность будет очевидна.

(2) Увлечения и таланты. Понимание увлечений и талантов соискателя не только позволяет вам оценить широту его кругозора, но и своевременно выявить его сильные стороны, что дает возможность поручать подходящим людям подходящую работу и способствует рациональному распределению человеческих ресурсов.

(3) Базовые знания в области социальных наук. Высококласный сотрудник не может обойтись без целостной структуры знаний, а целостная структура знаний, безусловно, немыслима без базовых знаний в области социальных наук. Независимо от того, является ли кандидат специалистом в области естественных или гуманитарных наук, углубленные знания в области социальных наук являются обязательными.

(4) Динамика развития отрасли. Наиболее тесно с кругозором человека связано то, насколько он осведомлен о динамике развития своей отрасли. Если он умеет лишь усердно трудиться на своей должности, как «старый вол», то, как бы он ни старался, его не следует оценивать слишком высоко. Его усердие, безусловно, достойно уважения, но такой подход к работе совершенно недопустим. По-настоящему преданный своему делу сотрудник всегда внимательно следит за

развитием своей отрасли и последними новостями, поэтому в ходе беседы вам следует намеренно или ненамеренно затронуть темы, связанные с динамикой развития отрасли.

Если ваш разговор будет охватывать вышеперечисленные аспекты, то зачастую в ходе непринужденной беседы, напоминающей обычное общение, соискатель неосознанно «раскроет» вам свои истинные способности. В этот момент ваш разговор станет своего рода меркой, и благодаря этому «измерению» вы сможете составить общее представление о широте знаний соискателя.

Оцените его реальные способности в ходе испытательного срока

Теоретические знания не равнозначны практическим навыкам: команда, состоящая из тупиц и книжных умников, ни в коем случае не может быть полна жизненной энергии. В компании реальные способности сотрудников являются источником жизненной силы предприятия; именно они напрямую определяют, обладает ли ваша команда конкурентоспособностью и жизнеспособностью. Поэтому руководитель должен убедиться, что его подчиненные обладают реальными профессиональными навыками.

Способности человека проявляются только в конкретных делах, поэтому руководитель не должен давать себя обмануть внешними проявлениями; при необходимости можно провести испытательный срок, чтобы оценить его реальные способности.

На самом деле, «испытательный срок» для талантов уже давно стал традиционной практикой в нашей стране. В поздний период первобытного общества мудрый правитель Тан Яо, по рекомендации народа, решил выбрать Шуня в качестве своего преемника, но прежде чем Шунь вступил в должность, подверг его ряду практических испытаний. Сначала Яо выдал замуж за Шуня своих двух дочерей, построил для него зернохранилище и раздал ему много крупного и мелкого рогатого скота, чтобы по тому, как он управляет семьёй, оценить его способности управлять государством; затем поручил Шуню «тщательно соблюдать Пять канонов», чтобы проверить, способен ли он выполнять обязанности министра по делам народа; после этого «послал его во все ведомства» и «принял в качестве гостя у четырех ворот», дав ему возможность общаться и принимать чиновников всех рангов, чтобы те могли оценить и обсудить его; наконец, Яо отправил Шуна в глубь гор, лесов, рек и озер, чтобы тот прошел испытания ветром, морозом, дождем и росой, и таким образом проверить его мудрость и отвагу. Пройдя более трёх лет практической подготовки и испытаний, Яо глубоко убедился, что этот Юй Шунь, родом из глухой провинции, действительно обладает всеми необходимыми талантами и добродетелями, и поэтому передал ему престол. После вступления Шуня на престол в стране воцарился порядок, и он стал ещё одним мудрым правителем после Яо.

Впоследствии мудрецы всех последующих династий неод-

нократно подводили итоги и обсуждали принцип «практической проверки», а также применяли его на деле. В эпоху Весны и Осени и периода Воюющих царств Сюнь-цзы отстаивал принцип: «Слушай его слова, наблюдай за его поступками, оценивай его заслуги и анализируй его выбор».

В «Книге Хан» Бан Гу из Восточной династии Хань также отмечал: «При оценке талантов и отборе людей необходимо испытывать их на должности, ясно определяя меры и критерии для оценки способностей и проверяя реальные достижения с точки зрения добродетели». Известный мыслитель Хань Фэй ещё задолго до этого заявлял: «Если смотреть на кованную медь и оценивать её по сине-жёлтому цвету, то невозможно с уверенностью определить, пригодна ли она для изготовления меча; но если на воде поразить гуся или утку, а на суше — молодого коня, то можно без сомнения определить, что это добыча чистая выгода».» Хань Фэй, используя в качестве примера оценку мечей, объясняет необходимость «проверки на практике». По той же логике: «По зубам, губам и внешнему виду даже Бо Ло не может с уверенностью определить лошадь; но если посадить её в колесницу и понаблюдать за ею в пути, то можно без сомнения отличить плохую лошадь от хорошей». «Наблюдая за внешним видом и одеждой, прислушиваясь к словам окружающих, даже Конфуций не может с уверенностью определить способности человека; но если испытать его на должности и оценить его достижения, то можно без сомнения отличить

обычного человека от мудрого».

Выдающийся министр династии Тан Вэй Чжэн, обсуждая с императором Тайцзуном, как правильно назначать людей на должности, также выдвинул тезисы о том, что «следует оценивать результаты работы и определять повышение или понижение в должности, анализируя их достоинства и недостатки» и «тщательно выяснять их поведение», подчеркивая необходимость определять повышение или понижение чиновников на основе оценки их служебных заслуг. Впоследствии императрица У Цзэтянь даже закрепила «испытание чиновников» в качестве официальной системы.

Во втором году эры Тяньшу (691 г.) она лично принимала в дворцовом зале рекомендованных кандидатов и поочередно направляла их сначала на стажировку в качестве чиновников-стажёров; после успешного прохождения испытательного срока они назначались на постоянные должности. Лю Цзи из династии Мин в своём произведении «Имитация жемчужной нити» ещё более чётко указал: «Сладость и горечь вещей познаёт тот, кто их вкусил; ровность и крутизну пути познаёт тот, кто по ним прошёл».» Кроме того, в двадцать шестом году правления Хунву династии Мин он постановил: «Чиновникам в столице, впервые сдавшим вступительные экзамены, следует сначала поручить исполнение должностных обязанностей; через год те, кто проявит себя как пригодные для службы, получают постоянное назначение, а непригодные — понижаются в должности; назначения

производятся с учетом способностей». Это означает, что решение о пригодности к службе и, следовательно, о предоставлении постоянного назначения принимается по итогам годичного испытательного срока. Кроме того, согласно «Истории династии Мин», «в ведомствах и министерствах при первоначальном назначении на должность в качестве исполняющего обязанности обязательно проводилась проверка по истечении срока, после чего назначалось официальное назначение», причем срок исполнения обязанностей в то время обычно составлял пять лет. Исполнение обязанностей не являлось официальным назначением и также имело характер испытательного срока.

Настоящее золото не боится испытания огнём, тем более — испытания на практике; и каким бы проницательным ни был взгляд руководителя при отборе и оценке кандидатов, на некоторые важные должности человека можно назначить только после прохождения испытательного срока. Можно сказать, что принцип «испытать, а затем принять на работу» применим не только к древней Китаю, но и имеет большое практическое значение для современных предприятий.

На одной из ярмарок вакансий один соискатель обладал достаточным «техническим набором»: он рассказал, что был руководителем студенческого совета, имел определенный опыт работы и управленческие навыки, и говорил так красноречиво, что перечислил почти все слова, которыми можно было описать свои достоинства. Он полагал, что в

иностранной компании обязательно оценят такого смелого и умеющего себя презентовать сотрудника, но руководитель отдела кадров не был очарован его словами, а направил его в небольшой цех для управления производством с испытательным сроком в три месяца. В результате, не дождавшись окончания испытательного срока, этот соискатель довел работу в цехе до полного хаоса и был вынужден с поникшей головой сбежать. Этот наниматель был умным человеком и знал, что в реальности многие любят хвастаться и преувеличивать свои достоинства, но как только дело доходит до практической работы, их истинное лицо сразу же выходит на поверхность. Поэтому он устроил для соискателя своего рода «шахматную партию», дав ему возможность сделать первый ход, и тогда его способности или их отсутствие естественным образом проявились.

Как гласит пословица: «Мул он или лошадь — выведи его на прогулку». Руководителю стоит воспользоваться этим методом, чтобы оценить способности соискателя и решить, стоит ли его нанимать и на какую должность. Это не только проявление искусства руководителя в оценке людей, но и ключ к правильному подбору персонала.

Оценка отношения к работе в процессе задавания вопросов

В компаниях мы часто сталкиваемся с таким явлением: один человек обладает высокими способностями, но не показывает никаких результатов; а другой, с посредственными

способностями, но добросовестный и прилежный, работает очень хорошо. Одинаковая работа, выполняемая с разным отношением к ней, неизбежно приводит к совершенно разным результатам. Руководители должны исключать из своей команды тех, кто не обладает инициативой и энтузиазмом в работе.

По ответам на приведенные ниже вопросы экзаменатор может оценить степень энтузиазма соискателя по отношению к работе, а также его готовность вкладываться в будущую работу, поскольку эти ответы покажут, готов ли он и достаточно ли у него энтузиазма, чтобы приносить пользу компании.

Вопрос 1: Почему вы считаете, что сможете добиться успеха на этой должности?

Анализ: Это довольно общий вопрос, который дает соискателю возможность продемонстрировать свою увлеченность и стремление к новым вызовам. Ответ на этот вопрос предоставит экзаменатору ключевую информацию для оценки того, обладает ли соискатель достаточной мотивацией и уверенностью в себе для данной должности.

Негативный ответ: «Я не знаю. Я хорошо справляюсь со многими задачами. Если мне предложат эту должность и я решу её принять, я уверен, что смогу справиться с ней довольно хорошо, поскольку в прошлом я всегда добивался успеха».

Комментарий: Хотя на первый взгляд такой ответ может

показаться приемлемым, он имеет ряд недостатков. Во-первых, формулировка звучит слабо. Такие выражения, как «я хорошо справляюсь со многими задачами» и «довольно хорошо», не отражают его стремления к достижению целей, а без достаточной целеустремленности ему будет сложно добиться хороших результатов. Кроме того, связывание всего, чем он занимался в прошлом, с этой конкретной должностью означает, что у соискателя нет достаточного стремления к достижению успеха и подлинного энтузиазма в отношении именно этой должности.

Положительный ответ: Исходя из моего опыта, эта должность — самая подходящая для меня в моей профессиональной карьере. На протяжении нескольких лет я изучал эту сферу и следил за деятельностью вашей компании, всегда надеясь на такую возможность пройти собеседование. Я обладаю необходимыми навыками, идеально подхожу для этой должности и действительно смогу хорошо справиться с этой работой.

Комментарий: Это очень убедительный ответ, поскольку он показывает, что у соискателя есть достаточные навыки и знания для выполнения данной работы. Приведенный им пример из опыта демонстрирует его профессиональные навыки и подтверждает его первоначальное заявление. В заключение соискатель выразил желание «хорошо выполнять эту работу», что свидетельствует о его энтузиазме и целеустремленности.

Вопрос 2: Бывали ли случаи, когда преподаватель или консультант ставили вас в неловкое положение и заставляли вас чувствовать себя неуверенно? Как вы реагировали в таких ситуациях?

Анализ: Этот вопрос проверяет способность соискателя работать в незнакомой области. С его помощью экзаменатор может понять, насколько соискатель готов и способен решать проблемы, когда поставленная задача выходит за рамки его текущего уровня компетенции.

Негативный ответ: «Я считаю, что важно подвергать сомнению авторитеты, но я не могу усвоить все знания в стенах университета. Многие люди думают, что знают ответы на все вопросы, но на самом деле они не понимают, что происходит в реальном мире. Вы знаете, это всё — из мира «башни из слоновой кости».

Комментарий: Главная проблема такого ответа заключается в том, что соискатель смещает акцент с себя. Серьезные экзаменаторы не интересуются мнением сотрудника о высшем образовании; им важно знать, как вы будете действовать в ситуации, описанной в задании. Еще одна проблема такого ответа заключается в том, что он заставляет экзаменаторов усомниться в вашей готовности подчиняться руководству.

Положительный ответ: За годы учебы я старался поглощать как можно больше знаний и часто выбирал незнакомые мне предметы, из-за чего меня нередко подвергали критике со стороны преподавателей. Всякий раз, когда я чувствовал,

что знаю об этом предмете недостаточно, я старался предвидеть возможные вопросы и подготовиться к ответам. Когда я затруднялся с ответом, я делал научно обоснованные предположения, признавал, что чего-то не знаю, и начинал изучать неизвестное с самого начала.

Комментарий: Главное преимущество такого ответа заключается в том, что он ясно демонстрирует готовность соискателя активно справляться со сложными ситуациями; он также показывает, что соискатель обладает амбициями и чёткой позицией, а также знает, как решать необычные и неоднозначные проблемы.

Вопрос 3: Бывало ли у вас, что вы получали результаты ниже своих ожиданий? Если да, как вы с этим справлялись?

Анализ: Ответ на этот вопрос не только позволяет выявить энтузиазм и целеустремленность соискателя, но и показать, готов ли он бороться за какое-либо дело и стремиться к справедливости.

Негативный ответ: Помню, однажды я считал, что должен был получить «В», но получил «С». Я пошёл к куратору, и он показал мне мои оценки по каждому пункту — я находился на грани «С», но, очевидно, это был «С». Я был рад, что смог это проверить, а не просто принять установленную оценку.

Комментарий: Ответ на этот вопрос начался хорошо, но закончился не совсем удачно. Судя по первоначальной ситуации, соискатель, казалось, был готов довести дело до конца. Однако впоследствии стало очевидно, что он (она) не пытал-

ся(лась) что-либо изменить.

Положительный ответ: У меня был один незабываемый случай с профессором, преподающим геологию. Этот человек всегда славился своей пристрастностью к студентам естественнонаучных специальностей, а я как раз не был из их числа. В нашей группе все студенты, не изучавшие естественные науки, чувствовали, что он предъявляет к нашему уровню знаний совершенно нереалистичные ожидания. Из-за его предвзятости большинство из этих студентов показывали плохие результаты. Несмотря на то, что я учился неплохо, я вместе с другими студентами направил заявление руководству факультета с предложением, чтобы администрация университета проверила его методы преподавания.

Комментарий: Такой ответ демонстрирует, что кандидат способен преодолевать сложные ситуации, а также выделяться из общей массы и занимать лидирующие позиции. Кроме того, этот ответ свидетельствует о том, что кандидат придает большое значение справедливости и заботится об интересах коллектива.

Вопрос 4: С целью карьерного роста планируете ли вы продолжить обучение?

Анализ: Это простой вопрос, который позволяет оценить ваши амбиции, а также определить, насколько важно для вас то, что компания ценит вас, по сравнению с тем, насколько важно для вас ваше собственное будущее.

Негативный ответ: «Я не знаю. У меня уже есть степень

бакалавра в области менеджмента, и я считаю, что получил хорошее образование. Мне кажется, что практический опыт работы ценнее того, чему я научился в университете».

Комментарий: Хотя соискатель пытается таким ответом продемонстрировать свои положительные качества, и в некоторой степени такой ответ может косвенно понравиться экзаменатору (ведь экзаменатор и является частью «реальной работы»), он совершенно не отражает стремление соискателя к самосовершенствованию.

Позитивный ответ: Будучи студентом, я приобрел много знаний. Если представится подходящая возможность, я, конечно, рассмотрю возможность продолжить обучение; однако я тщательно обдумаю этот вопрос, поскольку считаю, что многие люди возвращаются в университет, действуя слепо. Если я обнаружу, что моя работа действительно имеет ценность и что для достижения успеха в этой области необходимо получить дополнительное образование, я, конечно, без колебаний пойду учиться дальше.

Комментарий: Такой ответ демонстрирует амбиции, энтузиазм и мотивацию соискателя, а также показывает, что он обладает нестандартным мышлением и очень серьезно подходит к важным карьерным решениям.

Оценка моральных качеств с помощью различных методов

Моральные качества сотрудников напрямую влияют на общий уровень компании. Талантливый, но недобросовест-

ный сотрудник рано или поздно нанесет ущерб компании. Когда доля «недобросовестных» сотрудников достигает определенного уровня, корпоративная культура начинает демонстрировать признаки нездорового состояния. Если это действительно так, то до конца существования компании осталось не так уж и много времени.

Как же понять моральные качества человека? Приведенные ниже методы довольно эффективны, и руководителям стоит их попробовать.

(1) Поговорите с ним о его начальнике, чтобы оценить его уровень.

По тому, как человек оценивает других, можно судить о его собственных качествах. Иными словами, речь человека в определенной степени отражает его нравственные качества. Психологически здоровый человек с высокими моральными принципами способен объективно оценивать других; напротив, человеку с развращенной моралью, низкими качествами и узким кругозором трудно занять объективную и нейтральную позицию и доброжелательно отзываться о других. Поэтому по ожиданиям и оценкам сотрудника в отношении начальника можно составить общее представление о его моральных качествах.

В ходе этого опроса вам следует уделить особое внимание следующим трем вопросам:

Вопрос первый: что для вас является идеальным начальником, а что — неприятным?

Вопрос 2: Что именно вам не нравится в неприятном начальнике?

Вопрос 3: Посмотрите, сможет ли он объективно оценить своего «начальника».

(2) Проведите проверку биографии, чтобы выяснить, нет ли у кандидата судимостей.

Как гласит пословица, «горы можно перенести, но характер изменить трудно». Возможно, некоторые скажут, что хотя характер человека и трудно изменить, его всё же можно улучшить с помощью образования и воспитания; или же что ключевым моментом при оценке кандидатов является их талант и личные способности. Эти два момента, конечно, нельзя отрицать, но мы считаем, что, уделяя внимание этим аспектам, следует уделять ещё большее внимание характеру и личностным качествам человека, особенно если речь идёт о важных должностях. Справедливости ради следует отметить, что успешные компании отбирают подходящих кандидатов и назначают их на соответствующие должности, а не занимаются подготовкой кадров для последующего назначения на нужные позиции, особенно с учётом операционного капитала и стратегических возможностей компании. Поэтому мы рекомендуем сначала проводить отбор кадров, а уже потом заниматься их подготовкой.

(3) Привлечение третьей стороны для оценки профессиональной этики.

Под профессиональной этикой понимается совокупность

моральных норм, нравственных устремлений и качеств, тесно связанных с профессиональной деятельностью людей и соответствующих требованиям данной профессии. Профессиональная этика представляет собой минимальный уровень морали и является базовым моральным требованием к работникам.

Каждый работник, независимо от рода своей деятельности, должен соблюдать этические нормы в профессиональной сфере. Например, учитель должен соблюдать профессиональную этику, заключающуюся в обучении и воспитании учеников, а также в том, чтобы служить образцом для подражания; врач должен соблюдать профессиональную этику, заключающуюся в спасении жизней и лечении больных, и т. д.

Если вы хотите по-настоящему оценить моральные качества человека, обычные экзамены или опросы вряд ли дадут желаемый результат. Самый эффективный способ — привлечь третью сторону в сферу ваших общих интересов и понаблюдать, как он будет делать выбор в сложной ситуации, когда сталкиваются различные интересы. В этот момент сотрудник оказывается в окружении трех сторонних интересов — интересов предприятия, личных интересов и интересов третьей стороны — и подвергается двойному воздействию корпоративных и личных ценностей; именно этот момент является оптимальным для проверки моральных качеств сотрудника.

В компании наиболее распространенным третьим лицом является потребитель или клиент. Сотрудник, обладающий подлинной совестью и высокими моральными принципами, сможет сохранять хладнокровие и не терять самообладания, независимо от того, какому вихрю интересов он подвергается. Поэтому, какими бы уловками вы ни пытались его проверить — будь то перед жалостным потребителем или клиентом, предлагающим огромные деньги, — он не совершит поступка, противоречащего принципам честности и добросовестности.

(4) Поделитесь с ним секретом и понаблюдайте за его нравственными качествами.

Иногда руководитель может намеренно предоставить какому-то подчиненному второстепенную информацию: если она просочится наружу, сразу станет ясно, что этот человек не умеет хранить тайны. А тот, кто не умеет хранить тайны, не способен выполнять важные задачи.

Поэтому, обнаружив, что подчиненный не умеет хранить секреты, ни в коем случае не поручайте ему решать важные вопросы, иначе дело легко может пойти наперекосяк.

(5) Намеренно поручите ему работу с деньгами, чтобы проверить его честность.

Как определить, честен ли подчиненный? Лучше всего наблюдать за ним в реальной работе. Можно поручить ему распоряжаться деньгами и посмотреть, не проявляет ли он склонности к коррупции в процессе выполнения этих задач.

Даже если таких склонностей нет, нужно посмотреть, не примет ли он взятку, ведь вопросы, связанные с деньгами, могут затрагивать интересы многих сторон, и в этом процессе вполне вероятно, что кто-то предложит взятку. Если подчиненный примет взятку и при работе с деньгами намеренно будет отдавать предпочтение какой-то одной стороне, это означает, что он не честен, и не исключено, что в любой момент он может присвоить государственные средства. С такими людьми нужно быть очень осторожным и настороженным.

(6) Посмотрите, как он ведет себя в заведениях развлечений.

Некоторые люди очень заботятся о деньгах, а другие часто увлекаются развлечениями. Оба эти типа людей могут из-за этого провалить дело, поэтому им нельзя доверять важные задачи. Руководителю необходимо быть начеку в отношении непредвиденных ситуаций и не ждать, пока дело раскроется, чтобы потом сожалеть.

(7) При возможности оценивайте его характер по поведению в нетрезвом состоянии.

Есть поговорка: «Пьяный говорит правду». Человек, который плохо держится за столом, в нетрезвом состоянии начинает нести чушь и вести себя легкомысленно. Такие люди легко теряют самообладание после выпивки, и по их словам и поступкам в нетрезвом состоянии можно очень ясно увидеть их истинную натуру. Поэтому, если это необходимо, по-

наблюдайте за поведением человека в нетрезвом состоянии — это значительно поможет вам оценить его характер.

Обращайте особое внимание на лояльность соискателя

Независимо от того, насколько обширны знания человека, насколько он искусен в своём деле и каков его уровень образования, если он постоянно меняет место работы, часто переходит на другую работу или даже предаёт компанию, он, безусловно, станет главным врагом роста предприятия. Для обеспечения долгосрочного процветания компании руководство должно тщательно отбирать тех сотрудников, которые лояльны к компании, всегда думают о её благе и во всём защищают её интересы.

Говоря об оценке лояльности, мы не можем не затронуть в первую очередь вопрос о смене работы сотрудниками.

Смена работы сотрудниками тесно связана с их лояльностью. Уход сотрудников, особенно ключевых, является для компании огромным убытком. Для построения экономической компании нельзя игнорировать вопрос предотвращения ухода сотрудников.

Некоторые умные руководители не любят нанимать сотрудников, склонных к частым сменам работы. Генеральный директор одной крупной иностранной компании, штаб-квартира которой расположена в Нинбоском здании «Шимао», однажды с сожалением заметил: «Смена работы связана с личностными особенностями человека; мы не рискуем брать

на работу сотрудников, которые привыкли часто менять работу». В его словах проскальзывало отвращение и страх перед сотрудниками, лишенными стабильности и лояльности. Можно с уверенностью сказать, что привычка часто менять работу является проявлением нелояльности сотрудника: если бы он был вам предан, разве смог бы он просто так уйти?

Как отсеять нелояльных соискателей, похожих на «бродячих блох»? Лучший способ — решить проблему у истоков, проводя тест на лояльность уже на начальном этапе подбора персонала.

Набор персонала — один из самых эффективных способов для компании привлечь талантливых сотрудников. Однако, судя по разной степени лояльности, которую демонстрируют новые сотрудники после прихода в компанию, большинство компаний часто допускают при найме одну очень серьезную ошибку: ориентируются исключительно на профессиональные навыки и игнорируют проверку лояльности сотрудников.

На самом деле, при принятии решения о приеме сотрудника на работу, помимо проверки профессиональных навыков, следует также проводить тестирование нравственных качеств и личностных черт — не стоит игнорировать это из-за нехватки времени. «Хорошо заточенный нож облегчает работу» — правильный выбор сотрудника позволит компании сэкономить значительные управленческие затраты; напротив, неправильный выбор приведет к многочисленным

жалобам со стороны подразделений, в которых работают эти сотрудники, а также к сильному давлению на руководителей отдела подбора персонала. Кроме того, из-за невозможности найти подходящего кандидата на одну должность компания может годами проводить набор, что негативно скажется на ее репутации.

Обычно для проверки лояльности соискателей используются следующие методы:

(1) Структурированное собеседование. Целенаправленные вопросы, направленные на проверку лояльности и личностных качеств сотрудника, можно сгруппировать в несколько пунктов и сформировать из них анкету для заполнения соискателем, либо задавать их в устной форме, чтобы соискатель ответил на них. Этот инструмент оценки варьируется в зависимости от характера, отрасли и масштаба каждой компании, но должен включать, как минимум, следующие общие вопросы: причины ухода с предыдущей работы, оценка прежней компании, впечатления о рабочей среде, карьерных возможностях и вознаграждении и льготах, а также просьбу описать, что такое идеальная работа, идеальный коллега, каковы личные планы по карьерному росту и т. д.

(2) Оценка ключевых примеров. Предложите сотрудникам высказать личное мнение по поводу некоторых примеров, связанных с проблемой лояльности сотрудников (это могут быть случаи как из вашей компании, так и из других

компаний). Слова отражают мысли, и вы сможете проследить психологическую траекторию собеседника по его высказываниям.

(3) Психологическое тестирование. Психологическое тестирование — это профессиональный инструмент, разработанный специалистами в области психологии на основе принципа индивидуальных различий человека. Оно позволяет объективно оценить такие показатели, как профессиональные способности, профессиональные склонности, личностные качества и индивидуальные особенности, и обладает хорошими диагностическими и прогностическими свойствами. За рубежом психологическое тестирование широко используется при отборе государственных служащих, найме персонала в компании, оценке сотрудников и приборе руководящих кадров. Недостатком психометрических тестов является то, что они довольно трудоемки и требуют значительных затрат, поэтому они не слишком подходят для найма рядовых сотрудников на трудоемких предприятиях; однако при отборе руководителей высшего звена и специалистов на ключевые должности они позволяют избежать риска потрясений в компании, и их соотношение цены и качества является достаточно выгодным. В настоящее время в Китае также начинают появляться специализированные веб-сайты по оценке персонала, что предоставляет предприятиям более широкий выбор в этой сфере.

(4) Проверка биографических данных. Это незаменимый

и весьма эффективный инструмент для оценки лояльности сотрудников или получения необходимой информации о них. В процессе найма мы видим, что информация, предоставляемая соискателями, не всегда соответствует действительности, поскольку большинство собеседований проходит в формате личной встречи или на основе изучения резюме, и в ходе этого процесса, безусловно, многое остается незамеченным, тогда как проверка биографических данных позволяет решить эту проблему.

На данном этапе проверка биографических данных в нашей стране еще далеко не достигла уровня развития, характерного для зарубежных стран. В США 83 % работодателей регулярно проводят проверку биографических данных руководителей, административных сотрудников и специалистов, 30 % компаний проводят такую проверку в отношении рядовых сотрудников, 58 % компаний связываются с предыдущими работодателями кандидатов, а 48 % компаний проверяют образование соискателей. 41 % компаний после проверки могут выяснить причины ухода сотрудников с работы, причем в 40 % случаев причиной являются рабочие привычки, а в 30 % — личностные качества.

(5) Выясните, почему он пришел работать именно сюда. Чтобы обеспечить долгосрочную лояльность сотрудника, вам необходимо понять, зачем он здесь работает: из интереса, чтобы прокормить семью или у него есть какие-то другие мотивы?

Как правило, человек, работающий из интереса, легко сохраняет долгосрочную лояльность к своей работе. Когда работа перестает быть удовольствием и превращается в однообразную рутину, она действительно становится скучной, и о предательстве тогда не может быть и речи. Поэтому вопрос «зачем он здесь работает» требует тщательного размышления со стороны работодателя. Только тот, кто по-настоящему любит свою работу, будет сохранять к ней лояльность.

Помимо вышеупомянутых пяти методов, перед приемом на работу отдел кадров должен поддерживать откровенное общение с соискателем, поскольку зачастую обмен информацией между соискателем и компанией является односторонним: компания знает о сотруднике слишком много, а сотрудник имеет лишь поверхностное, эмоциональное представление о компании. Поэтому перед принятием решения о приеме на работу необходимо правдиво рассказать о компании и дать соискателю возможность еще раз все обдумать и сделать выбор. Если же он поступит на работу вслепую и только потом обнаружит, что многое не соответствует его представлениям, это негативно скажется на его производительности и стабильности.

Кроме того, когда в компании появляется вакансия, не следует постоянно полагать, что «чужой монах лучше молится»; следует предоставлять больше возможностей «звездным» сотрудникам внутри компании, обладающим определенными профессиональными навыками, высокой способ-

ностью к обучению и отличной адаптивностью — это сопряжено с гораздо меньшим риском в плане лояльности, чем при найме внешних кандидатов.

Глава 2. Искусство уважать талантливых и скромных: вдохновлять людей следовать за собой

Лидерство — это статус, позволяющий влиять на других с целью совместного достижения целей. Эффективное управление сотрудниками обязательно опирается на невидимую силу вдохновения руководителя. Как гласит пословица: «Персики и сливы не говорят, а под ними сама собой прокладывается тропинка». Завоевав уважение и доверие окружающих, вы обнаружите, что управлять сотрудниками на самом деле не так уж и сложно.

Влияние — важнейшая черта лидерства

Откуда берется ваше лидерство как руководителя? Как заставить сотрудников выполнять ваши указания? Как завоевать их доверие? Несмотря на то, что у вас есть власть, силой невозможно решить все проблемы. Руководитель, прежде всего, должен обладать «вдохновляющей силой»: лидер, излучающий эту силу, обладает неосязаемым и безграничным влиянием.

Под вдохновляющей силой понимается сила, способная вдохновлять и призывать к действию. Это важнейшая черта

лидерства и его высшая степень; это похвала, уважение и доверие подчиненных к руководителю, проявление его высокой нравственности. Это объективная оценка, психологическое явление, воплощение влияния, притягательности и центростремительной силы руководителя на сотрудников.

Вдохновляющая сила — это влияние, не основанное на власти, деньгах или иных корыстных интересах. Она способна эффективно изменять и влиять на психологическое состояние и поведение сотрудников, обеспечивая относительное единство мыслей и действий в группе подчиненных, а также формируя единые групповые цели и действия.

Обладает ли руководитель силой притяжения — это ключ к эффективности руководства и успеху или провалу дела. Отец современной науки об управлении Питер Друкер отмечал: «Единственное определение руководителя — это наличие последователей. Некоторые люди — мыслители, другие — пророки; все они важны и крайне необходимы, однако без последователей не может быть руководителя». Как видно, руководитель и подчинённый — это два понятия, которые одновременно противоположны и едины; важнейшая способность руководителя заключается в том, чтобы вдохновлять подчинённых. Чем сильнее вдохновляющая сила руководителя, тем больше подчинённых он привлекает.

Сила вдохновения играет гораздо более важную роль, чем влияние, основанное на должностных полномочиях; она является ключом, который действительно побуждает людей

раскрыть свой максимальный потенциал для реализации любых планов и целей. Поскольку сила вдохновения рождается из внутреннего воздействия и полностью основана на добровольном принятии, она не сводится к простому подражанию «сверху вниз», а представляет собой притяжение, при котором сначала подается пример, а затем следует вдохновение; это внутренняя движущая сила, основанная на уважении и доверии, убеждении и подражании.

Некоторые считают, что наличие руководящей должности само по себе означает наличие вдохновляющей силы, позволяет осуществлять руководящие функции, а окружающие должны беспрекословно подчиняться. На самом деле это не так. Почему на протяжении тысячелетий столь многие правители, возвышавшиеся над народом и обладавшие безграничной властью, не могли противостоять гневу крестьян, вооруженных мотыгами? Потому что у них не было вдохновляющей силы. Власть без притягательной силы — это, в лучшем случае, лишь произвол. Результатом злоупотребления произволом не может стать искреннее подчинение подчиненных, а лишь неустойчивость собственного положения.

Управлять людьми нужно через их сердца. Чтобы стать успешным лидером, необходимо обладать значительной степенью вдохновляющей силы; в противном случае трудно решить одну из важнейших задач лидерства: как завоевать доверие и лояльность сотрудников. Основная причина, по которой человек с радостью и искренним уважением работает

и борется ради своего лидера или организации, заключается в том, что у него есть лидер, обладающий вдохновляющей силой. Такой лидер, словно магнит, притягивает сердца людей и вдохновляет их идти вперёд.

Один сотрудник с восхищением отзывался о своём руководителе: «Достаточно провести с ним одну минуту, чтобы почувствовать свет и тепло, исходящие от него. Я работаю не покладая рук именно потому, что меня глубоко привлекает та мощная сила, которая исходит от него».

Это заставляет нас с восторгом признать: харизма гораздо сильнее власти. Успех лидера действительно не зависит от должности и власти, а в значительной степени определяется тем, обладает ли он харизмой, которая выделяет его среди других и способна привлечь последователей.

Конечно, не стоит чрезмерно беспокоиться и сомневаться в том, достаточно ли у вас харизмы, ведь лидерскую харизму можно развивать и совершенствовать. Известный социальный психолог доктор Реджио однажды сказал следующие вдохновляющие слова: «У каждого человека есть свой участок плодородной земли, полный очарования, который только и ждет, когда вы его возделываете». Если вы хотите стать успешным лидером, первое, что вам нужно сделать, — это как можно скорее развить в себе те выдающиеся качества, которые привлекают последователей.

(1) Компонент знаний

Само по себе знание — это сила. Широкая структура зна-

ний и их богатое содержание наделяют руководителя мудростью и стратегическим мышлением, необходимыми для управления, а уникальная специализация в определенной области формирует его решительность и авторитет. Степень доверия подчиненных к руководителю в определенном смысле зависит от структуры его знаний и уровня профессионализма. Поэтому руководитель может и не быть всемогущим, но он обязательно должен уметь обновлять свои знания, идти в ногу со временем и смело внедрять инновации.

(2) Компонент способностей

Требования сотрудников к руководителю не ограничиваются лишь трудолюбием и готовностью терпеливо выполнять любую работу; они оценивают ваши способности, наблюдают за тем, на каком уровне вы решаете каждую проблему, и ищут в ваших способностях источник доверия и надежды. Руководитель, обладающий выдающимися способностями, дарит коллективу надежду на успех. А надежда — это своего рода психологический магнит, который не только объединяет волю коллектива и укрепляет его убеждения, но и эффективно стимулирует желание следовать за ним.

(3) Компонент характера

Характер проявляется во всех действиях руководителя и не зависит от рабочей или жизненной обстановки. Превосходный характер должен быть подтверждением искренности как в присутствии других, так и в уединении; это принцип соблюдения честности и способности различать добро и зло,

а также основной кредо для руководителя и человека в целом. Высокие нравственные качества руководителя вызывают у подчинённых уважение и восхищение, а порой даже поклонение и стремление к подражанию. Незаметное, но мощное влияние, которое они оказывают, способно притягивать подчинённых как сознательно, так и бессознательно.

(4) Эмоциональный фактор

Поведение человека подчиняется как разуму, так и эмоциям. В процессе выполнения руководящих функций нормальный эмоциональный обмен является ключом к формированию совместных усилий. Чем ближе мысли и чувства руководителя к сотрудникам, тем больше они его поддерживают и тем сильнее его вдохновляющая сила. Если же он отдаляется от сотрудников и занимает неверную позицию, отчуждение становится неизбежным, и, конечно же, о вдохновляющей силе не может быть и речи.

Уникальная притягательная сила является основой управления сотрудниками и сплочения коллектива. Если использовать аналогию, то сотрудники с разным происхождением, возрастом, характером и способностями подобны куче песка, а притягательная сила руководителя — это цемент, который позволяет песку скрепиться в единое целое. Вдохновляющая сила руководителя способна сплотить сотрудников вокруг себя. Воспользуйтесь приведёнными выше советами, чтобы обрести достаточную вдохновляющую силу — так вы сможете собрать песок в гору и стать успешным руководите-

лем.

Личный пример превосходит любые приказы

Управлять сотрудниками и управлять ими эффективно невозможно, просто раздавая указания. Помните: когда вы отдаете приказы, сотрудники внимательно следят за каждым вашим движением. Хотя в контексте современного управления, где руководство и сотрудники четко разделяют свои обязанности, призыв «подавать пример» может показаться несколько банальным, с точки зрения психологии сотрудников это в любом случае необходимо и обязательно.

В реальной жизни руководитель всегда находится в центре внимания сотрудников. Однако способность вдохновлять людей, когда один призыв собирает множество последователей, отнюдь не дается просто за счет занимаемой руководящей должности. Лидер без последователей — это лишь пустая оболочка, опирающаяся на авторитет должности. Иными словами, именно последователи делают руководителя тем, кем он является. А формирование последователей начинается с самого руководителя: он должен во всём подавать личный пример, выработать хорошие рабочие привычки и высокие моральные качества. Если вы будете так поступать, ваша группа последователей сформируется сама собой.

подавляющее большинство руководителей предприятий очень хотят иметь высококвалифицированный коллектив сотрудников; но, с другой стороны, сотрудники ещё больше надеются, что их руководитель будет вести себя как на-

стоящий лидер — надёжный и заслуживающий доверия вождь, во всех аспектах своей деятельности подающий пример собственным поведением. Только в этом случае сотрудники будут чувствовать перспективу и будут следовать за вами с полной преданностью. Некоторые руководители ведут себя нерадиво, говорят небрежно, играют в маджонг до полуночи, опаздывают на работу и уходят раньше времени, считая себя единоличными властелинами — кого может убедить такой руководитель?

«Тот, кто умеет обращаться с людьми, умеет и с самим собой; тот, кто умеет управлять людьми, умеет и управлять собой». Как руководитель предприятия, не способный соблюдать самодисциплину, вы не сможете подчинять людей своей добродетелью и управлять ими своей силой; если вам не удастся завоевать доверие и признание окружающих, вы неизбежно потерпите поражение. Хороший руководитель должен понимать: то, чего он требует от подчинённых и сотрудников, он должен сначала выполнить сам. Только руководитель, строго следующий правилам, способен мотивировать подчинённых к самосознательной работе и способствовать их позитивному развитию. Не следует требовать от подчинённых того, чего не способен сделать сам руководитель. Требуя от подчинённых избавиться от вредных привычек, сначала нужно избавиться от них самому.

Чтобы стать хорошим руководителем, нужно в первую очередь контролировать себя и подавать сотрудникам хоро-

ший пример. Никакие словесные наставления не могут сравниться по эффективности с личным примером. Поведение порой важнее слов: сила лидера зачастую проявляется не в словах, а в поступках, и это особенно верно для мудрого руководителя. В любой организации лидер, безусловно, является образцом для подражания; все следят за вашими словами и поступками. Если вы умеете влиять на подчиненных собственным примером, управление станет для вас легкой задачей.

Под руководством Лю Чуаньчжи компания Lenovo превратилась из предприятия с капиталом всего в 200 000 юаней в крупную корпорацию, чьи активы сегодня исчисляются десятками миллиардов, и стала лидером китайской электронной промышленности, а сам Лю Чуаньчжи считается представителем национальной элиты и пользуется высоким авторитетом как руководитель предприятия. На чём основано всё это? Сегодняшний успех Lenovo неразрывно связан с личным примером, харизмой и высокими моральными качествами Лю Чуаньчжи.

В процессе развития Lenovo произошел следующий случай: в компании существовало правило, согласно которому за опоздание на собрание, в котором участвовали более двадцати человек, налагался штраф в виде минуты стояния. Эта минута была очень серьезной, и без этого собрание просто не могло состояться. Первым, кто подвергся этому наказанию, был бывший начальник Лю Чуаньчжи. Во время наказания

он сам был чрезвычайно нервным и весь покрылся потом; Лю Чуаньчжи тоже был весь в поту. Лю Чуаньчжи сказал своему бывшему начальнику: «Постой здесь минуту, а сегодня вечером я приду к тебе домой и постою у тебя минуту».

Сам Лю Чуаньчжи трижды подвергался этому наказанию, в том числе однажды из-за поломки лифта, когда он застрял в нем. Он громко стучал в дверь, пытаясь позвать кого-нибудь, чтобы тот извинился за его опоздание, но никого не нашёл, и в результате был наказан стоянием. Что касается личных качеств, у Лю Чуаньчжи есть одна очень известная фраза: «Человек должен быть честным!» Лю Чуаньчжи не только так говорил, но и так поступал. Среди «незыблемых правил» Lenovo есть одно: «Не допускать привилегий для близких», то есть дети руководителей не могут устраиваться в компанию. Сын Лю Чуаньчжи окончил факультет информатики Пекинского университета почты и телекоммуникаций, но Лю Чуаньчжи не разрешил ему работать в компании. Он опасался, что если дети сотрудников устроятся в компанию, то в будущем они могут вступить в брак друг с другом, объединиться в группы, и тогда их будет невозможно контролировать.

Именно благодаря тому, что Лю Чуаньчжи подавал личный пример, другие руководители Lenovo брали с него пример и сознательно соблюдали все «незыблемые правила», способствующие развитию компании, что и позволило Lenovo процветать.

Известный специалист по менеджменту Парек сказал: «Если вы не можете управлять «я», вы не сможете управлять ни кем и ничем». Сила личного примера поразительна. Руководитель, желающий эффективно управлять подчинёнными, должен подавать пример, во всём быть первым, строго требовать от себя и следовать принципу «не делай другим того, чего не хочешь для себя». Как только авторитет среди сотрудников будет укреплён благодаря личному примеру, это сплотит коллектив и значительно повысит общую боеготовность команды.

Реальное дело важнее красноречия

Один из важнейших факторов, повышающих авторитет руководителя, — это его практическая деятельность. Усердный труд и приземлённый подход — это не только отношение к работе, но и философия управления. Человек, лишенный духа практической деятельности, не добьётся успеха ни в чём. Если руководитель не обладает духом практической работы, а его деятельность остается на поверхности, если он только на словах хвастается достижениями, во всём ограничивается поверхностным подходом, избегает конфликтов и сдаётся при первых же трудностях, он не сможет хорошо выполнять свою работу и тем более эффективно управлять другими.

В процессе развития дела неизбежно возникают многочисленные трудности и противоречия. Руководитель организации, особенно ее главный руководитель, ни в коем слу-

чае не должен действовать нерешительно и довольствоваться мимолетными успехами, а тем более перекладывать ответственность на подчиненных или вышестоящих. Он должен усердно трудиться, действовать прагматично, смело решать сложные задачи, преодолевать сопротивление и обеспечивать полное выполнение поставленных задач и мер. Если только говорить, но не действовать, это не способствует ни укреплению авторитета самого руководителя, ни продвижению работы.

«Пустые разговоры губят страну, а практическая деятельность процветает». Оценивая стиль работы руководителя, следует обращать внимание не только на то, как он говорит, но и на то, как он действует. Настоящий руководитель ни в коем случае не должен ограничиваться теоретическими разговорами, выяснять ситуацию по телефону или искать обоснования в документах; он должен глубоко погружаться в практику, лично проводить исследования и анализировать ситуацию, пронизывая всю свою работу духом «практичности» и становясь настоящим практиком.

Итак, на какие аспекты следует обратить внимание руководителю?

(1) В критические моменты руководитель должен продемонстрировать твердость и мужество, чтобы создать мощную притягательную силу и сплоченность. Такая роль особенно необходима на поле боя, где речь идет о жизни и смерти, в борьбе за ликвидацию последствий стихийных бедствий и в

условиях суровой среды.

(2) В обычных условиях руководитель должен демонстрировать самодисциплину и самоуважение, чтобы вызывать у сотрудников чувство уважения и влиять на их поведение. Если руководитель сам первым выполняет то, чего требует от сотрудников, даже небольшое действие или едва заметное выражение лица может дать неожиданный эффект; причем чем выше должность, тем сильнее влияние. Эти совершенно обычные мелкие действия вызывают у сотрудников чувство близости, и, исходя из мелочей, они делают выводы о характере и поведении руководителя, что в свою очередь порождает доверие.

(3) В особых ситуациях руководитель должен создавать образ единого коллектива, действующего в интересах общего дела, и играть мотивирующую роль. Иногда, чтобы в срочном порядке выполнить сложную задачу, руководитель может лично прибыть на место и сделать то, что в его силах, сознательно мотивируя и воодушевляя сотрудников своими действиями, что также дает весьма заметный эффект.

Например, в одной организации необходимо было завершить строительный проект к лету, и работа была весьма тяжёлой. В то время стояла сильная жара, рабочие трудились под палящим солнцем, каждый из них был мокрый от пота, а некоторые даже работали с обнажённой грудью, но темпы выполнения работ по-прежнему оставались низкими. Руководитель, ответственный за этот проект, был уже в возрасте;

он мог бы руководить работой из кондиционированного кабинета, но не стал этого делать. Раздав рабочие задания, он пришел на объект и просто сел прямо на строительной площадке. Было жарко, и он тоже снял рубашку, но даже не стал обмахиваться веером. Сколько бы ни работали рабочие, он оставался с ними столько же времени, чем очень тронул их. После напряженной работы в течение всего лета проект наконец был завершен раньше срока. Такая поразительная скорость неразрывно связана с тем, что руководитель и сотрудники действовали как одна команда.

В реальной жизни некоторые руководители пренебрегают мелочами, полагая, что достаточно сосредоточиться на важных делах. На самом деле такое представление является односторонним, поскольку влияние этих мелочей далеко не незначительно. К тому же, чтобы справиться с ними, руководителю не нужно прикладывать особых усилий: порой даже небольшое усилие может дать огромный эффект, так почему бы этим не заняться?

С другой стороны, практичный подход руководителя не должен быть просто показухой. Эти действия должны быть проявлением его истинных убеждений и отражением его постоянного стиля работы. Только демонстрируя свою подлинную сущность и образ, можно завоевать искреннее уважение людей и оказать положительное влияние. Если же вести себя одним образом при сотрудниках, а другим — за их спиной, то, как только это обнаружится, их имидж в глазах сотруд-

ников резко ухудшится.

Для руководителя чем прочнее фундамент, тем лучше

Как гласит пословица, чтобы ковать железо, самому нужно быть крепким. Как руководитель, если ваши собственные способности уступают способностям сотрудников, как вы сможете завоевать их искреннее уважение? Следует помнить, что сейчас наступила эпоха, когда решающим фактором является реальная компетентность: без настоящих навыков при отдаче приказов сотрудникам вы можете столкнуться с сопротивлением. Сотрудники могут не говорить об этом вслух, но про себя будут думать: ««Он даже не так способен, как я, с какого права он мне приказывает?»» Даже если они с трудом это примут, они часто будут работать неполной мощностью. В таком случае о какой вдохновляющей силе руководителя может идти речь? Как тогда предприятие сможет выжить и развиваться? И как долго вы сможете удержаться на этой должности?

Для руководителя чем прочнее фундамент, тем лучше, и чем богаче знания, тем лучше. Знания, особенно профессиональные, связанные с вашей работой, — это ценное достояние руководителя. Профессиональные знания — это не только сила, позволяющая преодолевать трудности, но и сила, позволяющая завоевывать сердца людей. Если вы обладаете обширными профессиональными знаниями, можете ответить на вопросы, на которые сотрудники не знают ответа,

и особенно если ваши знания приносят сотрудникам реальную пользу, они будут испытывать к вам уважение, а вы тем самым укрепите свой личный авторитет.

Однако в эпоху стремительного развития технологий подчиненные зачастую превосходят руководителей по уровню образования, скорости обновления знаний и стремлению к самосовершенствованию. В таких условиях, чтобы стать «наставником», руководителю просто необходимо заниматься широким и углублённым обучением.

Сегодня информация меняется очень быстро: то, что вчера было новейшей информацией, завтра может оказаться бесполезным. Руководитель должен своевременно отслеживать тенденции в отрасли и реальное состояние дел в своей компании, а также в соответствии с изменениями в бизнес-среде постоянно корректировать кадровый состав, ассортимент продукции и ресурсы организации. Только так можно идти в ногу со временем и добиться успеха в бизнесе.

Руководитель должен постоянно и везде изучать и уделять внимание знаниям и навыкам в своей области, причём изучать их необходимо очень тщательно. В этом отношении ни в коем случае нельзя проявлять халатность или довольствоваться поверхностным пониманием. Некоторые вещи могут казаться незначительными, но их тоже нужно тщательно наблюдать; некоторые вещи, несмотря на трудности и препятствия, нужно стараться докопаться до сути. Если удастся выполнить это, то все препятствия в процессе управления мож-

но будет устранить; благодаря этому ваш авторитет также повысится.

Мы часто видим, как многие руководители, приступая к делу, предпочитают упрощать ситуацию, избегая хлопот, затруднений и скучных моментов в процессе работы. Это похоже на солдата, который, стремясь захватить позиции противника, не готов пойти на жертвы, чтобы разрушить вражеские батареи и укрепления; в результате он неизбежно будет вынужден прятаться от вражеского огня, не имея возможности укрыться. Поэтому человек, добившийся профессионального успеха и победы, обязательно будет решать все вопросы до мельчайших деталей, преодолевать трудности, не бояться препятствий и смело идти вперед.

Во многих компаниях часто случается, что людей смещают с руководящих постов. Большинство из них теряют свои позиции именно потому, что не развиваются дальше, стоят на месте, позволяют другим обогнать себя и в итоге теряют прежнюю должность. Возможно, изначально эти люди обладали глубокими профессиональными знаниями, но впоследствии у них не хватило упорства, чтобы накапливать опыт и развивать навыки; к работе они относились небрежно и отбывали номер. Спросите себя: как такой человек может удержаться на руководящей должности?

Некоторые руководители постоянно обращают внимание на происходящее вокруг, учатся и исследуют в любое время и в любом месте, везде стремятся накопить опыт; они спо-

способны рассматривать свою работу и свою организацию как школу непрерывного обучения. Благодаря тому, что они постоянно прилагают усилия к изучению и упорно оттачивают свои навыки, они стремительно прогрессируют и достигают выдающихся результатов.

Мудрый руководитель всегда и везде стремится повысить свой профессиональный уровень, во всём он стремится превзойти других; ко всему, с чем он сталкивается, он относится с вниманием, тщательно изучает и исследует, и не успокоится, пока не разберётся во всём до мельчайших подробностей; он всегда и везде использует любую возможность для обучения, оттачивания навыков и исследований, придавая особое значение тем возможностям для обучения, которые связаны с его будущим. По его мнению, накопление знаний гораздо ценнее, чем накопление денег.

Превосходный руководитель всегда и везде уделяет внимание изучению методов и навыков управления. Он считает необходимым освоить даже самые мелочи; любой способ выполнения задачи он тщательно анализирует, пытаясь понять секреты успеха. Благодаря постоянному накоплению знаний его внутреннее богатство в разы превосходит ограниченную зарплату и занимаемую должность, а его личная харизма постоянно растёт.

Поэтому руководитель должен постоянно пополнять свои профессиональные знания — только так он сможет выжить и развиваться в условиях жесткой конкуренции на рынке

труда, обрести безграничное личное обаяние и эффективно управлять своими сотрудниками.

Сложные вопросы должен решать лично руководитель

«Попробуй сам!» — в подавляющем большинстве случаев эта фраза выражает разочарование в подчинённых, разочарование в том, что они только говорят, но не действуют.

В жизни мы часто сталкиваемся с такими руководителями: когда возникает какая-то сложная или неприятная ситуация, они, как правило, не хотят напрямую вмешиваться и всеми силами пытаются переложить ответственность на подчиненных; в то же время, когда речь идет о престижных и почетных делах, они с нетерпением стремятся выйти на передний план.

В одной компании работал менеджер именно такого типа. Он считал, что задача руководителя заключается в том, чтобы руководить сотрудниками и достигать целей отдела благодаря их работе, а непосредственное выполнение задач не входит в его обязанности; даже если и приходится что-то делать самому, то только в случае важных дел. Что же касается обычной практической работы, то, разумеется, её должны выполнять сотрудники. С такой точкой зрения действительно трудно согласиться. Безусловно, стимулирование инициативы, активности и творческого подхода сотрудников действительно входит в обязанности руководителя, однако разве это всё, что входит в круг его важных обязанностей?

Если так, то разве это не означает, что для сотрудников вполне естественно выполнять только несущественную, скучную и мелкую работу? Задумайтесь: разве сотрудники, чья роль так жестко ограничена работодателем, не будут испытывать разочарование и апатию по отношению к работе? Даже если одобрить подход работодателя, заключающийся в том, что он занимается только важными делами, а не конкретными задачами, нельзя же называть конкретные задачи чем-то неприятным или мелочным. Тем более что важность работы и то, насколько она неприятна, — это две совершенно разные вещи. Если вы, как руководитель, перекладываете всю хлопотную работу на сотрудников, не заботясь о том, способны ли они с ней справиться, такой подход неизбежно создаст трудности для тех, кто выполняет конкретные задачи, и, как следствие, вызовет их недовольство.

В некотором смысле, работа, с которой все чувствуют себя неуверенно и которая вызывает затруднения, должна решаться вами лично — это должно стать главным принципом для руководителя. Ведь, не поступая так, вы не сможете продемонстрировать свои способности и не сможете поддерживать доверительные отношения с сотрудниками. Возможно, подобные задачи действительно нельзя назвать важными, однако с точки зрения негативного влияния на психологическое состояние сотрудников они становятся очень серьезной проблемой.

Возможно, кто-то считает, что, поскольку проблема воз-

ника в ходе выполнения сотрудником своих собственных обязанностей, то, естественно, и устранение последствий должно быть его делом. Те, кто придерживается такого мнения, аргументируют это тем, что поручение сотруднику самостоятельно устранять последствия служит для него практическим уроком и предупреждением, чтобы он не повторял подобных ошибок в будущем.

Однако такой подход не всегда эффективен. Если действовать в соответствии с этой логикой, то, возможно, иногда это принесет определенные результаты, но нужно понимать, что это подрывает инициативу сотрудников, лишает их уверенности в будущей работе и вызывает цепную реакцию негативных последствий. Как только такая ситуация сложится, ее уже невозможно будет исправить никакими средствами. Какими бы оправданиями вы ни перекладывали неприятные и хлопотные дела на подчиненных, это, как минимум, свидетельствует о том, что в вас проскальзывает мысль о самосохранении и безответственности.

Совершенно очевидно, что такой руководитель не будет пользоваться поддержкой сотрудников, а как руководитель, лишенный авторитета, может эффективно управлять персоналом? Сложные задачи и рискованные дела вы должны брать на себя. Громко скажите: «То, с чем вы не справляетесь, оставьте мне!» Такая решительность непременно заставит сотрудников по-новому взглянуть на вас. С другой стороны, такое влияние носит незаметный характер: оно неза-

метно для самих сотрудников учит их тому, что «молчание здесь сильнее слов», и является превосходным методом управления. Это поможет вам создать в вашей команде благоприятную рабочую атмосферу, основанную на взаимной заботе и отсутствии перекладывания ответственности в сложных ситуациях.

Только справедливость и беспристрастность приносят настоящий успех

Мудрый руководитель больше всего ценит репутацию: только хорошая репутация дает силу притяжения и позволяет заслужить всеобщее доверие. Поэтому руководитель не может не понимать суть справедливости и беспристрастности. Только учитывая оценку своих качеств со стороны сотрудников и создавая перед ними образ высокого авторитета, можно лучше укрепить свою власть и авторитет, а также завоевать доверие «народа».

Справедливая оценка сотрудников — важный аспект честности и беспристрастности выдающегося руководителя. Чтобы объективно оценивать сотрудников, они умеют своевременно наблюдать и делать записи. Как гласит пословица: «Лучше плохая ручка, чем хорошая память». Поведение сотрудников проявляется только в ходе длительной работы, и только внимательно фиксируя их поступки на протяжении длительного времени, можно по-настоящему понять их. Когда вы, опираясь на имеющиеся записи, похвалите сотрудника, который хорошо справляется с работой, но остаёт-

ся незамеченным, он почувствует глубокое удовлетворение, что подтолкнёт его к ещё более качественному выполнению своих обязанностей; если же вы критикуете сотрудника за плохую работу, он, хотя и будет в течение короткого времени подавлен, очень скоро поймёт ваш справедливый подход к людям и одновременно осознает свои недостатки в работе, превратившись из отстающего в передового. Только так сотрудники постепенно избавятся от недовольства по отношению к вам и будут более активно сотрудничать с вами в управлении.

Руководитель, пользующийся большой популярностью среди сотрудников, всегда ставит общие интересы выше личных, не ориентируется на себя, в полной мере мобилизует инициативу большинства и, максимально справедливо распределяя задачи, стимулирует у сотрудников желание работать на благо коллектива.

Несправедливость в подборе кадров вызывает недовольство всех, и это является важным вопросом, определяющим, сможет ли организация обеспечить стабильное развитие. Если обращаться с людьми ненадлежащим образом, проявляя пристрастность, то можно неосознанно возвысить тех, кто не заслуживает этого, и при этом пренебречь некоторыми ключевыми сотрудниками; результатом такого подхода станет серьезный удар по инициативе и творческому потенциалу сотрудников, подвергшихся несправедливому обращению, что напрямую повлияет на общее развитие организа-

ции. Поэтому, чтобы стать руководителем, пользующимся популярностью среди сотрудников и обладающим вдохновляющим влиянием, необходимо относиться ко всем сотрудникам одинаково. Таким образом, можно не только в полной мере мобилизовать положительные факторы, но и преобразовать некоторые негативные факторы в положительные.

Справедливость и беспристрастность руководителя проявляются также в «вознаграждении по заслугам». Руководители, пользующиеся популярностью среди сотрудников, как правило, безупречно справляются с этой задачей, способны в полной мере мобилизовать инициативу сотрудников, создавая атмосферу, в которой каждый стремится к лидерству, что придаёт организации безграничную жизненную силу и энергию; напротив, если вознаграждение по заслугам организовано ненадлежащим образом, это не только не приведёт к ожидаемому эффекту мотивации сотрудников, но и может иметь катастрофические последствия. Например, если выдающийся сотрудник внес значительный вклад в работу, но не получил соответствующего вознаграждения, а его заработная плата и премии не росли пропорционально его вкладу; в то же время те, кто не проделал никакой реальной работы, получили повышение зарплаты и долю от прибыли, то любой нормальный человек совершенно естественно почувствует несправедливость со стороны руководства по отношению к себе, что вызовет у него различные противоречивые чувства. Как только складывается такая ситуация, приводя-

щая к возникновению негативных эмоций у костяка коллектива, будущее организации оказывается под серьезной угрозой.

Кроме того, руководитель должен четко разделять служебные и личные дела в повседневной работе и ни в коем случае не использовать служебное положение в личных целях.

Понять характер человека очень просто: достаточно посмотреть, как он распоряжается деньгами, и всё станет ясно. Некоторые люди на первый взгляд кажутся весьма великодушными, но как только дело доходит до денег, в их голове сразу же начинают крутиться мысли о том, как «списать на счет компании»; характер таких людей явно не соответствует требуемому уровню.

Наибольшее презрение со стороны сотрудников вызывают руководители, которые беззастенчиво растрачивают государственные средства, но при этом сами не тратят ни копейки. Таких руководителей немало, и они приносят организации одни только убытки. Строго говоря, они не только не имеют права на существование, но и наносят ущерб компании.

Поэтому руководитель должен четко разделять служебные и личные дела в повседневной работе и ни в коем случае не портить свой имидж из-за жадности мелкой выгоды.

Руководитель, пользующийся популярностью у сотрудников, обязательно должен быть справедливым и бескорыст-

ным. Только бескорыстный человек может быть бесстрашным. Став справедливым и бескорыстным руководителем, вы значительно укрепите сплоченность компании и сможете стать авторитетным руководителем.

Принятие ответственности — это священный долг руководителя

Мы знаем, что в компании обязанности, полномочия и права человека взаимосвязаны: чем больше полномочий, тем больше ответственности и тем больше выгоды. Это похоже на инвестиции в акции: по сравнению с сбережениями они сопряжены с большим риском, но и дают больше возможностей для получения прибыли. В этом смысле принятие на себя ответственности также является священным долгом руководителя.

Превосходные руководители признают, что руководство сопряжено с риском. Они знают, что в случае провала рабочей задачи они должны нести ответственность, а в случае успеха они также могут получить вознаграждение. С одной стороны, они должны смело брать на себя ответственность, а с другой — делиться славой со всеми.

Однако некоторые руководители, когда дело заканчивается провалом, сразу же принимают суровый вид, обвиняют других, полностью сбрасывают с себя ответственность и считают, что вина лежит исключительно на других. Результатом такого отношения становится то, что в следующий раз поддержка со стороны окружающих уменьшится. В конце

концов, этот руководитель сталкивается с препятствиями во всём: сначала поддержка начинает уменьшаться со стороны подчинённых, а когда начальство видит, что подчинённые его не поддерживают, оно тоже перестаёт его поддерживать.

Больше всего подчиненные боятся совершить ошибку, особенно если, приложив титанические усилия, они всё же наделают беды, ведь за этим последуют вопросы наказания и ответственности. А жизнь и так представляет собой череду промахов и ошибок: даже самый внимательный и умный человек может потерпеть неудачу в самом неожиданном месте. Но если он опрокинул лишь свою маленькую лодку — это ещё ничего, а вот если он по неосторожности проткнул большую лодку, на которой зарабатывают на жизнь многие люди, то вполне возможно, что ему придётся «понести все последствия». Поэтому нет ни одного человека, который не боялся бы брать на себя ответственность.

Большинство руководителей, сталкиваясь с ошибками и промахами своих сотрудников или даже своими собственными, всегда пытаются привести различные оправдания, чтобы отгородиться от ответственности, боясь, что это отразится на них и навлечет неприятности. При этом они не осознают: раз вы являетесь начальником других, то ошибки подчиненных равносильны вашим собственным — как минимум, это означает, что вы допустили ошибку в виде неэффективного контроля или неверного подбора персонала. Тем более что одна из обязанностей руководителя — обучать подчиненных

тому, как правильно выполнять работу.

Как руководитель, вы сами не избежите тех или иных ошибок; в таких случаях следует смело проводить самокритику, искренне извиняться перед всеми и признавать свои ошибки.

Некоторые руководители попадают в ловушку в вопросах взаимоотношений с сотрудниками: «Нельзя позволять сотрудникам видеть мои недостатки и ошибки, иначе мне будет трудно заслужить их уважение». Исходя из этого представления, некоторые руководители никогда не признают своих ошибок перед сотрудниками, даже если они очевидны; некоторые же, совершив ошибку, перекладывают ответственность на подчиненных, пытаясь создать ложное впечатление, будто «мое решение было правильным, а вот эти некомпетентные подчиненные просто все испортили». На самом деле все это крайне неразумные действия.

Какими бы блестящими ни были ваши ораторские способности, какими бы обширными ни были ваши полномочия и каким бы хитрым вы ни были, если вы уклоняетесь от ответственности, окружающие сочтут вас человеком, который «смеет поступать, но не смеет отвечать за свои поступки», и лишенным великодушия. В результате сотрудники не осмелятся доверять вам и будут бояться, что в один прекрасный день вы снова допустите ошибку и полностью свалите ответственность на других, из-за чего они начнут сопротивляться вам и откажутся сотрудничать. А самое главное — неже-

ление признавать ошибки станет привычкой, лишаящей вас возможности сталкиваться с ошибками, решать проблемы и развивать навыки их решения.

Известный американский консультант по управлению Стивен Браун однажды сказал: «Если руководитель хочет добиться эффективности в управлении, он должен смело брать на себя ответственность». Смелость брать на себя ответственность — это неотъемлемая часть долга и величия руководителя, а также верное средство, позволяющее руководителю, допустившему ошибку, превратить поражение в победу. В частности, смелость брать на себя ответственность перед сотрудниками дает следующие преимущества:

(1) Укрепление авторитета. Руководитель без авторитета не является настоящим руководителем. Укрепление авторитета — важнейшая задача, которой должен уделять внимание каждый руководитель. Ошибки и промахи, безусловно, подрывают авторитет. Многие руководители либо отрицаются, либо категорически отрицают, либо уклоняются от разговора, но на самом деле это лишь подчеркивает их некомпетентность и глупость. Откровенное признание недостатков и осознание ошибок, демонстрирующее вашу смелость и честность, зачастую чудесным образом укрепляет ваш авторитет.

(2) Проявление широты взглядов. «В животе канцлера можно удержать корабль» — такая широта взглядов также является признаком зрелости руководителя. Если, совершив

промах или ошибку, руководитель способен взять на себя ответственность и откровенно признать свою вину перед теми, кто пострадал, это создает впечатление его широты взглядов и великодушия.

(3) Побуждать других к самокритике. Иногда ошибка в какой-либо работе совершается руководством в целом или не имеет прямого отношения к какому-либо конкретному руководителю, а те, кто несет за это ответственность, надеются на удачу, пытаются замять дело и не признают свою вину. Если в этот момент какой-либо руководитель смело выступит вперед и первым признает свою ответственность, это зачастую заставляет других почувствовать стыд и вынуждает их признать свои ошибки.

(4) Устранение разногласий. В связи с работой неизбежно возникают разногласия между руководителями, а также между руководителями и сотрудниками. Если такие разногласия или противоречия не устраняются своевременно, это неизбежно скажется на работе. Если руководитель, воспользовавшись случаем, связанным с какой-либо рабочей ошибкой, признает свои промахи и ошибки перед другими руководителями и сотрудниками, а порой даже берет на себя вину за то, в чем он не виноват, это зачастую позволяет быстро устранить предубеждения, барьеры и недоразумения, укрепляя сплоченность коллектива.

Эффективный руководитель всегда берёт на себя ответственность за результаты дел, входящих в сферу его компе-

тенции, и не спешит перекладывать проблемы на подчинённых. Президент США Трумэн когда-то повесил у входа в свой кабинет бросающуюся в глаза надпись: «Проблемы заканчиваются здесь, дальше их не передают». Каждый руководитель должен взять эти слова себе за девиз.

Только проявляя уважение, можно заслужить уважение

У каждого человека есть потребность в самоуважении и психологическом удовлетворении, и каждый сотрудник важен по-своему, поэтому необходимо уважать каждого. Только так сотрудники будут уважать вас, все смогут хорошо сотрудничать друг с другом, и между руководителем и сотрудниками сложится позитивное взаимодействие. Если одна из сторон будет пренебрегаться, взаимоотношения между ними не принесут хороших результатов.

Только отдавая, можно получить. Если руководитель не придаёт значения чувствам сотрудников и не уважает их, ему будет трудно завоевать их уважение.

Что касается сотрудников, то в глубине души они все стремятся к признанию и уважению со стороны руководства. Они считают, что могут смириться с разницей в статусе, но на эмоциональном уровне надеются, что их вклад и ценность будут признаны. Проявлением такого признания является уважение со стороны окружающих в компании, особенно со стороны высшего руководства. Как только эта надежда оправдывается, в глубине души у них возникает чувство от-

ветственности за «выполнение миссии», а рабочий энтузиазм и стремление к достижению результатов побуждают их прилагать все усилия в работе. Взаимное уважение между начальством и подчиненными — это мощная духовная сила, которая способствует гармонии между сотрудниками компании, а также формированию командного духа и сплоченности коллектива.

Уважение к сотрудникам также является неизбежным требованием гуманного управления. Только когда личность сотрудника уважается и он по-настоящему чувствует, что к нему относятся с вниманием, он начинает работать с большей самоотдачей, готов поставить себя на место работодателя, инициативно общаться с руководством и обсуждать рабочие вопросы, выполнять порученные задачи и с готовностью вкладывать свои силы в развитие компании.

Основатель IBM Томас Уотсон, входящий в десятку самых известных деятелей американского бизнеса, часто говорил: «Как предприниматель, я, безусловно, должен думать о прибыли, но нельзя придавать ей слишком большое значение. Компания должна с самого начала и до конца ставить человека на первое место, а уважение к сотрудникам — это ключ к успеху».

Девиз компании IBM — «Уважение к личности». Если сотрудники не чувствуют уважения в компании, то нельзя ожидать, что они будут уважать и разделять управленческие принципы и корпоративную культуру компании. Как рабо-

тодатель, вы должны не только говорить об уважении к сотрудникам, но и воплощать его в жизнь.

Уважать сотрудников — значит уважать их слова и поступки. Руководители должны в максимальной степени поддерживать равноправное общение с сотрудниками, а не игнорировать их высказывания и поведение. Очень важно дать сотрудникам возможность свободно выражать свои мнения и взгляды в присутствии начальства. Только хорошее общение может обеспечить чувство причастности и лояльности сотрудников к компании, позволить им почувствовать себя частью коллектива, а не просто наемными работниками, выполняющими приказы, — только так можно раскрыть их инициативу и самостоятельность.

Что касается руководства, то, во-первых, необходимо активно выходить на низовой уровень. Начиная с Уотсона, руководители IBM регулярно посещали низовые подразделения, с дружелюбным отношением выясняя пожелания, недовольство и цели рядовых сотрудников, тем самым повышая их боевой дух. Во-вторых, следует уделять внимание манере высказывания критики. Критика должна быть обоснованной, нельзя критиковать без причины и тем более критиковать ради самой критики. После критики обязательно нужно предлагать пути решения, чтобы сотрудники могли исправить свои ошибки, восстановить самоуважение и вернуть уверенность в себе.

Что касается подчиненных, то их поощряют высказывать-

ся перед начальством и президентом компании. Таким образом, в компании формируется благоприятная демократическая атмосфера, что не только решает конкретные проблемы, но и укрепляет сплоченность. В компании установлены ящики для предложений, расширяющие каналы коммуникации. Сотрудники, имеющие замечания и предложения по работе, могут напрямую связываться с руководителями отделов через эти ящики. За ящиком для предложений отвечает специально назначенный сотрудник, и за реалистичные и выполнимые предложения авторам предоставляются щедрые вознаграждения. Это не просто формальность, ведь на самом деле IBM ежегодно получает 100 000 карточек с предложениями.

Такой подход позволяет сотрудникам осознать свою ценность для компании и является одним из важных факторов успеха IBM, ведь для предприятия нет ничего страшнее, чем отсутствие у сотрудников энтузиазма в работе. Помогая сотрудникам ценить себя, IBM приносит огромную пользу компании.

«Сотрудники — наше самое ценное достояние», «Мы хотим, чтобы сотрудники росли вместе с компанией» — подобные фразы многие компании включают в свои руководства, рекламные издания и на корпоративные сайты, но в большинстве случаев это лишь пустые слова; тем не менее, Уотсон действительно влил идею «уважения к сотрудникам» в самую суть IBM. Уотсон делал акцент на человекоцен-

тричном подходе к управлению, в полной мере уважая ценность сотрудников, придавая большое значение разнообразию человеческих потребностей и опираясь на общие ценности, убеждения и гармоничные межличностные отношения. Таким образом, ему удалось успешно пробудить у сотрудников энтузиазм к работе и постоянно поддерживать их высокий боевой дух.

Если завоевать сердца сотрудников, у них появится искреннее желание вносить вклад в развитие компании; в таком случае они будут сами себя контролировать и раскрывать свой потенциал в полной мере. А основой для завоевания сердец сотрудников является уважение к ним. «Ты уважаешь меня на один чжи, я уважаю тебя на один чжан» — это общепринятый психологический принцип: если вы уважаете сотрудников, они тоже будут уважать вас и признавать ваши лидерские качества. Как только сотрудники начнут испытывать к вам уважение и восхищение, это превратится в мощный энтузиазм и мотивацию к работе.

Проявление великодушия, даже когда вы правы, помогает завоевать доверие подчиненных

В народе говорят: «Праводатель — силен» и «Праводатель пройдет через весь мир», но это не означает, что, будучи правым, нужно быть неумолимым. Если в ситуации, когда вы правы, вы сделаете шаг назад, собеседник обязательно оценит вашу великодушие и будет вам безмерно благодарен.

В народе говорят: «На лбу полководца может бегать ло-

шадь, а в животе канцлера — плавать корабль». Руководитель должен обладать такой широтой взглядов. Только с такой широтой взглядов можно правильно справляться с окружающими людьми и ситуациями. Только великодушные позволяют сохранять хорошее настроение и стать достойным руководителем. В любой компании работают самые разные люди, которые по-разному ведут себя на работе и в жизни; обычные люди часто обсуждают и критикуют других, и если руководитель не сможет правильно к этому отнестись, это негативно повлияет на рабочую атмосферу и на физическое и психическое здоровье сотрудников. Поэтому нам следует проявлять великодушие, чтобы снизить психологическое давление и с удовольствием посвящать себя работе и жизни.

Терпимость — это проявление внутренней культуры. Она означает не только упомянутое выше самоконтроль, но и включает в себя самые ценные качества в межличностных отношениях — скромность и понимание. Она требует от людей, чтобы, осознав суть дела, они умели вовремя отступить и проявить терпение.

Если руководитель обладает терпимостью, его подчиненные будут испытывать к нему благодарность и, как следствие, станут более преданными ему.

В эпоху династии Хань в Китае жил человек по имени Лю Куан, отличавшийся добротой и милосердием. Когда он занимал должность префекта в Наньяне, в случае проступков со стороны мелких чиновников или простых людей он

ограничивался тем, что приказывал прислуге отшлепать их тростниковым плетиком в знак порицания, что пользовалось большой поддержкой народа.

Жена Лю Куаня, желая проверить, действительно ли он так милосерден, как о нём говорят, велела служанке во время совместного заседания с подчинёнными подать мясной бульон и, сделав вид, что это произошло случайно, пролить его на его официальный наряд. Обычный человек наверняка отшлёпал бы служанку, а если бы и не стал этого делать, то, по крайней мере, строго отчитал бы её. Однако Лю Куань не только не рассердился, но и спросил служанку: «Ты не обварила руки бульоном?» Это ясно показывает, что степень терпимости Лю Куаня действительно превосходила обычных людей.

Еще однажды кто-то по ошибке принял его волов за волов Лю Куана и упорно утверждал, что они принадлежат ему. На месте Лю Куана любой другой наверняка отвёл бы этого человека в суд для наказания или же хорошенько избил бы его. Но Лю Куан ничего не сказал, велел кучеру отдать волов тому человеку, а сам пошёл домой пешком. Позже тот человек нашёл своего быка, вернул его Лю Куану и принёс ему извинения; а Лю Куан не только не упрекнул его, но и ласково утешил.

Вот что значит «уступить три шага, даже будучи правым», и «проявить милосердие, даже имея право». Широта взглядов Лю Куана была поистине велика: он исправил сердца лю-

дей и завоевал их расположение.

В современном обществе дело обстоит точно так же: если вы являетесь руководителем и, ломая голову и прилагая все усилия, с большим усердием обучаете подчиненных работе, а тот проявляет сопротивление, не возникает ли у вас часто желание в порыве гнева наказать его? Однако, если у собеседника нет готовности принять ваши наставления, такой шаг только усилит его неприязнь.

Вообще говоря, независимо от того, прав ты или нет, прощать или не прощать — это вопрос, который часто возникает в спорах и дискуссиях. Если речь идет о серьезных или важных вопросах, естественно, следует, не отступая от принципов, выяснить, кто прав, а кто виноват, и даже пожертвовать собой ради поиска истины. Но в повседневной работе люди часто с большим увлечением спорят по поводу не принципиальных, мелочных вопросов, доходя до того, что не успокоятся, пока не выяснят, кто прав, а кто виноват, — это, безусловно, означает делать из мухи слона, и потеря превышает выгоду.

Когда люди ссорятся, из-за переполняющего их гнева они часто позволяют себе резкие высказывания и спорят до покраснения лица. Например, когда подчиненный подвергается выговору со стороны начальника, он может в душе постоянно ворчать: «За такую мелкую ошибку не стоит так без конца придирааться!» Более того, чтобы не ущемить своё самолюбие, он будет изо всех сил пытаться оправдаться. В

таком случае дальнейшие разговоры бессмысленны. Нужно понимать, что из-за человеческой слабости признать свои ошибки и так нелегко. Поэтому, скорее всего, многие, совершив ошибку и подвергнувшись упрекам, не признают свою вину.

В такой ситуации, если разумный руководитель проявит снисходительность, это продемонстрирует его широту взглядов и высокую культурность, что, напротив, вызовет у других большее уважение и позволит легче завоевать доверие подчиненных.

Независимо от того, как подчиненный вас обидел или какие противоречия возникли между вами, главное — «прощайте, когда можно простить». Если во всём проявлять немного больше великодушия, то в будущем, когда вы сами допустите ошибку, окружающие не будут реагировать слишком резко и не загонят вас в безвыходное положение.

Из этого следует, что для обеспечения гладкого хода работы и межличностных отношений нам необходимо принять принцип «прощать даже когда ты прав» в качестве управленческой философии. Ниже приведены два метода своевременной уступки для вашего сведения:

(1) Прежде всего, нужно спокойно обдумать ситуацию

Человек — тоже животное, и его самая основная физиологическая реакция — это самозащита. Стоит нам столкнуться с противостоянием или нападением, как инстинкт подсказывает сначала защищаться и искать оправдания для

себя — вот так и начинается спор. Поэтому сначала следует спокойно выслушать все аргументы собеседника, объективно проанализировать и обдумать их — возможно, вы действительно извлечете из этого огромную пользу. Не спешите с первой реакцией — в этот момент лучше всего сохранять хладнокровие.

(2) Сделайте шаг назад, чтобы сгладить ситуацию

В повседневной работе и жизни часто встречаются люди, которые упорно придерживаются своего мнения и очень легко вступают в споры с другими по мелочам, причем атмосфера бывает весьма напряженной. В таких случаях сторона, которая права, должна проявить великодушие, объясняя свою позицию и идя на компромисс; лучше всего использовать непровокационные формулировки, чтобы избежать эскалации конфликта.

Однажды руководитель проекта по строительству автомагистрали пошел на обед к одному пожилому техническому специалисту. За столом разговор зашел о строительстве одной из автомагистралей. Руководитель подчеркнул, что неоднократные задержки в строительстве являются серьезной ошибкой со стороны ответственных органов, а пожилой технический специалист с ним не согласился, считая, что эту автомагистраль вообще не следовало строить. Они перебрасывались репликами, и спор становился всё более ожесточённым. В конце концов пожилой инженер перевёл разговор на тему «эгоизма молодёжи и отсутствия у неё эколо-

гического сознания», явно критикуя того господина. Боясь, что дальнейший спор нарушит дружескую атмосферу, господин смягчил тон и деликатно заметил: «Возможно, наши взгляды никогда не совпадут, но в этом нет ничего страшного. Возможно, мы оба правы, а может, и оба неправы — этого никто не знает». Эти слова не только позволили господину выйти из затруднительного положения, но и сгладили конфликт между участниками спора, предотвратив бесконечные пререкания, усугубление противоречий и ухудшение отношений.

(3) Терпеливо объясняйте, не выходите из себя

Зачастую взаимные вспышки гнева между людьми возникают из-за непонимания друг друга и недостатка общения; в таких случаях сторона, которая права, ни в коем случае не должна отвечать гневом на упреки собеседника. Лучший способ — подробно объяснить ситуацию, найти способ наладить общение, извиниться или утешить собеседника, чтобы достичь взаимопонимания или консенсуса.

Широта духа и доброжелательность — это проявление культурности, величия духа, нравственных качеств, а также искусство управления. Если руководители будут обладать таким широким и доброжелательным настроем, отношения между начальством и подчинёнными станут более гармоничными и благоприятными.

Делитесь радостью с подчинёнными

Некоторые руководители, сталкиваясь с радостным со-

бытием, всегда предпочитают наслаждаться им в одиночестве. На самом деле, если нет необходимости в сохранении тайны, то поделиться радостным событием с подчиненными еще больше разжигает их рабочий энтузиазм, и это, по сути, также является хорошим способом эффективного управления подчиненными.

Хайнц был председателем совета директоров американской компании «Хеннес», известной производством маринованных овощей; его называли «королём маринованных овощей». Годовой оборот компании «Хеннес» достигал 6 миллиардов долларов, и она входила в число самых известных крупных компаний США. Отношения Хайнца с подчинёнными были очень гармоничными, а трудовые отношения в компании «Хеннес» общепризнанно считались «образцом для всей американской промышленности».

В течение некоторого времени Хайнец плохо себя чувствовал, и врачи посоветовали ему отправиться на отдых во Флориду. Узнав об этом, подчиненные сказали ему: «Вам нужно как следует отдохнуть, вы слишком много работаете, в течение всего года у вас редко бывает возможность так расслабиться». Послушав своих подчиненных, Хайнец отправился на отдых во Флориду, но через несколько дней вернулся. «Почему ты так быстро вернулся?» — удивлённо спросили подчинённые. Хайнц ответил: «Мне одному не очень интересно».

Вскоре сотрудники заметили, что в центре заводской тер-

ритории появился большой стеклянный бассейн. Из любопытства они подошли посмотреть и обнаружили внутри аллигатора весом 800 фунтов.

«Ну как? Этот парень выглядит неплохо, правда?» — радостно спросил Хайнц. Некоторые сотрудники сказали: «Никогда не видели такого огромного аллигатора». Другие же заметили: «Дело не в размере, а в искренности». Хайнц, улыбаясь, ответил: «Этот огромный парень меня очень взволновал и оставил самые незабываемые воспоминания о моей поездке во Флориду. Пожалуйста, поделитесь со мной этой радостью в перерывах между работой!»

Оказалось, что эту аллигатора Хайнц специально привез из Флориды для своих подчиненных. «Делиться радостью с подчиненными» — это не только источник счастья для Хайнца, но и его секретный приём в управлении персоналом.

На самом деле, люди часто, обрета радость и славу, склонны к самовозвеличиванию, и руководители — тем более. Такое настроение вполне понятно, но страдают от этого подчиненные: им приходится терпеть вашу наглость, но они не смеют высказаться, потому что вы — начальник и сейчас на пике славы. Однако со временем они будут сознательно или бессознательно сопротивляться вам в работе, отказываться сотрудничать и ставить вам препятствия. Поэтому, обрета радость и славу, руководитель должен стать ещё более скромным. Быть ни слишком униженным, ни слишком высокомерным нелегко, но «скромность» безусловно превос-

ходит «высокомерие» — даже если эта «скромность» доходит до отвратительной степенности, это не имеет значения. Увидев вашу скромность, подчиненные скажут: «Он ведь довольно вежливый!» — и, конечно же, не будут создавать вам проблем и противостоять вам. Существует много секретов скромности, но достаточно выполнить следующие два пункта:

① Будьте вежливы с подчинёнными: чем выше ваша радость и слава, тем ниже должна быть ваша голова.

② Поделившись с подчиненными радостью и славой, больше не упоминайте о своей радости и славе — иначе это будет выглядеть как хвастовство!

На самом деле, не присваивать радость и славу себе в одиночку — это, по сути, значит не угрожать положению и интересам подчиненных, не посягать на их жизненное пространство. Ведь ваша слава затмевает подчиненных и вызывает у них чувство неуверенности; а ваша благодарность, готовность делиться и скромность, напротив, успокаивают их. Человеческая природа устроена так удивительно, что тут и говорить нечего.

Если вы привыкли монополизировать радость и славу, то однажды вам придётся в одиночку поглотить горькие плоды.

Глава 3. Искусство установления авторитета «железной рукой»: как стать авторитетным лидером

Чрезмерная мягкость и милосердие неизбежно приведут к провалу в управлении людьми. Ведь мягкость не может решить всех проблем, иначе в государственном аппарате не существовало бы силовых структур. В отношении непослушных подчинённых ни в коем случае нельзя «выращивать тигра, который потом станет угрозой»; необходимо своевременно устрашать их, найти подходящий момент и дать им небольшое предупреждение. Только так можно добиться подчинения подчинённых.

Доброта не всегда уместна

Руководители с добродушным характером часто сдерживают свои эмоции: они всегда ставят терпение на первое место, выглядят спокойными и невозмутимыми, проявляя терпение ко всему. Люди с такими чертами характера доброжелательны и милосердны, умеют скрывать свои внутренние эмоции и всегда выглядят оптимистичными и смирившимися со своей судьбой; они очень внимательны, во всём продумывают все до мелочей и ни в коем случае не позволяют подчинённым почувствовать себя пренебрежёнными.

Бывший президент США Форт был человеком с добро-

душным характером; его часто называли «приятным, скромным, непринужденным, добродушным» и т. д. Он придерживался умеренной линии поведения, не проявлял агрессивности, что создавало впечатление надежного и простого человека.

Однако в вопросах, касающихся его личности или достоинства страны, Форт был весьма принципиален. Форт считал: доброта не означает отказ от достоинства. В повседневной жизни мы можем обращаться друг к другу как к братьям, но если ты не уважаешь меня или открыто бросаешь мне вызов, я ни в коем случае не покажу слабость.

То же самое верно и в реальной жизни: между начальством и подчинёнными неизбежно возникают противоречия и трения. Хотя в некоторых случаях нет необходимости придавать им чрезмерное значение, тем более что иногда они возникают из-за недоразумений, следует помнить: доброта не означает отказ от достоинства и тем более не означает вечное уступчивость по отношению к подчинённым. Если на некоторые оскорбительные и ущемляющие достоинство нападки слепо уступать и терпеть, молча сдерживая гнев, то это уже не скромность и великодушие, а слабость и трусость. Поэтому руководитель, проявив необходимую терпимость, должен нанести ответный удар, когда это необходимо. Удачный ответный удар позволит вам мгновенно укрепить свой авторитет и нанесет сопернику сокрушительное поражение.

Некоторые подчиненные постоянно повторяют одну и ту

же ошибку; в таких случаях руководитель также может по праву проявить раздражение и гнев. Такое проявление гнева достаточно явно демонстрирует авторитет руководителя и строгость установленных правил. Следует сказать, что в отношении тех подчиненных, которых «не трогает мягкость, а трогает жесткость», своевременное проявление гнева и демонстрация авторитета зачастую оказываются более эффективными, чем добрые наставления и тысячи слов.

В отношении неправомερных явлений руководитель также должен своевременно проявлять гнев и демонстрировать авторитет, выступая в защиту народа и борясь за справедливость. Это не только эффективный способ повысить собственный авторитет, но и долг и миссия «чиновника».

В «Истории династии Сун» в биографии Бао Чжэна записано: «По старинному порядку никто не имел права напрямую предстать перед судом. Чжэн открыл главные ворота, позволив людям подойти и изложить свою позицию, и чиновники не смели обманывать». Речь идет о том, как Бао Чжэн, занимая должность префекта Кайфэна, отменил многие неразумные правила и предписания. По старинному порядку простые люди, желающие подать жалобу, не могли напрямую войти в уездную администрацию; они должны были передать написанное заявление привратнику, а тот, в свою очередь, доставлял его в зал судебных заседаний. Таким образом, привратники пользовались случаем для вымогательства, а коррумпированные чиновники — для получения взя-

ток и совершения злоупотреблений, что приводило к множеству несправедливых, ложных и ошибочных судебных дел. Узнав об этом, судья Бао пришёл в ярость и приказал пробить в здании уезда Кайфэна большие ворота, выходящие на север. Устроившись в южной части здания, судья Бао наказал множество нарушивших закон членов императорской семьи и знатных родов, а также беззаконников, совершив много поступков, которые глубоко тронули сердца народа.

Руководителю необходимо в нужный момент проявлять строгость и демонстрировать авторитет, особенно когда речь идет об интересах народа и принципиальных вопросах. Если умеренная строгость или попытки перевоспитать виновных не приносят результата, проблему необходимо решать с помощью строгости и демонстрации авторитета.

Чрезмерная мягкость подрывает авторитет

В процессе управления персоналом проявление милости и мягкости может в определенной степени вызвать у подчиненных чувство благодарности; однако во всем важна мера — чрезмерная мягкость подрывает ваш авторитет и препятствует планомерной работе организации.

Из одних и тех же ингредиентов — рыбы, мяса, яиц и овощей — одни умеют приготовить аппетитное блюдо с манящим ароматом, а другие — лишь пресное и безвкусное, утратившее свой истинный вкус. В чём же заключается секрет и хитрость? Опытный повар ответит вам двумя словами: «степень прожарки». Если прожарить недостаточно, блюдо не бу-

дет ароматным и вкусным; если пережарить, оно разварится или подгорит. Только при идеальной степени прожарки блюдо приобретает прекрасный цвет, аромат и вкус. Так обстоит дело с приготовлением блюд, и то же самое относится к управлению людьми. Умение правильно определять степень прожарки и соблюдать меру — это именно то, на что руководитель должен обращать пристальное внимание, иначе он неизбежно навлечет на себя неприятности.

Главным социальным злом династии Западной Хань было усиление влияния помещиков и местных сильных мира сего, обострение процесса слияния земельных владений, а также банкротство и бегство из дома широких масс крестьян. Еще в последние годы правления императора Сюаня обанкротившиеся крестьяне в таких регионах, как Цзяодун и Бохай, постоянно устраивали восстания, и даже сам император Сюань был вынужден признать, что в то время «народ в большинстве своём беден, а разбойники не утихают».

Его преемник, император Юань, был мягким и доброжелательным человеком, увлекавшимся конфуцианством, причем в основном тем его направлением, которое проповедовал Конфуций и которое характеризовалось «широтой, мягкостью, сдержанностью и доброжелательностью». Начиная с императора У, династия Хань, хотя и придавала большое значение конфуцианству, на деле сочетала принципы «царства» и «гегемонии». После вступления на престол император Юань «привлекал к службе конфуцианских ученых и по-

ручал им управление государством»; конфуцианцы Гун Юй, Сюэ Гуанде, Вэй Сянь и Куан Хэн поочередно занимали пост премьер-министра. В своём правлении император Юань при каждом шаге ссылался на «Книгу песен» и другие конфуцианские каноны, дословно проводя «чисто конфуцианскую политику». Следует признать, что во время правления императора Юаня действительно было осуществлено немало «гуманных мер», направленных на «заботу о народе», однако под лозунгом «не соперничать с народом за выгоду» он отказался от политики борьбы с влиятельными крупными землевладельцами и ограничения их власти, проводя так называемую «политику снисходительности». В этих условиях процесс слияния земельных владений становился всё более неукротимым, а такие социальные пороки, как коррупция среди чиновников, развивались по нарастающей.

Император Юань считал, что евнухи, не имеющие кровных родственников и не состоящие в браке, являются наиболее заслуживающими доверия и надёжными, поэтому он особенно доверял евнухам Чжуншу Хунгун и Пуше Ши Сянь. В то время помощник императора, бывший генерал Сяо Ванчжи, обладал глубоким пониманием политики и военного дела. Он считал, что для участия в управлении государством следует выбирать мудрых и способных людей, а не назначать евнухов, отбывших наказание, и поэтому обратился к императору Юань с просьбой использовать в качестве чиновников представителей интеллигенции. Два евну-

ха, Хун и Ши, стремясь сохранить свою власть и положение, злоупотребляли полномочиями и вступили в сговор с представителем императорской семьи Ши Гао, чтобы вытеснить и подставить таких важных министров, как Сяо Ван-чжи. Император Юань был недалёковидным и недалеким; он неоднократно попадал в ловушки Хунгуна и Ши Сяня, что привело к самоубийству Сяо Ван-чжи, а его соратники по управлению государством — Чжоу Кань и Лю Гэншэн — были обвинены и низведены до простолюдинов. Вскоре Хунгун умер от болезни, а Ши Сянь захватил единоличную власть, в результате чего государство погрузилось в хаос.

В управлении нет ничего плохого в том, чтобы руководствоваться принципами мягкости и доброжелательности; разве современное управление не проповедует гуманный подход? Дело в том, что мягкость и доброжелательность имеют свои пределы, и если придерживаться только одной из этих сторон, это неизбежно приведет к потере контроля над другой — этот принцип остается неизменным как в древности, так и в наши дни. В компании чрезмерно мягкий стиль управления может привести к тому, что работа просто не будет продвигаться.

Генеральный директор одной компании постоянно прислушивался к мнениям подчинённых, стремясь, насколько это возможно, привести свои решения в соответствие с их точкой зрения. Каждый раз при утверждении планов он созывал целую серию больших и малых собраний, приглашая

подчинённых высказывать свои предложения. Если все единодушно считали, что поставленная цель труднодостижима, он снижал плановые показатели; если же его менеджеры просили о расширении полномочий, он старался пойти им навстречу. Он полагал, что таким образом сможет сплотить коллектив и обеспечить быстрое развитие бизнеса, но все пошло не так, как он надеялся: подчиненные постоянно упрекали его в недобросовестной подготовке планов или искали объективные оправдания, чтобы снять с себя ответственность за низкую эффективность работы своих отделов. Когда пришло время второго распределения задач, руководитель осторожно учел мнения всех сторон, надеясь выработать план, который не вызвал бы возражений ни у одного из отделов, но это так и не помогло.

Этот руководитель был слишком уступчив по отношению к подчиненным, подстраивая свои решения под их требования и мнения, в результате чего утратил свой авторитет. В компании от руководителя требуется проявить решительность и возглавить всю организацию. Если руководитель сам не обладает уверенностью в себе и слепо пытается угодить подчиненным, это часто приводит к тому, что подчиненные воспринимают его добрые намерения как слабость, которой можно воспользоваться; в результате они выполняют работу через полу, избегают сложных задач, ведут себя беззастенчиво и безразборно, что делает работу невозможной, не позволяет повысить эффективность, а состояние предприятия

ухудшается. В таком случае руководитель вынужден брать всю вину на себя.

Дойдя до такой степени, если вы продолжите действовать «мягко», это приведет только к тому, что предприятие превратится в безжизненную грязь, из которой невозможно выбраться, а ваших проблем станет всё больше. В такой ситуации руководитель может исправить последствия чрезмерной мягкости, только применив жесткие меры.

Упомянутый выше руководитель, столкнувшись с ситуацией, когда коллектив распался на отдельные части, в конце концов осознал, что нельзя продолжать проявлять мягкость. Когда пришло время давать задание в третий раз, он решил проявить жесткость. После бури и грозы подчиненные перестали спорить, и в этом году поставленные перед компанией цели были достигнуты раньше срока.

Руководителю следует помнить: вспышки гнева и жесткая позиция в случае необходимости — это не естественная реакция, а средство управления подчиненными и достижения поставленных целей. Например, на одной из знаменитых сессий ООН бывший генеральный секретарь ЦК КПСС Хрущев, чтобы выразить резкий протест против США и их союзников, даже ударил по столу кожаным ботинком, что вызвало бурную реакцию во всем мире. Однако на одной из фотографий, сделанных на месте заседания, видно, что на ногах Хрущева явно были кожаные туфли, а туфля в его руке, скорее всего, была «третьей туфлей», предназначенной

специально для ударов.

Как руководитель, иногда следует иметь наготове «третий ботинок»: после мягких уговоров нужно решительно дать по столу, чтобы не навлечь на себя неприятности и обеспечить беспрепятственное выполнение работы.

Нельзя прощать тех, у кого нечистые намерения

Руководитель должен быть решительным: как только собрана основная информация для принятия решения, необходимо немедленно принять решение после точного анализа, не колеблясь; когда нужно проявить жесткость, нельзя проявлять мягкость. Если постоянно проявлять снисходительность к тем, у кого нечистые намерения, то это обязательно приведет к беспорядкам.

Генеральный директор одной компании с ограниченной ответственностью, увлечённый личными амбициями, в течение нескольких лет, когда лично отвечал за продажи, не только получал огромные откаты, но и, чтобы устроить своего сына на работу в определённую организацию, не пощадил несколько сотен тысяч юаней из деловых средств, щедро раздавая подарки и оказывая услуги. Внутри предприятия он действовал деспотично, полагался исключительно на своих доверенных лиц, подавлял и преследовал инакомыслящих, отстранял от дел квалифицированных и способных руководителей, что привело к потере контроля над производством: продукция не продавалась и скапливалась на складах. Этот генеральный директор прикрывал свои проступки, не только

заискивая перед публикой, но и бросая громкие слова в адрес вышестоящих, льстя им, перекладывая ответственность на других и сваливая вину на них, что оказало крайне негативное влияние на коллектив. За несколько лет убытки предприятия достигли нескольких десятков миллионов юаней.

После кадровых перестановок в компании на пост председателя совета директоров был назначен новый человек. Этот председатель совета директоров, имеющий высшее образование, отличался доброжелательностью, а также обладал высоким профессиональным уровнем и способностями. Поскольку в компании этот генеральный директор много лет курировал производственные и технические вопросы, а у других не было такого богатого опыта, как у него, совет директоров все же оставил его на посту генерального директора компании.

Вначале генеральный директор проявлял энтузиазм и активность, действительно приложил усилия в работе и пользовался расположением председателя совета директоров. Однако для изменения финансового положения компании неизбежно пришлось бы решать наследие прошлых проблем, и, как можно было предположить, эти проблемы рано или поздно вышли бы на поверхность. К тому же старые привычки генерального директора оказались трудноизменяемыми, и его прежнее мышление и стиль работы вскоре вновь проявились в управленческой деятельности.

Председатель совета директоров, уделяя много внимания

делам компании, конечно же, быстро заметил эту проблему, но он ограничился лишь неформальным обменом мнениями, обсуждая и анализируя ситуацию с генеральным директором. В результате таких бесед он пришёл к выводу, что действия генерального директора вполне понятны, а недовольство других в его адрес является проявлением предвзятости. Таким образом, председатель совета директоров начал длившиеся несколько месяцев переговоры как на официальных заседаниях, так и в неформальной обстановке, однако положение дел в компании не улучшилось. Вложенные средства в размере нескольких десятков миллионов юаней быстро иссякли, а в производстве и на рынке не наблюдалось существенного улучшения.

До вступления в должность председателя совета директоров он специально пригласил одного консультанта. Согласно плану этого консультанта: во-первых, следовало определить новую стратегию развития компании; затем — провести обучение руководящего состава, выработать единое понимание ситуации, повысить боевой дух и поднять моральный дух сотрудников; далее — провести реорганизацию структуры, усовершенствовать механизмы функционирования предприятия и доработать соответствующие правила и положения; наконец, примерно через шесть месяцев после вступления председателя совета директоров в должность, провести существенную кадровую перестановку, затронувшую в первую очередь руководящий состав среднего и выс-

шего звена. Такой план был разработан с учетом истории и текущего положения предприятия.

Из-за поступков генерального директора, когда председатель совета директоров проработал три с половиной месяца, несмотря на то что компания была занята наведением порядка в механизмах и правилах, консультант не смог сдержать себя и, после тщательного исследования и анализа, прямо предложил председателю совета директоров: уволить генерального директора.

Для корпоративного консультанта выдвижение такого предложения само по себе является делом, требующим крайней осторожности, что свидетельствует о серьезности ситуации.

Председатель совета директоров согласился со всеми выдвинутыми консультантом проблемами и анализом, но так и не смог принять окончательное решение по вопросу «смены генерального директора».

Председатель совета директоров обратился к консультанту со следующими очень эмоциональными словами: «Посмотрите, он (имея в виду генерального директора) трудился всю жизнь и с таким трудом дослужился до должности на уровне начальника отдела. Если его уволить, все его жизненные усилия пойдут насмарку. Для него это будет огромным ударом, и мы не можем заставить себя поступить так. Посмотрите, ему уже пятьдесят восемь лет, через два года он уйдет на пенсию. Давайте подождем эти два года, пусть

он сможет поставить точку в своей карьере».

Как трогательны были эти слова председателя совета директоров! Какое у него добросердечное сердце!

Однако из-за стремительного ухудшения положения предприятия, не дававшего никаких признаков улучшения, председатель правления был отстранен от должности материнской компанией, в результате чего он утратил свой авторитет в глазах высшего руководства материнской компании.

Странно, но в то же время и неудивительно, что в ходе критики председателя со стороны высшего руководства материнской компании тот генеральный директор метался из угла в угол, громко злословил о председателе и свалил всю ответственность на несчастного председателя.

Конечно, этот недобросовестный генеральный директор также не смог избежать неминуемой участи: за год до выхода на пенсию его с позором сменили.

Хотя суждение и является отправной точкой для принятия решения, правильность суждения всё же не может заменить мудрость решения. Здесь возникает очень важный вопрос, касающийся психологического состояния и мировоззрения руководителя. У того председателя совета директоров было здравое суждение, но из-за его слишком великодушного характера он колебался, когда нужно было действовать, что привело к попустительству и созданию угрозы.

Чтобы переломить ситуацию, нужны решительные и стремительные действия

Для руководителя иногда обычные методы не позволяют переломить ситуацию, особенно когда новый руководитель вступает в должность в сложный период и должен быстро утвердить свой авторитет. Если не использовать в полной мере свои полномочия и не принять решительные меры, то, скорее всего, добиться успеха будет трудно.

Некоторые выдающиеся руководители, когда вынуждены кого-то уволить, не становятся нерешительными из-за чувства вины, в то время как другим это не удастся. Вполне вероятно, что в обычной жизни они очень добродетельны, милосердны и заботливы, но как только приходится принимать решительные меры, они действуют решительно и без лишних раздумий.

У одного из филиалов крупной производственной компании постоянно возникали серьезные проблемы с управлением, поэтому туда направили нового руководителя с поручением как можно скорее «исправить положение». Потратив несколько недель на изучение обширных материалов о текущем состоянии завода, собранных для него в головном офисе компании, новый руководитель решил, что для спасения этого филиала необходимо немедленно провести радикальные изменения. Уже при своем первом появлении на сцене он принял смелые, но необходимые меры.

Он привез с собой четырех помощников и три чемодана, заполненных документами и аналитическими материалами о филиале и его производстве. Он уведомил руководство

компании всего за два часа до прибытия в филиал, а сразу по прибытии созвал совещание с участием 40 руководителей высшего звена. На совещании он кратко изложил свои выводы по анализу текущего положения дел в компании, задачу, с которой он прибыл, а также основные направления дальнейшего развития компании, которые он считал необходимыми, и четко указал, что текущая деятельность компании вызывает серьезное недовольство. Затем он на месте уволил четырёх высокопоставленных руководителей и приказал им покинуть компанию в течение двух часов; он чётко заявил, что если кто-либо попытается помешать его мерам по спасению компании, он не пощадит никого и разрушит их карьеру. В заключение он объявил, что его помощники организуют его встречи с каждым руководителем компании, начиная с семи часов утра следующего дня. Таким образом, совещание завершилось за 60 минут.

В последующие шесть решающих месяцев те сотрудники, которые остались в компании, активно сотрудничали с ним.

Этот решительный стиль руководства переломил ситуацию в компании; хотя его политика «жесткой руки» могла привести к коллективной отставке руководителей, он всё же поступил именно так, поскольку считал, что иного способа заставить всех немедленно поддержать его действия просто не было. Иногда использование методов убеждения отнимает слишком много времени, да и если люди не поддаются на уговоры, такие методы оказываются совершенно бесполез-

ными.

Конечно, во многих случаях одного лишь использования власти для проявления решительности бывает недостаточно: влияние власти носит «врождённый» характер, а срок его действия ограничен. Очень важно, чтобы руководитель придерживался последовательного стиля работы, характеризующегося решительностью и оперативностью. Руководитель является не только организатором и руководителем коллектива, но и лицом, принимающим решения по различным вопросам, а также координатором сложных взаимоотношений. Только при полном использовании власти, постоянном самосовершенствовании, непрерывном повышении качества и способностей, а также при превращении решительности и оперативности в свой собственный стиль работы можно завоевать долгосрочный авторитет.

Смело наказывать отдельных нарушителей

Чтобы руководитель мог воплотить свои замыслы в жизнь и задействовать совокупный потенциал подчиненных, необходимы единые действия и единая воля. А единые действия и единая воля достигаются благодаря строгому соблюдению законов и дисциплины и укрепляются с помощью авторитетных методов управления. Если командование неэффективно, солдаты не подчиняются командирам, а командиры не подчиняются главнокомандующему, вся организационная система превращается в разрозненную массу, управленческий механизм с трудом может поддерживать нормальную

работу, а достижение управленческих целей становится пустыми словами. Поэтому в случае необходимости следует наказывать отдельных типичных нарушителей, чтобы предупредить остальных подчиненных и заставить их соблюдать дисциплину и законы, а также подчиняться командованию.

В «Левопередаче» записано: Сунь-ву отправился на аудиенцию к царю У Хэлю и беседовал с ним о ведении войны, излагая свои мысли внятно и убедительно. Царь У подумал: «Какая польза от теоретических разговоров о войне? Давайте я его проверю». И он поставил перед Сунь-ву сложную задачу — обучить его на его глазах наложниц и дворцовых служанок. Сунь-ву отобрал сто дворцовых служанок и назначил двух любимых наложниц царя У командирами отрядов.

Сунь-ву очень ясно объяснил основные принципы построения и строевой подготовки, но когда пришло время отдавать команды, женщины разразились смехом, запутались в строю и никто не слушал его. Сунь-ву ещё раз объяснил основные принципы и попросил двух командиров показать пример. Однако, как только он отдал команду, дворцовые служанки по-прежнему оставались равнодушными, а две любимицы-командира даже хохотали до слёз. Сунь-ву строго сказал: «Здесь военный плац, а не королевский дворец; вы теперь военные, а не дворцовые служанки; мои команды — это военные приказы, а не шутка. Если вы не тренируетесь в соответствии с командами, а две командирки первыми не подчиняются приказам, это является открытым нарушением

военного права и заслуживает смертной казни!» Сказав это, он приказал воинам убить обеих любимых наложниц.

На площадке мгновенно воцарилась тишина, и дворцовые служанки от страха не смели больше ни звука издать. Когда Сунь У вновь отдал команду, они шагали в унисон, выполняли движения по правилам и действительно превратились в хорошо обученных солдат.

В реальной жизни руководители также часто сталкиваются с подобными ситуациями: распушенная дисциплина, беспокойство в коллективе, а порой даже межфракционные распри и атмосфера хаоса. Чтобы навести порядок в таком подразделении, руководитель с железной рукой должен проявить решительность, строго наказать зачинщиков, причём не следует откладывать дело в долгий ящик — чем быстрее, тем лучше. Если в такой ситуации руководитель по-прежнему будет заботиться о влиянии межличностных отношений, не захочет сталкиваться с кадровыми конфликтами и позволит ситуации продолжать ухудшаться, в конечном итоге ему будет трудно избежать ответственности — невозможно достичь идеального баланса. Если руководитель в такой ситуации будет потакать злоумышленникам, это может означать только одно: ему не хватает решимости, и он является некомпетентным руководителем.

Конечно, руководитель не может наказать всех непослушных подчиненных. Есть поговорка: «Закон не наказывает всех», да и слишком широкий охват наказаний — не лучшая

идея. В таком случае достаточно выделить одного типичного нарушителя и применить к нему суровое наказание, чтобы все остальные почувствовали тревогу и страх.

Например, когда в каком-то отделе возникают проблемы, если обвинять весь отдел целиком, у всех возникнет ощущение, что каждый совершил ошибку, и ответственность размывается; точно так же все могут прийти к выводу, что никто не виноват. А если наказать только того, кто допустил серьезный проступок, остальные члены коллектива подумают: «Хорошо, что я не ошибся», и, следовательно, будут сдерживать себя, стараясь не допускать ошибок. Поэтому, чтобы поднять упавший моральный дух в отделе, иногда неплохо намеренно создать немного напряженную атмосферу и смело принести в жертву одного типичного нарушителя. Это очень полезный способ устрашения, а также эффективная стратегия управления персоналом.

В любой группе всегда найдутся люди, которые играют роль «типичного» нарушителя. Эта роль подходит далеко не каждому, поэтому необходимо выбрать человека с подходящим характером. Он должен быть жизнерадостным и оптимистичным, не заикливаться на мелочах и не терять решимости из-за незначительных проблем — только тогда он сможет справиться с этой «задачей».

Руководителю следует избегать выбора людей, склонных к пессимизму или чрезмерной нервозности. Если по ошибке выбрать подчиненного такого типа, это впоследствии доста-

вит вам еще больше хлопот.

Применение стратегии «выделения образцовых сотрудников» в процессе управления персоналом дает весьма заметный эффект в плане укрепления авторитета руководителя и усиления контроля над подчиненными. Однако при конкретном применении следует соблюдать следующие принципы:

(1) Жестко пресекать тех, кто выделяется.

Если в офисе уже проявились признаки беспорядка, руководитель должен внимательно наблюдать, выявить первого, кто нарушил правила, и незамедлительно применить к нему строгие меры. В этом есть два преимущества: во-первых, первый нарушитель — это всего один человек, с которым легко разобраться; во-вторых, первый нарушитель, проявивший смелость, оказывает плохое влияние, и если не принять меры своевременно, за ним последуют подражатели. Наказание первого нарушителя послужит предупреждением для остальных.

(2) Применять меры к лицам, совершившим серьезные нарушения.

Если одновременно выявляется несколько нарушителей дисциплины и правил, следует сузить круг наказаний и сосредоточиться на наказании тех, чьи нарушения являются тяжкими, имеют злокачественный характер и оказывают наихудшее влияние, а остальным достаточно будет соответствующей критики и воспитательной работы. Если же наказывать всех без разбора, это приведет к следующим послед-

ствиям: во-первых, из-за слишком широкого круга наказаний не будет достигнута цель «предупреждения»; во-вторых, это повлияет на работу; в-третьих, появление слишком большого числа врагов подрвет ваш авторитет. Только выборочные и целенаправленные меры наказания позволяют добиться реального эффекта.

(3) Наказание опытных сотрудников или руководителей среднего звена.

Если удастся наказать одного из опытных сотрудников или руководителя среднего звена, несущего большую ответственность, эффект будет лучше, и это послужит более убедительным предупреждением для рядовых сотрудников. Если наказывают и упрекают людей с реальными достижениями или руководителей отделов, разве остальные сотрудники смогут не нервничать и не работать вдвое усерднее?

(4) Наказание должно заставить оппонента признать свою вину и смириться с ним.

Поскольку речь идет о наказании, оно, безусловно, носит безжалостный характер. Однако руководитель, применяя этот метод, должен учитывать эмоциональное состояние наказанного. Следует обратить внимание на следующее: во-первых, форма наказания не должна быть чрезмерно жесткой, необходимо оставить пространство для маневра, чтобы наказание было приемлемо для наказанного; во-вторых, наказание должно быть обоснованным и обоснованным, осуществляться в соответствии с дисциплинарными правилами

и установленным порядком, чтобы наказанный был убежден в его справедливости и не мог ничего возразить.

(5) При наказании следует сочетать мягкость и строгость.

«Выделение типичных примеров» — лишь один из методов управления, но не единственный, и его целью не является месть. Поэтому его необходимо дополнять методами «доброты», сочетая мягкость и жесткость. Таким образом, наказанный, будучи «наказанным», одновременно почувствует некоторую заботу. С точки зрения руководителя, это позволяет реализовать политику жесткой руки, завоевать доверие подчиненных и создать образ, внушающий уважение и страх.

(6) Следует обращать внимание на частоту и количество применений.

Этот метод нельзя применять слишком часто и слишком много. В противном случае это вызовет недовольство подчиненных, и они могут даже посчитать, что вы умеете только наказывать и придирайтесь к другим, не обладаете управленческими способностями, в результате чего они будут презирать вас в душе, что повлияет на имидж и авторитет руководителя.

В отношении высокомерных подчиненных необходимо своевременно применять меры сдерживания

Высокомерные люди часто считают себя неотъемлемой частью мира, полагая, что они — уникальные таланты, не имеющие себе равных ни в прошлом, ни в будущем. Если

подчиненный доходит до такой степени высокомерия, это действительно становится головной болью для руководителя. В отношениях с таким подчиненным необходимо признавать его заслуги, умело успокаивать и идти ему навстречу, но нельзя терпеть и уступать бесконечно, иначе он может потерять чувство меры. В нужный момент руководитель должен один раз продемонстрировать ему свою силу, чтобы он почувствовал страх.

Вэйчи Цзиндэ сначала служил в отряде повстанцев под командованием Сун Цзиньгана, а затем перешёл на сторону Ли Шимина, неоднократно прославился на поле боя и стал одним из великих полководцев-основателей династии Тан. Он был по натуре опрометчивым и дерзким, но при этом преданным, честным и принципиальным.

Однажды император Тайцзун династии Тан играл в го с министром по делам чиновничества Тан Цзянем. Тан Цзянь первым занял выгодную позицию, что привело к спору с императором. Тайцзун на мгновение рассердился и приказал перевести Тан Цзяня из столицы, понизив его в должности до префекта Таньчжоу. Но гнев императора не улегся, и он сказал Вэйчи Цзиндэ: «Тан Цзянь пренебрегает мной, я хочу казнить его. Выступи в мою пользу и скажи, что он питал ко мне обиду и высказывался неуважительно». На следующий день Тайцзун велел Вэйчи Цзиндэ и Тан Цзяню давать показания лицом к лицу. Цзиндэ поклонился до земли и сказал: «Я действительно ничего такого не слышал». Тайцзун неод-

нократно повторял свой вопрос, но ответ оставался прежним. В приступе гнева Тайцзун разбил о землю несущую в руке нефритовую доску и, отмахнувшись рукавом, удалился во внутренние покои.

Хотя Вэйчи Цзиндэ был верным, честным и прямолинейным, он, полагаясь на свои заслуги, стал высокомерным и распущенным, часто вел себя надменно, что вызывало недовольство коллег. Однажды кто-то донес на него, обвинив в заговоре, но император Тайцзун не поверил этому и вызвал его, чтобы выяснить, правда ли это. Цзиндэ ответил: «Ваш подданный сопровождал Ваше Величество в походах по всем сторонам света и прошел через сотни сражений. Сегодня в живых остались лишь те, кому удалось спастись от мечей и клинков. Поскольку поднебесье уже умиротворено, разве подданный может замышлять мятеж?» С этими словами он снял одежду и бросил её на землю, обнажив покрытое шрамами тело. Император Тайцзун Ли Шиминь был вынужден утешить Цзиндэ ласковыми словами.

Однако Вэйчи Цзинде был по натуре высокомерным и своенравным, и измениться ему было, в конце концов, трудно. Однажды Тайцзун устроил большой банкет для вельмож. Вэйчи Цзинде стал спорить с присутствующими о том, кто из них старше, и, поддавшись порыву гнева, даже избил принца Байчэн Ли Даоцзуна, в результате чего тот ослеп на один глаз. Император, увидев такую дерзость Цзинде, был крайне недоволен и прервал банкет. Тан Тайцзун сказал Цзинде: «Я

хочу делить с вами богатство и славу, а ты приписываешь себе все заслуги и гордишься, неоднократно нарушая законы. Знаешь ли ты, как в древности были казнены Хань Синь и Пэн Юэ? В этом не было вины Хана Гаоцзу». Только тогда Вэйчи Цзинде немного испугался и с тех пор стал вести себя сдержаннее.

К такому высокомерному, но честному человеку, как Вэйчи Цзиндэ, необходимо проявлять милость, чтобы тронуть его сердце, но при этом нужно ухватиться за его слабости и применить к нему умелое запугивание, чтобы оказать сдерживающее воздействие. Вдохновлённый историей о том, как император Тайцзун Ли Шиминь укротил своенравного военачальника Вэйчи Цзиндэ, поэт воскликнул в стихотворении: «Своенравный полководец, гордящийся своими заслугами, давил на людей, но мудрый правитель с помощью милости и авторитета укротил этого необузданного подданного. Искусно сопоставив Хань и Пэн с прошлым и настоящим, Вэйчи пробудился от сна, весь мокрый от пота».

Такие военачальники, как Вэйчи Цзинде, хотя и отличаются честностью и неподкупностью, часто имеют недостатки в виде грубости и простодушия, поэтому необходимо, исходя из их характера, умело направлять их действия и применять меры сдерживания. Можно сказать, что император Тайцзун из династии Тан справился с этой задачей в меру.

Не помешает немного поработать над «предлогом»

Мы часто сталкиваемся с тем, что некоторые подчинён-

ные, полагаясь на свои профессиональные навыки, на то, что в краткосрочной перспективе их трудно заменить, или на хорошие отношения с крупными клиентами компании, часто трудно поддаются контролю и пренебрегают правилами компании. В отношении таких людей необходимо применять строгий контроль, и даже можно найти «предлог», чтобы дать им понять, что их поведение недопустимо, и побудить их исправиться.

В отношении ключевых фигур в организации, даже если обнаруживаются лишь некоторые подобные признаки, необходимо как можно раньше принимать меры, «поиграв» с «предлогом». В этом отношении мы можем поучиться у наших предков.

Сяо Хэ, один из основоположников династии Западной Хань, на протяжении всей своей жизни оставался скромным и осторожным: он не хвастался своими заслугами, не выставлал напоказ свои способности, не стремился к славе и не боролся за выгоду; он умел чутко угадывать намерения правителя и идти на уступки ради общего блага; он даже не пощадил себя, чтобы развеять подозрения своего господина. Он всегда с трепетом, словно стоя на краю пропасти или ходя по тонкому льду, оставался верным своему господину и преданным своему делу, но, несмотря на это, в пожилом возрасте он всё же подвергся необоснованной несправедливости.

Однажды Сяо Хэ подал императору Гаоцзу меморандум, в котором говорилось, что из-за роста населения в столице

Чанъане не хватает земли для возделывания, и просил выделить заброшенные участки парка Шаньлинь для освоения народом: это позволило бы не только собрать урожай для нужд населения, но и использовать солому и листья бобов и пшеницы в качестве корма для птиц и зверей в парке. Но кто бы мог подумать, что, прочитав меморандум, император Гаоцзу заподозрил его в том, что тот намеренно пытается завоевать расположение народа и подкупить его сердца. В приступе гнева он швырнул меморандум на пол и прокричал: «Канцлер наверняка получил взятку от купцов, раз осмелился трогать земли моего парка Шаньлинь! Это недопустимо!» Он немедленно отдал приказ арестовать Сяо Хэ и заключить его в тюрьму. Бедный Сяо Хэ более двадцати лет, как один день, добросовестно исполнял свои обязанности, вел себя осторожно и осмотрительно, много раз развеивал подозрения Гаоцзу, но, несмотря на это, в седые годы на него обрушилось несчастье. Сяо Хэ испытывал в душе невыразимую обиду! Но Сяо Хэ хорошо знал характер Гаоцзу, поэтому чем тяжелее становилась ситуация, тем спокойнее он оставался, сохраняя внутреннее равновесие, не подавая апеллий и не оправдываясь. Он знал, что через несколько дней Гаоцзу отпустит его.

Через несколько дней дежурствовал начальник охраны по фамилии Ван. Увидев, что Высокий Прародитель полулежит, подложив под спину подушку, и выглядит в лучшем настроении, чем обычно, он подошел, преклонил колени и

спросил: «Ваше Величество, какое тяжкое преступление совершил канцлер, что его заключили в тюрьму?» Император Гаоцзу ответил: «Я слышал, что Ли Си, будучи канцлером при императоре Цинь Шихуанди, все добрые дела приписывал императору, а за плохие брал на себя ответственность, однако Сяо Хэ, напротив, тайно принял деньги от купцов и, по их просьбе, отдал им часть моего парка Шаньлинь, чтобы задобрить народ и подкупить его сердца, поэтому он должен понести наказание».

Начальник дворцовой стражи Ван сказал: «Ваше Величество, по мнению вашего подданного, канцлер Сяо не виновен. Обязанность канцлера — приносить пользу народу, и просьба канцлера Сяо о разрешении распахать заброшенные земли парка Шаньлинь — это именно то, что он должен был сделать. Как Ваше Величество может подозревать его в том, что он взял взятку, чтобы завоевать расположение народа? К тому же вначале Ваше Величество несколько лет сражалось с Сян Юем, а затем подавляло восстания Чэнь Си и Ин Бу; каждый раз, когда Ваше Величество отправлялось в поход, именно канцлер оставался, чтобы удерживать Гуаньцзюнь. Если бы у канцлера были скрытые намерения, ему достаточно было бы сделать лишь один небольшой шаг, и вся территория к западу от прохода Ханьгу уже давно не принадлежала бы Вашему Величеству. Но канцлер никогда не стремился к личной выгоде и всегда оставался верным Вашему Величеству. Разве он сегодня вдруг станет жаждать тех

мизерных денег, которые предлагают купцы? Что же касается Первого императора Цинь, то именно потому, что он не прислушивался к критике своих подданных и действовал по-своему, он и потерял власть над всем миром. Ли Си просто брал на себя ответственность за его ошибки — разве в этом стоит брать пример? Ваше Величество, пожалуй, слишком преуменьшаете достоинства канцлера, считая его мелким и недалеким человеком».

На самом деле, Гаоцзу, конечно, знал, что Сяо Хэ всегда отличался скромностью и почтительностью, но просто искал повод, чтобы унижить его, продемонстрировать свою власть, «постучать по горе, чтобы напугать тигра» и укрепить свой авторитет, не имея намерения действительно наказать Сяо Хэ. Но как можно было раскрыть эти мысли? Выслушав речь Вэй-вэя, Гаоцзу, естественно, не мог ничего сказать в ответ; помолчав некоторое время, он приказал посланнику с императорским знаком освободить Сяо Хэ из тюрьмы и помиловать его.

Выйдя из тюрьмы, Сяо Хэ не успел даже зайти домой, чтобы переодеться, и, в потрепанной одежде и босиком, спотыкаясь, поспешил во дворец, чтобы поблагодарить императора. Император сказал: «Канцлеру не нужно так церемониться. Когда канцлер просил от имени народа разрешить возделывать заброшенные земли в императорском парке, я не дал на это согласия — значит, я всего лишь правитель, подобный Ся Цзе и Инь Чжоу, а канцлер — настоящий мудрый госу-

дарственный деятель. Я заключил канцлера в тюрьму именно для того, чтобы народ узнал о моей ошибке!» Сяо Хэ поспешно поклонился в знак благодарности и удалился. С тех пор Сяо Хэ вел себя еще более почтительно.

Здесь, по сути, второстепенно, было ли у Сяо Хэ намерение завоевать популярность у народа; важно то, что благодаря этому аресту и освобождению Сяо Хэ впредь ни за что не осмелился бы питать подобных замыслов, и именно в этом заключалась истинная цель мастера управления людьми Лю Бана. Из этого примера мы также можем увидеть, что современное управление предприятиями уделяет чрезмерное внимание научной стороне, а такой подход к управлению, учитывающий индивидуальную психологию, особенно психологию китайцев, зачастую игнорируется.

К коррумпированным лицам нельзя проявлять пощаду

В организации или команде коррупция подобна опухоли в организме человека: она снижает эффективность всех функций, что неизбежно угрожает эффективности управления руководителя. Если проявлять снисходительность к коррумпированным лицам, это непременно нанесёт большой ущерб как самому руководителю, так и организации. В связи с этим руководитель должен действовать решительно и искоренять зло до конца.

В древней истории Китая самым суровым и безжалостным борцом с коррупцией был император династии Мин

Чжу Юаньчжан, происходивший из простого народа.

Чжу Юаньчжан с детства рос среди простого народа, досконально знал о жадности и жестокости чиновников династии Юань по отношению к народу, а также осознавал, что коррупция в государственном управлении в конце эпохи Юань была одной из причин вспышки крестьянских восстаний. Он понимал: чтобы гарантировать, что созданная им власть не повторит ошибок династии Юань, необходимо искоренить коррупционеров и покончить с взяточничеством. Поэтому он ввёл суровые законы и жестокие наказания для коррумпированных чиновников, а благодаря своей жестокой натуре в процессе их применения специально ввёл для них некоторые внеправовые наказания, чтобы таким образом предупредить всех чиновников страны о необходимости соблюдать законы и служить обществу.

К актам взяточничества и мошенничества он относился без малейшей пощады. Чжу Юаньчжан считал, что нет большего зла в государственном управлении, чем коррупция и жестокость, а на втором месте стоят некомпетентность и низость; поэтому он говорил: «Я всегда прощаю и освобождаю от наказания честных и способных чиновников, даже если они совершили преступление, но если речь идет о коррумпированных и жестоких, то даже за мелкое преступление я не прощаю».

Чиновникам, виновным в коррупции с относительно небольшими преступлениями, Чжу Юаньчжан назначал на-

казания в виде ссылки, работы на военных фермах или принудительных работ, то есть отправки в военные гарнизоны. Например, Цзян Кон, заместитель уездного начальника уезда Фэн в Сюйчжоу, во время пребывания в должности под предлогом уплаты штрафа за преступника ходил от дома к дому, собирая деньги, которые в итоге присвоил себе. Узнав об этом, Чжу Юаньчжан сослал Цзян Куна на строительство городской крепости.

В девятом году эпохи Хунву «все виновные чиновники, перечисленные выше, были сосланы в Фэнъян, и их число исчислялось десятками тысяч», причём подавляющее большинство из них составляли коррумпированные чиновники. А за тяжкие преступления назначались такие наказания, как вырывание сухожилий, вырывание колен, отрезанием пальцев, отсечением рук, отрезанием стоп, выпотрошением кишок, отрезанием носа, кастрацией, распятием, сосланием в Гуанси для ловли слонов, конфискацией всего имущества всей семьи и сосланием в далёкие края в рабство, а также наказанием по принципу «повлечения за собой девять родов» и т. д. Министр Министерства доходов Чжао Мянь и его жена были уличены в коррупции, и после раскрытия дела оба были казнены. Заместитель министра работ Хань Дуо, пробыв в должности менее полугода, в сговоре с чиновниками своего ведомства последовательно продал 2550 ремесленников, получив за это 13 350 гуань; удержали из продовольственного пайка ремесленников 3000 гуань; незаконно

продали 28 000 вязан тростника, получив за это 14 000 гу-
ань; незаконно продали 800 000 цзинь древесного угля, при-
своив выручку себе, и после раскрытия дела были казнены.

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.