

НАЧНИТЕ С ЛЮДЕЙ

Как управлять задачами
через доверие и мотивацию



Со Хэджин

Со Хэджин

**Начните с людей. Как
управлять задачами через
доверие и мотивацию**

«Автор»

2026

Хэджин С.

Начните с людей. Как управлять задачами через доверие и мотивацию / С. Хэджин — «Автор», 2026

Команда ждёт указаний, сильные сотрудники уходят, а вы снова доделываете всё сами? Возможно, работу тормозит ваш способ руководить. В этой книге 230 разборов управленческих решений: кому дать полномочия, как поставить задачу, за что похвалить, как критиковать и чем удержать человека, которого переманивают. Доверие здесь соседствует с ответственностью, а внимание к людям не отменяет требований к работе. Возьмите её, если хотите перестать быть самым загруженным сотрудником собственной команды. Начните с того, что мешает людям работать без вашего постоянного вмешательства.

© Хэджин С., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Часть 1. Принципы управления и работа с людьми	5
Глава 1. Основы управления и делегирование	6
Глава 2. Подбор людей и признание талантов	18
Глава 3. Общие решения и распределение работы	27
Глава 4. Границы и отношения с подчинёнными	39
Глава 5. Коммуникация и рабочая атмосфера	49
Конец ознакомительного фрагмента.	59

Со Хэджин

Начните с людей. Как управлять задачами через доверие и мотивацию

Часть 1. Принципы управления и работа с людьми

Думайте как большой босс

Глава 1. Основы управления и делегирование

1. Уровень сознания определяет уровень управления

Управление предприятием включает планирование, организацию работы, руководство, координацию и контроль производственной и хозяйственной деятельности. Задача руководителя — согласовывать действия команды, помогать сотрудникам понимать стратегию компании и создавать условия, при которых личное развитие людей способствует развитию предприятия.

От мышления руководителя во многом зависит качество управления. Если он умеет анализировать собственные поступки и чувства, сохранять внутреннее равновесие, с полной ответственностью относиться к работе и отдавать делу свои силы и знания, у предприятия больше шансов развиваться в верном направлении.

Прежде всего руководителю важно держать эмоции под контролем. Не стоит демонстрировать сотрудникам раздражение, а тем более срывать на них злость без причины: этому самообладанию приходится учиться всю жизнь. Негативные эмоции легко передаются окружающим и подрывают их уверенность в работе. Если сотрудники начнут перенимать вашу нервозность и постоянно бояться ошибиться, как они смогут хорошо выполнять свои задачи?

Можно сказать, что у руководителя есть стресс — это несомненно. В противном случае, если бы успех в бизнесе достигался легко, кто бы тогда работал по найму? Однако при возникновении проблем нужно хладнокровно искать пути их решения, а не терять самообладание. По-настоящему хороший руководитель умеет выдерживать давление, умеет воодушевлять, поддерживать и подбадривать сотрудников, привнося в коллектив позитивную энергию, что позволяет компании подниматься в сложных ситуациях и укрепляться в благоприятных условиях.

Во-вторых, поддерживайте с сотрудниками определенную дистанцию, ведь дистанция создает красоту. Даже между супругами бывают секреты, не говоря уже о отношениях между руководителем и сотрудниками. То, что сотрудники должны знать, дайте им знать; то, чего они не должны знать, лучше не раскрывать. Ведь они находятся на другом уровне, чем вы, и смотрят на проблемы под другим углом. К тому же, когда людей много, слухи распространяются быстро, а это негативно сказывается на компании.

В-третьих, проявляйте уважение к сотрудникам, ведь их работа тоже нелегка. Достаточно одной улыбки или слова похвалы, чтобы они были счастливы весь день. Быть руководителем — это не значит подавлять людей властью, а вдохновлять их своим обаянием. Руководитель и сотрудники находятся в отношениях сотрудничества: руководитель — не бог, а сотрудники — тем более не рабы, поэтому уважение к сотрудникам просто необходимо. Только уважая сотрудников, вы сможете завоевать их уважение и обрести влияние в их сердцах.

Есть такая пословица: «Насколько велико сердце, настолько велика и сцена». Точно так же, насколько высок духовный уровень руководителя, настолько высок и уровень управления. Если руководитель сможет смотреть на развитие предприятия с более долгосрочной перспективой и с большей терпимостью относиться к сотрудникам, то управление предприятием непременно выйдет на новый уровень.

2. Кто завоевал сердца людей, тот завоевал мир

Древние китайцы на протяжении нескольких тысяч лет истории на основе практического опыта сформулировали одну из величайших истин: «Тот, кто следует Дао, обретает много помощи; тот, кто отклоняется от Дао, обретает мало помощи». С древних времён смена многих династий происходила либо благодаря поддержке народа, либо из-за потери его доверия. В начале книги «Жэньгуан чжэняо» император Тайцзун династии Тан Ли Шиминь сказал следующие слова: «Путь правителя заключается в том, чтобы прежде всего заботиться о народе.

Если же он ущемляет народ ради собственного благополучия, это все равно что отрезать себе бедро, чтобы насытить живот: живот насытится, а тело погибнет». Из этого видно, что кто завоевал сердца людей, тот завоевал мир. Точно так же, чтобы предприятие процветало, руководитель должен завоевывать сердца сотрудников и заручиться их поддержкой.

В романе «Роман о Трёх царствах» есть история о Лю Бее: Лю Бэй потерпел сокрушительное поражение от Цао Цао, и, спасаясь бегством, он не внял уговорам своих генералов, рискнув быть настигнутым Цао Цао, и увел с собой всех жителей города; увидев страдания людей, попавших в беду, он даже прослезился от стыда. Хотя Лю Бэй и потерпел поражение, он завоевал сердца народа, и это стало важным капиталом, позволившим ему впоследствии противостоять Цао Цао и Сунь Цюаню.

Автор книги «Я — самый успешный бизнесмен» — социальный работник компании «Макдоналдс» Фудзита Тан — в своей книге рассказывает, что уделяет большое внимание изучению рентабельности инвестиций и обнаружил, что инвестиции в отношения требуют наименьших затрат, но приносят наибольшую отдачу.

Каждый год Фудзита выделяет из бюджета компании огромные средства на создание фонда для резервирования больничных коек. Если сотрудник или его родственник заболеет или с ним произойдет несчастный случай, он может немедленно быть госпитализирован для лечения. Даже если в выходные дни возникнет острая необходимость в медицинской помощи, пациента можно сразу доставить в назначенную больницу, что позволяет эффективно избежать ухудшения состояния из-за несвоевременной помощи, связанной с перевозкой из одной больницы в другую. Кто-то однажды спросил Тода: «Если ваши сотрудники не болеют в течение нескольких лет, разве вы не тратите эти деньги зря?» Тода ответил: «Если это позволяет сотрудникам спокойно работать, для McDonald's это не убыток».

Кроме того, Фудзита Тан ввел беспрецедентную меру: он объявил день рождения сотрудника выходным днём, чтобы сотрудник мог провести этот день со своей семьёй. Для сотрудников «Макдоналдса» день рождения — это не только праздник, но и день отдыха. В день рождения сотрудник может в полной мере насладиться временем, проведённым с семьёй, отдохнуть и набраться сил, чтобы на следующий день с новым зарядом энергии приступить к работе.

«Потратить немного больше денег на эмоциональные инвестиции в сотрудников — это абсолютно оправданно», — таков кредо Фудзиты. Эмоциональные инвестиции не требуют больших затрат, но позволяют завоевать сердца сотрудников, вызвать у них сильную мотивацию к работе и, как следствие, принести компании огромную отдачу. Этого не может сравниться ни одна другая инвестиция.

Чтобы завоевать сердца сотрудников, можно приложить усилия в следующих трех направлениях:

(1) Доброжелательное отношение к сотрудникам. Вы можете создать позитивную корпоративную атмосферу с помощью собраний по мотивации персонала, культурных мероприятий, празднований дней рождения сотрудников и т. д. Кроме того, можно построить «учащуюся компанию», создать организацию, ориентированную на обучение, и сформировать атмосферу, в которой «компания — это дом».

(2) Доброжелательное отношение к партнерам. Помимо сотрудников, развитие компании немыслимо без партнеров: только обеспечив им разумную прибыль, вы сможете получить от них продукцию и услуги более высокого качества. Таким образом, партнеры не просто зарабатывают на вас, но и помогают вам зарабатывать.

(3) Доброжелательное отношение к клиентам. Всем известна поговорка — «клиент — это бог», но действительно ли мы следуем ей? В отношениях с клиентами необходимо проявлять честность, удовлетворять их скрытые потребности и создавать для них ценность — только так можно завоевать их сердца.

Для предпринимателя самое главное — зарабатывать деньги, но мудрые руководители, как правило, не забывают о сотрудниках, даже когда занимаются бизнесом. Они знают: только завоевав сердца сотрудников, можно заработать больше денег. Это и есть смысл пословицы: «Кто завоевал сердца людей, тот завоевал деньги; кто завоевал сердца людей, тот завоевал мир».

3. В маленьких компаниях управляют делами, в больших — людьми

«В маленькой компании управляют делами, в большой — людьми» — эта фраза довольно популярна в деловых кругах, и, уверен, вы тоже слышали о ней. Почему в маленькой компании управляют делами, а в большой — людьми? На самом деле это в основном связано с различиями в управленческих стратегиях, обусловленными различиями между маленькими и большими компаниями. В маленькой компании мало сотрудников, дела, как правило, не так сложны, и руководителю сразу видно, чем нужно заниматься. Поэтому «заниматься делами по мере их поступления» — это простой и эффективный способ управления.

В крупных компаниях же всё обстоит иначе: там много сотрудников, дела сложны и разнообразны. Если и в таких условиях продолжать уделять основное внимание управлению делами, то руководители будут вечно бегать вслед за делами, и им будет трудно эффективно управлять компанией. Разумнее всего разработать системы и процессы, контролировать рабочие процессы компании через управление людьми, чтобы каждый выполнял свои обязанности. Если правильно управлять людьми, дела пойдут как по маслу.

Есть одна компания-дистрибьютор косметики, сеть которой насчитывает более 60 магазинов и более 500 сотрудников. Такую компанию можно по праву назвать крупной, поскольку у неё много магазинов, много персонала и много дел. По логике вещей следовало бы разработать рациональные рабочие процессы и достигать целей управления компанией посредством управления людьми. Однако владелец компании по-прежнему настаивал на управлении делами, в результате чего после возникновения проблем в компании часто не удавалось найти решения, и компания постоянно вынуждена была исправлять ситуацию уже после того, как беда случилась. Многие руководители компании чувствовали себя бессильными в этой ситуации и один за другим уходили, что очень беспокоило владельца...

И вот однажды эксперт в области управления предприятиями дал владельцу ценный совет и помог ему разработать подробные рабочие процессы, чтобы регулировать поведение сотрудников с помощью правил и уделить основное внимание управлению людьми. С этого момента компания изменила прежний стиль управления, и её деятельность стала идти всё лучше и лучше.

Для небольшой компании управлять делами гораздо проще, чем управлять людьми, но для крупной компании только при эффективном управлении персоналом становится легче решать задачи.

Дело в том, что кадровая структура небольших компаний проста и понятна, в ней нет слишком много уровней иерархии — как правило, это «плоское» управление. У многих сотрудников небольших компаний бейджики одинаковы: кроме имени на них не указана никакая должность. Внутри компании нет разграничения на начальство и подчинённых, подчинённые обращаются к начальству по имени, что создаёт атмосферу равенства, непринуждённости и дружелюбия. Руководители небольших компаний часто не боятся нарушать иерархические рамки, напрямую выходя на контакт с рядовыми сотрудниками, что сокращает дистанцию и упрощает общение. При возникновении каких-либо проблем сотрудники обращаются напрямую к руководителю, и решение принимается незамедлительно.

В отличие от этого, в крупных компаниях организационная структура сложна, иерархия чётко выражена, и обычно применяется институционализированное и иерархическое управление. Руководители и подчинённые в таких компаниях носят явно различимую форму, обращаются друг к другу иначе, чем владелец небольшой компании к своим сотрудникам. В процессе

общения подчинённые, как правило, докладывают о ситуации начальству, и коммуникация не так беспрепятственна, как в небольших компаниях. Если в такой ситуации по-прежнему уделять основное внимание управлению делами, то к моменту, когда проблема дойдет до руководителя через все уровни иерархии, ситуация уже изменится, что не способствует своевременному решению проблемы. Только управление людьми, при котором люди несут ответственность за дела, позволяет, когда что-то происходит, возложить ответственность на соответствующих лиц. Только так можно своевременно устранять проблемы на корню и тем самым обеспечить стабильное развитие предприятия.

Руководитель должен обязательно осознавать различия между небольшими и крупными компаниями и применять к ним разные подходы к управлению. Только учитывая конкретные особенности компании и придерживаясь модели управления, при которой в небольших компаниях акцент делается на управлении делами, а в крупных — на управлении людьми, можно эффективно управлять предприятием.

4. Нужно следовать «пути добродетели», а не «пути тирании»

В процессе ведения бизнеса и управления предприятием существуют две распространенные модели: одна называется «путь праведного правителя», другая — «путь деспота». Что такое «путь праведного правителя»? Это управление предприятием на основе принципов добродетели, терпимости, сотрудничества и взаимовыгодного сотрудничества, совместное с партнерами и коллегами по отрасли развитие бизнеса, чтобы все могли зарабатывать, и путь становился все шире; что же такое «путь деспота»? «Бадао» — это конкуренция посредством поглощений, вытеснения и даже применения недобросовестных методов, стремление любой ценой стать лидером отрасли, лишить других возможности зарабатывать, чтобы обеспечить себе монополию. Одной фразой это можно описать так: «Иди моим путем, не оставляя другим выхода».

Что же более выгодно для управления предприятием: «путь праведности» или «путь господства»? Директор по региону Большого Китая одной транснациональной компании в своём итоговом отчёте за 2005 год отметил: «В первом полугодии 2005 года объём продаж вырос на 12 %, но прибыль снизилась на 31 %. Чрезмерные маркетинговые затраты привели к значительным маркетинговым потерям, и я очень обеспокоен!» Слова этого директора говорят нам о том, что получать прибыль за счёт масштабов не так просто. Многие владельцы компаний постоянно думают о том, как поглотить конкурентов и расширить масштабы, полагая, что с большими масштабами легче вести дела, а монополия на всю отрасль принесёт деньги. Однако они не осознают, что ценовая война на современном китайском рынке уже превратилась в настоящую катастрофу: доля рынка не равна прибыли, а масштаб не является синонимом силы.

Компания «Джесбонд» когда-то, благодаря инновационным каналам сбыта, открыла до 20 000 розничных точек, включая торговые окна в аптеках, торговых центрах, супермаркетах и мини-маркетах, благодаря чему она в одночасье стала лидирующим брендом в отрасли. Сегодня многие конкуренты последовали её примеру, и прежнее преимущество в каналах сбыта уже не столь очевидно, но прибыль «Джесбонд» по-прежнему демонстрирует высокие темпы роста. В чём же секрет?

Руководство «Джесбонд» отмечает, что на огромном китайском рынке многие компании широко применяют модель получения прибыли за счет масштаба и по-прежнему находятся в эпохе, когда «каналы сбыта — это король». Однако конкуренция между компаниями в конечном итоге сводится к конкуренции брендов. Особенно когда компания достигает определенного этапа развития: если она по-прежнему будет опираться на каналы сбыта и масштаб, пренебрегая при этом построением бренда, инновациями и разработкой продукции, то в конечном итоге потеряет благосклонность рынка. Поэтому «Джесбонд» отошел от ориентации на каналы сбыта, внедрил инновационные маркетинговые методы, усилил разработку продукции, повы-

сил качество продукции и укрепил движущую силу бренда, что позволило ему занять лидирующие позиции в отрасли и стать «королем» отрасли.

Сегодня, по мере того как конкуренты следуют его примеру, Jissbon стал образцом для подражания в отрасли, что свидетельствует о его успехе.

В каждой отрасли рынка, как правило, доминируют один или два бренда. Процветание отрасли зависит от принципа «выживает сильнейший» в условиях честной конкуренции. Если компания, достигнув значительных размеров, начинает всячески подавлять конкурентов или прибегает к занижению цен, чтобы вытеснить других участников рынка, в конечном итоге это наносит ущерб как им, так и самой компании. Поэтому руководители компаний должны придерживаться «пути добродетели» в ведении бизнеса, а не «пути деспотизма». Только так можно направлять и стимулировать здоровое развитие всей отрасли, тем самым способствуя её росту и процветанию.

Как гласит пословица: «Только популярность приносит богатство». Если вы доминируете в отрасли, уничтожив всех конкурентов, то такая деспотическая модель ведения бизнеса рано или поздно погубит вашу компанию. Только руководствуясь принципами «пути праведного правителя» и стремясь к взаимовыгодному сотрудничеству с конкурентами, ваша компания сможет развиваться в долгосрочной перспективе. Как говорится: «Одна цветок не делает весны, а тысячи цветов наполняют сад весенним великолепием».

5. Лучшее управление — это минимальное вмешательство или его полное отсутствие

Великий древнекитайский мыслитель Лао-цзы однажды сказал: «Я не делаю ничего, и народ сам преобразается; я люблю покой, и народ сам становится праведным; у меня нет дел, и народ сам обогащается; у меня нет желаний, и народ сам становится простодушным». Он всегда подчеркивал, что только «недеяние» позволяет не вмешиваться, и отстаивал принцип «правления без действий». Он считал, что управление государством основано на сознательных поступках народа, и таким образом правитель может достичь цели «правления без управления».

Возможно, вам кажется, что «правление без действия», основанное на надежде на то, что народ будет сознательно соблюдать законы и сдерживать себя, невозможно реализовать. Нельзя отрицать, что если просто ни о чём не заботиться и возлагать все надежды на народ, то «правление без действия» действительно невозможно реализовать; напротив, скорее всего, возникнет полный хаос. Так почему же «правление без действия» имеет право на существование?

На самом деле проповедуемое Лао-цзы правление без действия не означает бездействия, а подразумевает следование законам огромного мира, уважение индивидуальности человека, умение действовать в одних случаях и воздерживаться в других — это особый способ мышления. Обычно правление без действия делят на три этапа:

Первый этап: «действовать, но действовать безрассудно»

Что такое «действовать, но действовать безрассудно»? Это очень ярко проявилось на примере Первого императора Цинь. Он был деятельным правителем: он уничтожил шесть государств и объединил под своей властью всю страну, построил Великую китайскую стену, а его достижения в области культуры и военного дела вошли в историю. Но почему могущественная династия Цинь просуществовала всего 14 лет, а затем развалилась на части? Потому что Первый император Цинь твердо верил в учение фацизма, поддерживал свою могущественную империю с помощью тирании и чрезмерно контролировал государство — вот что такое «безрассудные действия». В результате это обострило социальные противоречия, и династия Цинь потерпела крах при Втором императоре Цинь. Это служит важным предупреждением для управления предприятиями: не следует идти по «короткому пути» и совершать «безрассудные

действия», то есть управлять предприятием по своему усмотрению, не проявляя гуманного отношения к людям.

Второй этап: знать, что делать, а чего не делать

«Знать, что делать» относительно просто, а вот «знать, чего не делать» требует мужества и мудрости. «Знать, чего не делать» выражается в делегировании полномочий сотрудникам, но сколько же на самом деле есть руководителей, которые смело делегируют полномочия своим сотрудникам? Многие руководители испытывают сильную потребность в контроле над властью, не привыкли к делегированию или не осознают его важность. Даже Ван Ши из группы «Ванке», когда только начал делегировать полномочия генеральному директору, внезапно почувствовал, что что-то не так, потому что обнаружил, что о многих делах в компании он больше не в курсе, и у него даже возник страх. В результате он часто общался с генеральным директором, но заметил, что тот не проявляет особого энтузиазма в работе. Позже он понял, что дело было в том, что он слишком сильно вмешивался в работу генерального директора, демонстрируя недоверие к нему, что и повлияло на его психологическое состояние. После этого Ван Ши принял твердое решение постепенно передавать полномочия. Пройдя год совместной работы, он обнаружил, что все стало гораздо проще: он перестал вмешиваться во многие дела, а компания по-прежнему успешно развивалась.

Третий этап: «Не делать, но делать всё»

Этот этап представляет собой высшую ступень управления. Идея «не действовать, но достигать всего» наиболее ярко проявилась в эпоху династии Хань. В те времена император Гаоцзу и его преемники проводили политику восстановления и отдыха, снижали налоги, поощряли земледелие, пропагандировали бережливость и смягчали наказания, что привело к значительному восстановлению и росту экономики династии Хань. Впоследствии, опираясь на мощную экономическую основу, династия Хань нанесла сокрушительное поражение сильной коннице хунну.

Лао-цзы говорил: «Управлять большой страной — все равно что варить мелкую рыбку». То есть управлять большой страной — это как варить мелкую рыбку: не нужно постоянно ее переворачивать, иначе она развалится на куски. То же самое относится и к управлению предприятием: высшее достижение в управлении — это когда сотрудники не ощущают вашего присутствия, но при этом имеют четкие цели, умеют самостоятельно управлять собой и мотивировать себя, органично сочетая личные ценности с ценностями предприятия, тем самым реализуя как личные ценности, так и создавая ценность для предприятия.

Как руководитель, нужно меньше вмешиваться или вообще не вмешиваться, а направлять больше энергии на повышение собственного уровня самосовершенствования и влиять на всех сотрудников посредством самодисциплины. Например, проявлять заботу о сотрудниках, поощрять их, выражать им любовь, а также своим активным трудом формировать рабочую атмосферу во всей компании, благодаря чему сотрудники будут сознательно относиться к работе и добровольно соблюдать правила компании. Таким образом, вам не придется изнурять себя управлением сотрудниками, а сотрудники будут относиться к работе так, как вы того хотите, и выполнять её на высоком уровне.

6. Умение свободно распоряжаться полномочиями

Многие руководители часто задают вопрос: «Что лучше — централизация власти или ее делегирование?» Они обнаруживают, что, сосредоточив власть в своих руках, они сильно устают, но, делегируя полномочия подчиненным, не могут не беспокоиться. Одним словом: «Концентрация власти требует слишком много усилий, а передача власти вызывает недоверие». Поэтому вопрос о том, передавать ли полномочия или сохранять централизацию, становится головной болью для руководителей. Когда они осознают, что следует передать полномочия, перед ними возникает новая проблема: как это сделать? Как передать полномочия, не утратив при этом контроль? Как передать полномочия так, чтобы свободно их усиливать или

ослаблять? Чтобы ответить на эти вопросы, стоит сначала посмотреть, как поступал «мастер управления» Лю Бан.

Что касается Хань Сина, которого Сяо Хэ называл «не имеющим себе равных в стране», Лю Бан осмелился передать ему полномочия и при этом сумел свободно их усиливать или ослаблять. С тех пор как Лю Бан назначил Хань Сина великим генералом, тот часто командовал армией в несколько десятков тысяч воинов, причём эта армия долгое время находилась вдали от главного лагеря. Лю Бан всегда считал Хань Сина камнем на душе. Накануне завоевания Чу влияние Хань Сина уже было достаточно велико, чтобы противостоять как Лю Бану, так и Сян Ю. Если бы в этот момент Хань Син предал его, Лю Бан оказался бы в безысходном положении, но он всё же осмелился смело передать ему полномочия.

В то же время Лю Бан часто обдумывал, как эффективно контролировать Хань Сина, чтобы тот не предал его. Самым действенным приёмом, который он использовал для этого, было то, что каждый раз, когда Хань Син выполнял военное задание, Лю Бан отзывал у него военные полномочия. При этом, одновременно с отзывом полномочий, Лю Бан всегда предоставлял Хань Сину возможность повышения в титуле или принимал другие меры по умиротворению. Таким образом, Лю Бан отлично достигал своей цели.

В целом, у Лю Бана было три причины, по которым он мог так свободно распоряжаться полномочиями Хань Сина: во-первых, Лю Бан всегда отзывал полномочия в самый подходящий момент, что легко воспринималось как диктуемое ситуацией необходимость, что ослабляло недовольство Хань Сина; во-вторых, Хань Син был назначен великим генералом, канцлером и даже получил титул короля, его звание шаг за шагом повышалось, и он чувствовал себя уверенно; в-третьих, Лю Бан уделял большое внимание повседневной жизни Хань Сина, благодаря чему тот чувствовал себя ценным. Напротив, Сян Юй, поверив клевете, в порыве гнева лишил Фань Цзе военной власти, что вызвало у того огромное недовольство, и в конце концов Фань Цзе полностью разочаровался в Сян Юе. В итоге поражение Сян Юя при Гай-ся было вполне предсказуемым.

Как правило, чем выдающиеся таланты у человека, тем сложнее им управлять. Поэтому делегировать полномочия легко, а отозвать их — трудно, но когда приходит время, их необходимо отозвать, поскольку отказ от этого означает утрату ещё большей власти и может даже привести к подрыву абсолютного лидерства руководителя. Поэтому независимо от того, как делегируются полномочия, руководитель должен сохранять за собой право принимать решения, касающиеся развития предприятия, а также полномочия, связанные с фундаментальными стратегическими вопросами развития, основными принципами внутреннего функционирования и жизненно важными аспектами деятельности предприятия. Если этого не сделать, то как только полномочия будут переданы подчиненным, власть руководителя окажется сведена на нет, и судьбу предприятия будет трудно контролировать.

Между делегированием и изъятием полномочий лежит очень тонкое искусство, и умение правильно выдерживать баланс между ними — вопрос, которому руководитель должен уделять особое внимание. Как гласит пословица: «Вода, наполнив чашу до краев, переливается, а луна, достигнув полнолуния, начинает убывать». В вопросе о том, какие полномочия «делегировать», а какие «не делегировать», руководитель должен соблюдать разумную меру.

7. Пусть полномочия и ответственность «идут рука об руку»

В корпоративном управлении руководители часто говорят о делегировании полномочий, но если что-то пойдет не так, кто понесет ответственность? В этом отношении существует две стратегии: первая — «делегирование с передачей ответственности», то есть передача соответствующих полномочий подчиненным с одновременным требованием нести соответствующую ответственность; вторая — «делегирование с сохранением ответственности», то есть передача соответствующих полномочий подчиненным без передачи им ответственности; если возникнут проблемы, ответственность несет сам руководитель.

На самом деле у обоих способов делегирования полномочий есть свои плюсы и минусы. При делегировании полномочий с возложением ответственности подчиненный, зная, что должен нести ответственность, испытывает определенное давление, что усиливает его чувство ответственности при использовании полномочий и предотвращает безответственное злоупотребление предоставленными полномочиями. Однако минус заключается в том, что при осуществлении полномочий подчиненный испытывает огромное давление и психологическую нагрузку, что приводит к тому, что он становится осторожным и не решается в полной мере использовать предоставленные ему полномочия, что сказывается на эффективности работы.

В свою очередь, делегирование полномочий с сохранением ответственности, с одной стороны, позволяет подчиненному почувствовать доверие со стороны руководителя, благодаря чему он с большей уверенностью и смелостью осуществляет предоставленные полномочия; однако, поскольку в случае возникновения проблем ему не приходится нести последствия, у подчиненного отсутствует чувство ответственности и давление, что может привести к злоупотреблению предоставленными полномочиями и не позволит достичь желаемого результата делегирования.

Так какая же форма делегирования полномочий позволяет добиться наилучших результатов? На самом деле оптимальный подход должен сочетать в себе как передачу полномочий с возложением ответственности, так и делегирование с сохранением ответственности за подчиненным: нужно, чтобы сотрудник ощущал, что полномочия и ответственность неразделимы, но при этом мог отбросить опасения и действовать без колебаний. Для этого руководитель при делегировании полномочий должен четко обозначить подчиненному соответствующую ответственность, а также сказать ему: «Действуйте смело, если действительно возникнут проблемы, ответственность лежит не только на вас, я тоже помогу вам ее нести — я ваша надежная опора». Это позволяет эффективно устранить опасения подчиненных, вызванные страхом взять на себя ответственность.

Как руководитель, вы должны осознавать: когда у подчиненного возникают проблемы при осуществлении предоставленных полномочий, вы обязаны своевременно выступить и разделить с ним ответственность. Если в этот момент вы будете уклоняться от ответственности и жаловаться на некомпетентность подчиненного, то это будет равносильно тому, что вы сами себе наносите удар по лицу, ведь именно вы передали ему полномочия, и в случае ошибки при делегировании ответственность в первую очередь ложится на вас.

Поэтому полномочия можно делегировать, но если у подчиненного возникнут проблемы, вы должны взять на себя ответственность. Это и называется «власть и ответственность — как тень и образ»: вы должны взять на себя как делегированные полномочия, так и ответственность за ошибки при делегировании. В противном случае, когда вы в будущем будете делегировать полномочия подчиненным, будут ли они действовать без оглядки? Боюсь, что в первую очередь они будут думать о том, как уберечь себя!

Делегируя полномочия сотрудникам, не забывайте напоминать им об их ответственности, но в то же время дайте им понять: если действительно возникнут проблемы, вы не оставите их на произвол судьбы. Так вы не только поможете сотрудникам осознать свою ответственность, но и не создадите им чрезмерного давления. В результате неся ответственность, они смогут отбросить опасения и действовать без колебаний.

8. Умение использовать как сильные, так и слабые стороны сотрудников

У каждого есть свои сильные и слабые стороны. Один из ключевых принципов управления людьми заключается в том, чтобы использовать их сильные стороны. Поэтому руководитель должен обращать внимание на достоинства сотрудников и делать всё возможное, чтобы они могли их проявить, а их недостатки можно игнорировать и не придавать им значения. Только так можно максимально раскрыть потенциал сотрудников.

Во время Гражданской войны в США Линкольн назначил генерала Гранта главнокомандующим. Тогда некоторые высказали Линкольну противоположное мнение, заявив, что Грант страстно любит выпивку и не способен выполнять столь важную миссию. Линкольн ответил: «Мне бы хотелось узнать, какую марку виски он пьет. Я бы хотел подарить пару бочек другим генералам».

Смысл слов Линкольна был совершенно ясен: главная задача генерала — вести войну, и генерал, способный одерживать победы, должен занимать высокий пост; что же касается его любви к выпивке, то это не является серьезным недостатком, и не стоит придавать этому слишком большого значения. После вступления генерала Гранта в должность ход Гражданской войны в США переломился, и армия Севера в конечном итоге одержала победу над армией Юга.

Руководителю следует брать пример с Линкольна: при подборе кадров не следует обращать внимание на недостатки человека, а в первую очередь смотреть на то, что он умеет делать. Мастер менеджмента Дрюкер однажды сказал, что раскрытие сильных сторон человека — это единственная цель организации. Поэтому нужно не только терпеть сильные стороны людей, но и уметь их использовать, а также уметь терпеть их слабости и даже уметь использовать их.

Тан Шицзай был генералом династии Цин; в его глазах каждый человек в лагере был пригодным для службы, главное — правильно его использовать. Он поручал глухим служить у него в качестве прислуги, чтобы предотвратить утечку военных секретов; он поручал немым доставлять письма, так что даже если их поймал враг, кроме самого письма он не смог бы выведать никаких секретов; он поручал хромым охранять артиллерийские позиции, поскольку они могли стойко держать оборону и вряд ли покинули бы позиции; он обнаружил, что у слепых особенно хороший слух, и поэтому поручал им устраиваться в засаду перед позициями и вести прослушивание.

Из подхода Тан Шицзая к подбору кадров можно извлечь следующий урок: если использовать слабые стороны человека в наиболее подходящих условиях, они могут превратиться в сильные стороны, а недостатки — в достоинства.

При производстве фоточувствительных материалов работа ведётся в тёмной комнате, где нет света. Многие компании тратили много времени на то, чтобы приучить рабочих к тёмной обстановке, но американская компания «Кодак» поступила иначе: они обнаружили, что слепые люди могут свободно передвигаться в темноте, поэтому после небольшого обучения поручили им производство фоточувствительных материалов, и в результате их работа оказалась гораздо более тщательной, чем у зрячих людей.

В менеджменте есть известная поговорка: «Есть только некомпетентные руководители, но нет бесполезных сотрудников». Недостатки остаются недостатками только потому, что руководитель не осознает их и не видит за ними скрытых достоинств. Недостатки и достоинства — понятия относительные, и при подборе персонала нельзя уделять внимание только сильным сторонам сотрудников, игнорируя их слабости. Использование сильных сторон сотрудников, безусловно, заслуживает поощрения, но умение правильно использовать их слабости и превращать их в сильные стороны — вот высшее достижение в управлении персоналом.

Один из древних мудрецов сказал: «Мусор — это сокровище, положенное не на своё место». Если разместить талантливого человека на правильном месте, даже его недостатки смогут сыграть свою роль. Поэтому руководитель должен уметь, исходя из индивидуальных особенностей и даже личностных черт каждого человека, использовать то, что на первый взгляд кажется недостатком, и тем самым достигать неожиданных результатов.

9. Сосредоточение высшей власти, распределение второстепенных полномочий

Власть для многих является чем-то заманчивым, а для руководителя предприятия — тем более привлекательной. Однако власть — это палка о двух концах: если в компании власть руководителя чрезмерно сконцентрирована, это легко приводит к его деспотическому прав-

лению, в результате чего все решения в компании зависят исключительно от него одного. Но какими бы сильными ни были способности руководителя, объем информации, которой он располагает, и его способность принимать решения все же ограничены. Поэтому чрезмерная концентрация власти таит в себе множество потенциальных рисков. С другой стороны, если власть руководителя слишком распределена, становится трудно формировать единое решение, а также сложно координировать действия внутри компании, что также серьезно сказывается на развитии предприятия. Поэтому руководитель должен правильно понимать суть власти и научиться использовать её разумно и умело.

Как же правильно использовать власть? В принципе, оптимальной стратегией, несомненно, является «сосредоточение крупных полномочий и распределение мелких» — то есть уделение приоритетного внимания важным вопросам и делегирование второстепенных. Под «уделением приоритетного внимания важным вопросам» подразумевается, что власть, от которой зависит жизнь и смерть предприятия или подразделения, должна прочно находиться в руках руководителя и менеджеров. Это способствует концентрации усилий на решении важных задач, а также обеспечивает последовательность и стабильность принятия решений. Как известно, независимо от того, идет ли речь о демократическом или централизованном процессе принятия решений, в конечном итоге всегда должен быть человек, принимающий окончательное решение, что предопределяет наличие у руководителя достаточно широких полномочий.

В группе «Леонсо» Лю Чуаньчжи, хотя и отошел на второй план, по-прежнему обладает высшей полнотой власти в качестве верховного руководителя; в группе «Ванко» Ван Ши, несмотря на то что передал бразды правления Ю Лян, остается духовным лидером компании и обладает правом вето на решения группы; в группах «Хайер» и «Хуавей» такие высшие руководители, как Чжан Жуйминь и Жэнь Чжэнфэй, по-прежнему обладают высшей властью.

Группа «Беттасман» — гигант немецкой индустрии культуры и СМИ, имеющий свои филиалы в более чем 50 странах и регионах мира; сфера деятельности компании охватывает такие широкие области, как издание книг и журналов, телевидение, музыка и медиа-услуги. Неужели управление столь огромной межрегиональной и межотраслевой корпорацией представляет собой сложную задачу? На этот вопрос г-н Гюнтер Дилен, президент группы «Беттасман», ответил отрицательно.

Дело в том, что «Беттасман Групп» применяет модель децентрализованного управления: руководитель каждого дочернего предприятия обладает максимальной автономией в принятии решений по всем вопросам, включая кадровые вопросы, инвестиции и продукцию. Президент и руководители отраслевых подразделений отвечают лишь за контроль над общими направлениями развития компании и ни в коем случае не вмешиваются в конкретные операционные вопросы дочерних предприятий.

Например, бизнес по прямым продажам книг Группы Беттасман в Китае когда-то быстро расширился: руководитель этого предприятия обладал полными полномочиями по освоению китайского рынка и максимальной автономией в принятии решений, что позволяло ему оперативно реагировать на изменения рынка. Кроме того, благодаря знанию местных условий разработанные им стратегии максимально соответствовали реальной ситуации на месте и, следовательно, наилучшим образом отвечали интересам всей корпорации.

Делегирование полномочий дочерним компаниям со стороны группы «Беттасман» не означает полного безразличия, а свидетельствует о полном доверии к ним и предоставлении им максимальной свободы действий. В рамках такой модели управления дочерние компании, несмотря на то что находятся в разных странах и регионах, испытывают сильное чувство принадлежности к группе «Беттасман», что позволяет достичь состояния, когда «формально они разрознены, но духом едины».

Для высшего руководителя или менеджера предприятия крайне важно твёрдо удерживать в своих руках следующие виды власти.

(1) Финансовые полномочия. В древности высшие правители, как правило, обладали как военной, так и финансовой властью. Сегодня деньги — это жизненная сила предприятия, поэтому высшее руководство должно контролировать финансовые полномочия. Это не означает, что владелец должен досконально разбираться во всех финансовых вопросах компании — эти задачи вполне может выполнять финансовый директор, — но он должен контролировать общие направления движения средств и иметь возможность свободно распоряжаться ими в критические моменты.

(2) Право на назначение и увольнение сотрудников, то есть право на важные кадровые перестановки и назначения.

(3) Право на информацию: хотя владелец может в некоторых случаях не участвовать в принятии решений, он должен быть в курсе этих решений.

(4) Право принятия окончательного решения, то есть право последнего слова при принятии важных решений.

Помимо этих четырёх важных полномочий, остальные конкретные полномочия можно делегировать руководителям отдельных подразделений. По-настоящему выдающийся лидер не обязательно должен обладать исключительными личными способностями, но он умеет сосредоточивать в своих руках главные полномочия, делегируя второстепенные подчинённым, и доверять им, что позволяет в полной мере раскрыть их потенциал и в конечном итоге достичь цели управления предприятием.

В управлении предприятием руководитель не должен ни действовать деспотично, ни полностью отказываться от контроля: важные полномочия, от которых зависит судьба предприятия, должны оставаться в его руках, а второстепенные полномочия вполне можно передать подчинённым. Это позволяет в полной мере мотивировать подчинённых и раскрыть их потенциал.

10. Делегирование полномочий: предоставление подчинённым свободы для самореализации

В управлении предприятием руководитель, даже обладая сверхчеловеческими способностями, не может лично заниматься каждым делом и брать на себя все обязанности. Поэтому необходимо научиться своевременно делегировать полномочия подчинённым. Однако некоторые руководители, передавая полномочия подчинённым, начинают беспокоиться, что те не справятся с работой, и поэтому ищут поводы для вмешательства и контроля. Они не осознают, что таким образом нарушают основное правило делегирования полномочий. Мудрый руководитель же полностью доверяет подчинённым и предоставляет им пространство для свободного проявления инициативы.

В авиакомпании «Скандинавские авиалинии» существовали некоторые устаревшие традиции и вредные привычки, но председатель совета директоров компании г-н Карлсон, делегировав полномочия и проявив полное доверие к подчинённым, предоставив им свободу действий, успешно провел реформы и возродил компанию.

Изначально целью Карлсона было сделать «Скандинавские авиалинии» самой пунктуальной авиакомпанией в Европе. Для достижения этой цели он повсюду искал подходящего человека, который мог бы взять на себя ответственность за это, и в конце концов нанял известного консультанта по управлению. Карлсон спросил его: «Можете ли вы подсказать, как сделать нашу компанию самой пунктуальной авиакомпанией в Северной Европе?» Консультант ответил: «Дайте мне неделю на размышление».

Через неделю консультант по управлению сказал Карлсону: «Я могу помочь вашей компании стать самой пунктуальной авиакомпанией в Северной Европе, но на это у меня уйдет шесть месяцев, и это может обойтись вам в 1,6 миллиона долларов».

Карлсон ответил: «Отлично, продолжайте». Поскольку Карлсон предполагал, что это обойдётся в 8 миллионов долларов, консультант сказал: «У меня есть отчёт, в котором подробно описано, что именно нужно сделать».

Карлсон ответил: «Не нужно никакого отчета, просто приступайте к делу».

Примерно через четыре с половиной месяца консультант по управлению предоставил Карлсону отчёт о результатах за эти месяцы: к тому времени компания уже стала самой пунктуальной авиакомпанией в Северной Европе. Но консультант по управлению сообщил Карлсону ещё одну хорошую новость: он помог компании сэкономить 600 тысяч долларов из запланированных 1,6 миллиона, и в итоге потратил всего 1 миллион долларов.

Когда руководитель, делегировав полномочия, сохраняет доверие к подчинённым и оставляет им пространство для свободного проявления инициативы, это способствует повышению их рабочей мотивации, укреплению чувства ответственности, а также улучшению взаимоотношений между сторонами, создавая тем самым гармоничную атмосферу сотрудничества. Благодаря делегированию полномочий подчинённые не только получают определённые полномочия и свободу, но и берут на себя соответствующую ответственность, что стимулирует их инициативу в работе.

Руководителю после делегирования полномочий следует оставлять подчиненным больше пространства для проявления инициативы, а не вмешиваться во все и контролировать каждое дело, иначе таланты подчиненных могут остаться незамеченными, а их творческие идеи — отвергнуты. Только предоставив подчиненным свободу действий, можно дать им возможность в полной мере проявить свои способности.

Глава 2. Подбор людей и признание талантов

11. Поиск людей, сочетающих добродетель и талант

Развитие компании зависит от талантов, и больше всего компании нужны сотрудники, сочетающие в себе добродетель и талант. Почему? Потому что талантливый человек без добродетели для компании — это как заложенная мина, которая в любой момент может нанести ей разрушительный ущерб. Поэтому многие известные компании при отборе и найме талантов ставят «добродетель» на первое место.

Ли Кайфу, в то время занимавший должность глобального вице-президента Google, однажды сказал: «Я ставлю нравственные качества на первое место среди всех качеств таланта, ставя их выше интеллекта, инновационности, эмоционального интеллекта, энтузиазма и т. д. Я считаю, что если у человека есть проблемы с нравственными качествами, компания не должна даже рассматривать возможность его найма». Из этих слов видно, что Ли Кайфу придаёт огромное значение «нравственным качествам» таланта.

«Ни одна работа не бывает идеальной. Чтобы хорошо выполнять работу, которая тебе не нравится, особенно важно иметь чувство миссии. Это чувство миссии и есть профессионализм. Именно такого профессионализма и нуждается компания», — говорит Тан Цзюнь, бывший генеральный директор Глобального технологического центра Microsoft. Один из руководителей отдела кадров компании Lenovo высказался ещё более прямо: «Талантливый сотрудник должен сначала научиться быть хорошим человеком. Ключевой точкой соприкосновения между талантом и развитием компании является наличие у компании хорошей кадровой стратегии, а у таланта — высоких моральных качеств. Наши критерии отбора талантов — это способность терпеливо и упорно трудиться, стойкость, сильное стремление к самосовершенствованию, а также умение мотивировать себя и преодолевать трудности».

Конечно, то, что компания ценит «нравственность» талантов, не означает отрицания их «таланта». Сотрудников, обладающих только «нравственностью», но не талантом, компания не приветствует, поскольку они не способны создавать ценность для компании. Компаниям больше всего нравятся специалисты, сочетающие в себе и нравственные качества, и профессиональные способности. Г-н Лю, заместитель генерального директора по кадрам Китайской группы информационных технологий «Путянь», говорит: «Что касается специалистов, мы придаем большое значение их практическим навыкам, но ещё больше — их профессиональной этике. Сейчас некоторые пренебрегают этим, в результате чего бесконтрольная смена работы специалистами наносит ущерб интересам компании, а этого мы не хотим видеть».

Среди множества известных компаний компания HP уделяет особое внимание сочетанию добродетели и таланта при подборе персонала. Это абсолютно не просто лозунг символического значения, а целый ряд конкретных показателей и требований. Это отражает то, каких людей HP ценит и кого продвигает по службе. Компания HP считает, что если предприятие ценит и продвигает сотрудников, обладающих и добродетелью, и талантом, это побудит других сотрудников стремиться к тому же.

На протяжении тысячелетий бесчисленные организации по всему миру следуют ценностям и концепции таланта, основанной на «сочетании добродетели и способностей», суть которых заключается в том, что от сотрудников требуется обладать как добродетелью, так и способностями — оба качества необходимы, и ни одно из них не может отсутствовать. Ведь чем выше способности человека, тем теснее связь между его добродетелью и способностями, и тем важнее становится его добродетель. «Добродетель» не только проявляется в «способностях», но и является их возвышением. Поэтому для успешного развития компании следует искать людей, сочетающих в себе добродетель и способности.

12. При создании бизнеса важен талант, при его поддержании — добродетель

Каждый руководитель предприятия надеется найти для работы у себя людей, сочетающих добродетель и талант, но иногда невозможно достичь идеального баланса между «добродетелью» и «талантом»: человек с высокими моральными качествами может не обладать особыми способностями, а талантливый человек, напротив, может быть «лишен добродетели». Как в таком случае следует относиться к людям, обладающим добродетелью, но не талантом, и к тем, кто обладает талантом, но не добродетелью?

Принципы подбора кадров, которых придерживался великий полководец Цао Цао, говорят нам, что при создании предприятия следует «выбирать исключительно по таланту», а при управлении им — «ставить добродетель на первое место». Как известно, в феодальную эпоху добродетель всегда была главным критерием при подборе кадров. Добродетель — это справедливость, верность и следование принципам. Однако Цао Цао сломал эту феодальную традицию и смело использовал талантливых людей. «Независимо от твоего происхождения, если у тебя есть талант, я буду ценить тебя и доверять тебе важные задачи» — такова была стратегия Цао Цао в подборе кадров.

Ю Цзинь изначально был рядовым солдатом, но, обнаружив в нём талант, Цао Цао повысил его до звания военачальника. Все знали о низких нравственных качествах Сю Ю, но Цао Цао сумел использовать его в своих интересах. Благодаря плану Сю Ю Цао Цао одержал победу в битве при Гуанду. Однако после завоевания Цзинчжоу Цао Цао начал активно привлекать к работе добродетельного человека Вэнь Пина, поручив ему управление этой провинцией.

И Чжунтянь в своей книге «Оценка Трёх царств» говорил о подборе кадров Цао Цао, упомянув следующую фразу: «В смутные времена управление государством зависит от таланта людей; в мирные времена в первую очередь нужна добродетельность талантов». Конечно, Цао Цао испытывал сильное отвращение к людям с плохим характером, даже если они обладали талантом. Например, Лю Бу был человеком, не заслуживающим доверия, и в конце концов был убит Цао Цао.

На примере подхода Цао Цао к подбору кадров можно сделать следующий вывод: на этапе становления бизнеса ставить «талант» на первое место, даже не обращая внимания на нравственные качества, — это лишь временная мера; на этапе укрепления позиций необходимо опираться на «нравственность», чтобы закрепить достигнутые результаты, повысить сплоченность коллектива, создать отличную корпоративную культуру и обеспечить стабильное развитие компании.

Не каждый добродетельный человек обладает «талантом», поэтому встретив талантливого человека, его необходимо ценить, особенно на этапе становления бизнеса, когда особенно важно правильно распределять кадры: руководитель должен активно привлекать талантливых людей, а их нравственные качества можно поставить на второе место после «таланта». Когда компания развивается стабильно или вступает в этап укрепления позиций, необходимо отдавать предпочтение добродетельным людям, ставя «талант» на второе место после «добродетели».

13. Назначайте на должности людей, превосходящих вас

Президент рекламного агентства «Огеви» Дэвид Огеви однажды сказал: «Если вы всегда будете нанимать людей, уровень которых ниже вашего, то вы неизбежно станете слабым». Этими словами он предостерегал своих подчиненных руководителей: при подборе персонала не следует завидовать талантам и способностям других, а нужно смело нанимать людей, превосходящих вас по способностям. Только так компания сможет стать крупной и сильной.

Однажды на заседании совета директоров Огвей положил на стол каждого директора игрушечную куклу. Директора не понимали, к чему он клонит, и он объяснил: «Каждая кукла символизирует вас самих. Попробуйте открыть их». Директора открыли игрушечные куклы и с удивлением обнаружили, что внутри находится ещё одна маленькая игрушечная кукла; открыв её, они увидели ещё одну, ещё меньшую игрушечную куклу. Так, открывая куклу за

куклой, они в конце концов нашли внутри записку, на которой было написано: «Если руководитель всегда будет нанимать только тех, кто ниже его по уровню, наша компания постепенно превратится в карликовую; если же мы все проявим смелость и великодушие, нанимая людей, превосходящих нас, мы сможем стать гигантской компанией».

Американский стальной магнат Эндрю Карнеги однажды сказал: «Вы можете отобрать у меня все заводы, оборудование и капитал, но если оставить мою организацию и сотрудников, то через несколько лет я по-прежнему буду стальным магнатом». После его смерти на его надгробной плите высекли следующую надпись: «Здесь покоится человек, который лучше всего умел объединять тех, кто превосходил его, в управленческую структуру, работающую на него».

Карнеги был бизнесменом, для которого максимальная экономическая выгода была конечной целью, но в вопросах подбора кадров он проявлял высочайшую прозорливость и широту взглядов — это поистине редкое и ценное качество, вызывающее неизменное восхищение. Как руководитель предприятия, не стоит ли и вам поучиться у Карнеги?

В реальности многие руководители предпочитают нанимать покорных и послушных «средненьких», а не способных и превосходящих их самих «несколько резких» людей. На самом деле основная причина заключается в недостаточном широком кругозоре, во многом обусловленном тщеславием и ошибочным представлением о «лице». С их точки зрения, назначение слишком способных подчиненных поставит под угрозу их авторитет и ещё больше подчеркнёт недостатки их собственных способностей. Однако они не осознают, что у таких предприятий нет будущего. Только смело используя талантливых людей, предоставляя им возможность действовать, создавая для них условия и давая им должности, можно собрать вокруг себя выдающихся специалистов и вместе с ними добиться великих целей.

Древние говорили: «Стратегия слабого правителя — использовать только свои собственные силы, стратегия среднего правителя — использовать силы людей, а стратегия великого правителя — использовать мудрость людей». Мудрые лидеры умеют использовать мудрость и силы всех, чтобы достичь поставленных целей; даже если способности других превосходят их собственные, они сохраняют терпимость и никогда не завидуют талантам — это проявление здорового менталитета и широты взглядов.

14. Лучше выбрать самого подходящего, чем самого лучшего

Каких людей компания ценит больше всего? «Бог бизнеса» Коносуке Мацушита однажды сказал: «Сотрудник, набравший 70 баллов, — самый подходящий сотрудник». Почему Коносуке Мацушита так сказал? Потому что сотрудник, получающий 70 баллов, обладает потенциалом, который можно раскрыть, и имеет значительные возможности для роста. Кроме того, по сравнению с талантами, получающими 90 и более баллов или даже 100 баллов, сотрудники с оценкой 70 баллов отличаются более скромным отношением и легче принимают корпоративную культуру.

Здесь мы не отрицаем ценность сотрудников, набравших 90 и даже 100 баллов, но говорим о том, что для большинства компаний обеспечение таких сотрудников вознаграждением и другими материальными и нематериальными благами требует больших затрат, а их ожидания не так легко удовлетворить. Как гласит пословица: «Человек стремится к вершинам». Сотрудники с оценкой 90 и даже 100 баллов зачастую бывают несколько высокомерны; при малейших неудобствах они могут уйти на другую работу, и компании трудно удержать их надолго. Поэтому — лучше всего подходит тот, кто подходит.

В начале создания компании «Microsoft» у Билла Гейтса было всего пять молодых сотрудников, в том числе одна секретарша, только что закончившая университет. Она вела себя несерьёзно и очень плохо справлялась с работой. Билл Гейтс хотел нанять энергичную и внимательную к мелочам секретаршу, которая бы взяла на себя все административные обязанности, чтобы он мог избавиться от ненужных отвлекающих факторов и лучше сосредоточиться на работе.

После публикации объявления о вакансии поступило множество резюме. Большинство соискателей в своих резюме хвастались (возможно, и не без оснований) своими высокими способностями, указывая на высокий уровень образования, огромную энергию и богатый опыт. Билл Гейтс не проявил никакого интереса к этим кандидатам, зато его заинтересовала 42-летняя женщина, мать четверых детей. Эта женщина средних лет ранее недолго работала секретарём, а также занималась архивированием и бухгалтерским учётом, но ни на одной из этих должностей не проработала долго, а впоследствии занималась домашними делами.

Билл Гейтс, прочитав её резюме, сразу же заинтересовался и с полной уверенностью сказал: «Позвоните ей, она принята на работу». Его решение вызвало у коллег недоумение: почему же приняли на работу именно эту женщину? Билл Гейтс объяснил, что на раннем этапе развития компании ему как раз не хватало человека, способного заниматься внутренним управлением. Эта 42-летняя женщина, по сравнению с молодыми людьми в возрасте чуть за 20, отличалась большей стабильностью. Кроме того, она много лет вела домашнее хозяйство и имела опыт в управлении бытовыми делами. Будучи матерью четверых детей, она, несомненно, испытывала глубокую привязанность к семье, и эти семейные ценности, проявившись в работе, сыграют очень важную роль в развитии компании. С тех пор эта женщина стала личной секретаршей Билла Гейтса.

Как показала практика, выбор Билла Гейтса оказался верным. После вступления в должность эта женщина средних лет оказала огромную помощь 21-летнему председателю совета директоров Биллу Гейтсу; она была для него как мать, окружая его заботой и вниманием. Например, перед каждой командировкой она следила за тем, чтобы Билл Гейтс прибывал в аэропорт на 15 минут раньше. Кроме того, каждый раз, когда Билл Гейтс отправлялся в командировку, она клала в его чемодан плед, чтобы ему было тепло ночью во время сна. Она относилась к каждой задаче в компании как к домашним делам и вкладывала душу в каждое дело, за что заслужила высокую оценку Билла Гейтса.

Генеральный директор «Алибаба» Ма Юнь однажды сказал, что он не возьмет на работу неподходящего сотрудника, даже если тот обладает высокими способностями. Ведь использовать такого сотрудника — все равно что использовать авиационный двигатель для тяги трактора: это несоразмерно. Он также считает, что при выборе сотрудников компании лучше отдавать предпочтение наиболее подходящим кандидатам, а не лучшим. Ведь использование лучших сотрудников для компании — это расточительство, к тому же зачастую лучшие сотрудники не всегда способны достигать наилучших результатов в работе. Напротив, наиболее подходящие сотрудники зачастую демонстрируют результаты, которые полностью удовлетворяют компанию.

Нет лучших сотрудников, есть только наиболее подходящие. Для компании наиболее подходящий сотрудник — это и есть лучший сотрудник. Поэтому при подборе персонала руководитель должен действовать так же, как при выборе партнера: не искать самого красивого, а выбирать того, кто подходит ему больше всего. Только так можно будет приятно работать вместе и обеспечить компании максимальную рентабельность.

15. Сотрудников нанимают для выполнения работы, а не чтобы угодить начальнику

Многие жалуются: почему трудолюбивые и надежные сотрудники зачастую не получают серьезных должностей, а те, кто льстит начальнику и не занимается делом, пользуются его доверием? И тогда они ломают голову над вопросом: как понравиться начальнику? Такая психология заставляет руководителей задуматься: «Не переоцениваю ли я тех, кто мне нравится, и не пренебрегаю ли я трудолюбивыми и надежными сотрудниками?»

Нельзя отрицать, что руководители — тоже люди, и им тоже хочется, чтобы сотрудники их ценили. Когда сотрудники идут на поводу у начальника, руководитель, естественно, радуется и с большей охотой относится к ним. С точки зрения менеджмента лидеры действительно

необходимо поддерживать свой авторитет и добиваться согласованности действий сотрудников с собственными — это необходимо для развития команды. Но это не означает, что нужно поощрять тех, кто льстит начальнику, но не занимается реальной работой, и пренебрегать честными и трудолюбивыми сотрудниками.

Как руководитель предприятия, вы должны четко понимать: сотрудников нанимают чтобы они выполняли реальную работу, а не чтобы они льстили и подлизывались. Если вы будете поощрять тех, кто говорит вам приятные вещи, не учитывая их вклад в развитие компании, то тем самым вы легко можете обидеть тех сотрудников, которые искренне вкладывают свои силы в дело компании, вызывая у них недовольство и снижая их рабочий энтузиазм.

Поэтому руководитель ни в коем случае не должен неправильно понимать роль своих подчиненных. Помните: вы нанимаете подчиненных чтобы они приносили компании результаты, а не чтобы доставлять вам удовольствие. Поэтому не следует назначать, продвигать и поощрять сотрудников в зависимости от близости ваших отношений с ними, а оценивать их по вкладу в развитие компании и предоставлять соответствующие поощрения, стимулируя их к реальной и плодотворной работе. Только так в компании сможет сложиться позитивная и целеустремленная рабочая атмосфера, и только такая компания будет иметь перспективы.

Сотрудники приходят в компанию, чтобы вносить вклад в её развитие, а не чтобы подлизываться к руководителю ради его физического и душевного удовольствия. Поэтому руководитель должен поощрять тех сотрудников, которые работают с полной отдачей, а тех, кто не занимается делом, а только пытается угодить руководству, следует предупреждать и перевоспитывать.

16. При подборе персонала нельзя руководствоваться личными симпатиями и антипатиями

При подборе персонала в компании некоторые руководители часто привыкают нанимать тех, кто им нравится и с кем у них хорошие отношения, и не хотят брать на работу тех, кто им не нравится или с кем у них отношения средние. Их критерием при выборе талантов являются не способности, а близость отношений и личные симпатии и антипатии. Это легко приводит к тому, что талантливые люди не получают должного признания, а посредственности занимают важные должности, что мешает нормальному ведению работы и затрудняет поддержание деятельности компании.

В отличие от них, выдающиеся руководители при подборе персонала руководствуются принципом «только по способностям», то есть доверяют важные должности всем, кто обладает талантом. Это не только поддерживает мотивацию талантливых сотрудников и наполняет само предприятие энергией, но, что самое важное, позволяет сотрудникам компании стремиться к общим целям и действовать в полном единстве.

Японский «бог менеджмента» Коносуке Мацушита полностью поддерживал стратегию подбора кадров, основанную исключительно на таланте: обнаружив талантливого человека, он часто продвигал его по службе в обход установленных правил. Он считал, что только при правильном подборе кадров компания сможет процветать и развиваться.

В японском деловом мире продвижение по службе зависит от стажа, и продвижение талантов в обход установленных правил встречает значительное сопротивление. Поэтому Коносуке Мацушита при продвижении талантов обычно действовал очень осторожно: в первую очередь он общался с сотрудниками с большим стажем, чтобы они одобрили и поддержали продвижение новых сотрудников.

По мнению Коносуке Мацушиты, если не посоветоваться со старыми сотрудниками, а самостоятельно продвигать новичка, это равносильно пренебрежению к старым сотрудникам и может легко подорвать их рабочий энтузиазм. Поэтому он сначала советовался со старыми сотрудниками.

Затем Коносуке Мацушита назначал нового сотрудника: «Я назначаю ХХ на должность начальника отдела. Прошу всех в дальнейшем оказывать ему поддержку и помощь». После этого он просил самого старого сотрудника от имени всего коллектива выступить с поздравительной речью в адрес нового сотрудника: «Мы клянемся подчиняться приказам нового начальника отдела и усердно работать». Такой подход был направлен на укрепление авторитета новоназначенного начальника отдела.

Коносуке Мацушита подчеркивал, что при продвижении по службе самое главное — не руководствоваться личными мотивами, а исходить из того, подходит ли данный человек для этой работы. Даже если вы когда-то испытывали к нему неприязнь, нельзя ущемлять его из-за личных обид. Если человек талантлив, его следует продвигать — это справедливый и честный подход, который в конечном итоге завоевывает понимание и поддержку подчиненных.

Руководитель при подборе кадров не должен руководствоваться субъективными предубеждениями, личными симпатиями и антипатиями, а тем более создавать клики или мстить; он должен действовать справедливо, оценивая способности и назначая людей на должности в соответствии с ними. Только так можно завоевать поддержку и доверие подчиненных.

17. Требование совершенства — главный табу в подборе кадров

Нет идеальных людей: даже у самых способных есть недостатки и слабые стороны. По этому поводу специалист по менеджменту Питер Друкер в своей книге «Эффективный руководитель» дал блестящий комментарий: «Тот, кто хочет нанимать в организацию людей без недостатков, получит в лучшем случае посредственную организацию; тот, кто ищет людей, «хороших во всех отношениях», в итоге найдет только некомпетентных».

С древних времён и до наших дней все проницательные и способные люди, как правило, обладают неординарной индивидуальностью: их способности выдающиеся, но недостатки также очевидны. Например, талантливые люди часто высокомерны из-за своего таланта; решительные люди часто не следуют общепринятым нормам; люди с твёрдой волей часто упрямы; а энергичные люди нередко действуют необдуманно... Если руководители видят в таких людях только недостатки, а не достоинства, и без конца ищут поводов для критики, то они не только не смогут привлечь выдающихся специалистов, но и вынудят имеющихся талантов уйти из компании. Если же руководители не будут придираться к мелочам, а будут терпимо относиться к недостаткам и использовать людей в соответствии с их способностями, то эти люди смогут внести большой вклад в развитие компании.

Сюй Цинцзюнь — генеральный директор тайваньской компании «Wan You Paper Industry Co., Ltd.». Одной из важных причин его успеха является умение правильно подбирать кадры. Он не любит нанимать так называемых «честных» и «послушных» людей, а предпочитает доверять тем, кто обладает настоящим талантом и способен открывать новые горизонты. Несмотря на то, что у этих людей есть некоторые «недостатки», руководство компании активно спорит по поводу их назначения, а некоторые даже выступают против, Сюй Цинцзюнь решительно продолжает их нанимать и, при необходимости, возлагает на них важные обязанности.

В Кремниевой долине популярна поговорка: «Учись, работая, учись, терпя неудачи». Руководители относятся с терпимостью к сотрудникам, совершающим ошибки и терпящим неудачи. Спросите себя: как Кремниевая долина могла бы не добиться успеха? Следует понимать, что в процессе выполнения задач сотрудники по разным непредвиденным причинам не всегда могут выполнить работу на высшем уровне, и случайные ошибки вполне простительны — нет необходимости делать из мухи слона. Правильный подход заключается в том, чтобы с терпением относиться к ошибкам, помогать сотрудникам анализировать их причины, извлекать уроки и избегать повторения тех же ошибок. Только так можно поощрять появление новых талантов, давать им возможность проявить свои способности и добиться успеха.

Как гласит пословица: «Никто не святой, кто же не ошибается?» На работе даже выдающиеся специалисты могут допускать ошибки. Если руководитель будет придираться к мел-

ким промахам подчиненных, не видя леса за деревьями, в конечном итоге он только оттолкнет от себя всех и останется в полном одиночестве. Напротив, если руководитель не будет придирается к мелочам при работе с людьми, будет больше обращать внимание на достоинства и достижения сотрудников, а не на их недостатки и ошибки, и проявит к ним больше терпимости, то сотрудники будут стараться проявить свои способности в полной мере и в конечном итоге окажут руководителю ценную помощь.

18. Управляйте общими направлениями, а не в мелочах

Мак — владелец одной компании. Каждый месяц он сверяет с сотрудниками бухгалтерские отчеты компании, и каждый раз он говорит финансовому менеджеру Клему: «Итак, давайте сверим остатки по счетам компании за этот месяц, чтобы убедиться, что бюджет не превышен. Когда ты увидишь, что в этой графе сумма превышает 150 000 долларов, а в той — 3 700 долларов, или когда сумма этих двух частей превысит...»

Только после полутора часов сверки Мак понимал, есть ли ошибки в отчетности компании, не превышен ли бюджет и на что были потрачены средства по каждой статье расходов. Но на самом деле ему достаточно было просто сказать Клему: «После того как будут готовы ежемесячные финансовые отчеты, составь таблицу с такими позициями, как доходы и расходы, остатки на счетах, крупные расходы и т. д., а затем передай мне, чтобы я мог с ней ознакомиться».

Многие руководители, как и Майк, стремятся держать руку на пульсе всех дел компании. Раздавая задания, они ожидают, что сотрудники будут действовать в точном соответствии с их указаниями, и поэтому время от времени контролируют их работу, демонстрируя тем самым недостаток доверия к подчиненным. Однако они не осознают, что такой подход к управлению, предполагающий контроль «от головы до ног», приводит к множеству недостатков: чрезмерные указания сбивают сотрудников с толку; сотрудники, привыкшие действовать исключительно под вашим руководством, теряются, как только вы уходите, и в результате никогда не могут развиваться и не получают практического опыта; у них нет свободы действий; это также увеличивает рабочую нагрузку на руководителя.

Когда Джек Уэлч занимал должность генерального директора компании General Electric, однажды компания организовала альпинистский поход. За день до мероприятия он провел для высшего руководства компании интересную обучающую игру. В тот день он раздал каждому участнику кепку Nike и пару кроссовок Nike. Затем он спросил всех: «Почему сегодня я раздаю вам кепки и кроссовки?»

Все ответили: «Чтобы подготовиться к завтрашнему восхождению».

Уэлч спросил: «А если бы я раздал вам ещё и одежду, а то и нижнее бельё, как бы вы отнеслись к этому?»

Все как один зашикали и, энергично качая головами, сказали: «Нет, это было бы странно».

Уэлч сказал: «Именно. Вы этого не хотите, и я не должен вам этого давать. На самом деле суть управления заключается именно в этом: нужно управлять и головой, и ногами, но нельзя управлять от головы до ног. Только так управление станет всё проще и проще».

Слова Джека Уэлча говорят нам: по-настоящему умелый руководитель знает, как «управлять и сверху, и снизу», но никогда не будет «управлять от головы до ног». Они должны предоставлять сотрудникам достаточную свободу действий и уделять внимание раскрытию инициативы и творческого потенциала подчинённых. А у всех некомпетентных руководителей есть одна общая черта: они безоговорочно верят в себя, но не доверяют подчинённым, часто подозревают их во всём и невежливо вмешиваются в чужую работу. Это приводит к тому, что подчинённые чувствуют себя всё более скованными, и со временем они легко становятся зависимыми от руководителя, теряя свою самую ценную черту — инициативность и творческий потенциал.

Если руководитель хочет избавиться от этой «общей болезни», ему необходимо учитывать два ключевых фактора:

Во-первых, создать хорошую платформу, позволяющую сотрудникам работать в атмосфере доверия.

Руководитель должен создать для сотрудников непринужденную и доверительную рабочую атмосферу. Уэлч так выразился по этому поводу: «Моя работа заключается в том, чтобы предоставить лучшим сотрудникам самые широкие возможности и при этом наиболее рационально распределить средства — вот и всё. Донести идеи, распределить ресурсы, а затем уступить дорогу». Только так можно раскрыть потенциал сотрудников.

Во-вторых, нужно, чтобы сотрудники приносили вам результаты своей работы, а успех или неудачу оценивали именно по этим результатам.

В кроссе, как только определены старт, финиш и маршрут, каждый может участвовать в соревновании по-своему. А кто первым достигнет финиша и почему, а кто придет позже и почему — это не дело организаторов. На самом деле управление предприятием и кросс — это одно и то же.

Многие американские высокотехнологичные компании применяют именно гибкий режим работы: сотрудникам не предписывают, чем заниматься каждый день, а просто ставят перед ними задачу и устанавливают срок её выполнения; конкретный процесс сотрудники организуют самостоятельно, а в итоге их результативность оценивается по конечным результатам работы. В таких условиях способные и позитивно настроенные сотрудники, как правило, своевременно предоставляют руководству результаты работы, вызывающие удовлетворение, а сотрудники с недостаточными способностями и несерьезным отношением к работе вынуждены смириться с судьбой быть отсеянными — никому не удастся просто «продержаться» в компании. Такая модель управления проста и эффективна: она позволяет раскрыть потенциал лучших сотрудников и естественным образом отсеять неэффективных.

Руководитель должен понимать, что у каждого сотрудника есть свой собственный стиль и методы работы, и не стоит настаивать на единообразии. Ваша задача — поручить сотрудникам задачи, установить сроки их выполнения, а затем дождаться от них удовлетворительного результата. Что касается того, каким именно образом сотрудники выполняют задачи, вам не нужно это выяснять, не нужно вмешиваться или вмешиваться, иначе это не только увеличит вашу рабочую нагрузку, но и лишит сотрудников свободы для творческого подхода.

19. Активы — это всего лишь цифры, а настоящим богатством являются талантливые люди

Активы — это всего лишь цифра, отражающая размер богатства, а настоящим богатством компании являются талантливые сотрудники. Представьте, что вам поручили управлять компанией с огромными активами, но у вас нет в подчинении разносторонних специалистов — в таком случае вы не сможете эффективно управлять этим предприятием. И наоборот, если активы вашей компании не столь велики, но у вас есть команда талантливых сотрудников, готовых следовать за вами, и вы умеете правильно использовать их способности, то у вашей компании будут прекрасные перспективы развития.

Президент Microsoft Билл Гейтс однажды сказал: «Если у меня заберут 20 лучших сотрудников, Microsoft превратится в ничем не примечательную компанию». Эти слова прекрасно отражают важность талантов для предприятия. Поэтому при использовании талантов необходимо уметь расставлять их на правильные позиции. Только так они смогут проявить свою эффективность и способствовать развитию предприятия.

Уважение к талантам существует с древних времён. Один из пяти гегемонов периода Весны и Осени, Му-гун из Цинь, смог завоевать господство именно потому, что ценил мудрость и привлекал талантливых людей. Сегодняшний успех компании Lenovo также объясняется тем, что Лю Чуаньчжи ценил таланты и назначал на должности исключительно по заслу-

гам. Когда Лю Чуаньчжи обнаружил, что Ян Юаньцин — выдающийся талант, он передал ему руководство группой «Леонсо». Такой подход — умение вовремя уйти со сцены и предоставить талантам площадку для проявления способностей — под силу только человеку, обладающему великой мудростью и широтой взглядов. Лю Чуаньчжи продемонстрировал своё уважение к талантам, отбросив эго и пожертвовав собственными интересами; именно в этом заключается его выдающаяся черта.

В эпоху глобальной экономической интеграции вопрос о талантах определяет судьбу предприятия. Как выявлять, использовать и удерживать таланты — вот важная задача, стоящая перед предпринимателями. Практика доказывает: тот, кто привлекает высококлассных специалистов, получает капитал чтобы обогнать конкурентов, и потенциал этого капитала неоценим. Поэтому необходимо уделять особое внимание талантам — именно они являются истинным богатством предприятия.

Предприятию нужны в основном три типа талантов: те, кто самостоятельно отлично справляется со своими задачами; те, кто умеет руководить командой и добиваться результатов; и те, кто способен анализировать ситуацию, видеть суть дела с первого взгляда и разрабатывать стратегию. Если в вашем предприятии есть такие люди, то цените их, ведь они — богатство предприятия.

Глава 3. Общие решения и распределение работы

20. Превращайте свои решения в коллективные решения

Во многих компаниях при принятии важных решений обычно участвуют только руководитель и несколько высших руководителей, а иногда даже только сам руководитель. Такой подход к принятию решений часто сопряжён с рисками, поскольку информация, которой располагает отдельный человек или небольшая группа лиц, ограничена, что приводит к недостаточной тщательности и продуманности решений; если неправильно оценить будущие изменения ситуации, легко принять ошибочное решение.

Учитывая недостатки принятия решений исключительно руководителем или небольшой группой высшего руководства, компании следует заменить индивидуальное принятие решений коллективным, а авторитарный подход — демократическим, вовлекая в процесс принятия решений больше сотрудников. Благодаря объединению идей и совместным усилиям можно обнаружить проблемы, которые невозможно решить в одиночку, и найти решения для тех проблем, которые невозможно обнаружить самостоятельно.

Однако коллективное принятие решений также может повлечь за собой ряд проблем, таких как затягивание процесса принятия решений, бесконечные обсуждения без принятия окончательного решения и даже отклонение мнения руководителя, что ставит его в неловкое положение, и т. д. Однако эти проблемы не являются следствием ошибок самого принципа, а вызваны ненадлежащим применением на практике. Если при коллективном принятии решений уделять внимание следующим аспектам, можно устранить недостатки, связанные с этим подходом:

(1) Ограничить тему и принимать только одно решение за раз

При каждом принятии решения должна быть четко сформулирована тема. Необходимо донести до участников свое видение цели, указать им направление, предложить идеи, чтобы участники не отклонялись от темы при обсуждении и не заикливались на мелочах, что приводит к потере времени.

(2) Урегулируйте споры, ориентируясь на суть дела, а не на личности

В процессе принятия решений различные подразделения и отдельные лица могут иметь разные точки зрения на один и тот же вопрос, поэтому они часто высказывают разные мнения со своих позиций, и споры в этом случае неизбежны. Руководитель должен четко дать понять: все споры при принятии решений касаются конкретных вопросов, а не личностей, и следует избегать эмоциональных дискуссий. В случае споров руководитель должен обеспечить координацию действий, чтобы не допустить их обострения и возникновения конфликтов.

(3) Для принятия окончательного решения лучше всего руководствоваться принципом «меньшинство подчиняется большинству»

При принятии коллективных решений, когда мнения и идеи расходятся, руководителю лучше всего руководствоваться принципом «меньшинство подчиняется большинству» при вынесении окончательного решения. Если руководитель не будет так поступать, а будет принимать решения, противоречащие мнению большинства, и это будет повторяться слишком часто, то в дальнейшем, даже участвуя в процессе принятия решений, сотрудники перестанут активно высказывать свои отличные от общего мнения точки зрения. Они будут думать: «В любом случае, если я выскажу свое мнение, это будет бесполезно — руководитель не придаст этому значения и не прислушается ко мне, так что лучше я просто промолчу». В результате коллективное принятие решений утратит свою первоначальную роль.

В процессе коллективного принятия решений руководитель может высказать свои мысли, а затем выслушать предложения и рекомендации всех участников, в конечном итоге

превратив своё решение в коллективное. Благодаря этому сотрудники чувствуют себя вовлечёнными в процесс принятия решений, что повышает их мотивацию при их выполнении.

21. Только давая другим возможность заработать, можно заработать самому

Цель ведения бизнеса — зарабатывать деньги, но как только речь заходит о выгоде, эгоистичная природа человека проявляется в полной мере. Сколько людей, вступая в деловое сотрудничество, в итоге из-за конфликтов по поводу распределения прибыли превращают друзей в врагов? Сколько предпринимателей, не желая пойти на небольшие уступки в вопросах прибыли, вызывают недовольство партнеров и в конечном итоге прекращают с ними сотрудничество? На самом деле те, кто действительно добивается больших успехов, никогда не скупятся на мелочах; напротив, они понимают простейшую истину: только давая возможность другим заработать, можно заработать самому.

В те времена, когда бизнес Ху Сюэяня в сфере денежных операций разросся, он начал обращать внимание на речную перевозку грузов. Однако выход на этот рынок означал отбирать хлеб у других участников этой отрасли, что легко могло вызвать их недовольство. Даже если конкуренты опасались его экономической мощи и политических связей, сдерживая гнев и не высказывая его вслух, нельзя было гарантировать, что за спиной они не будут прибегать к подлым уловкам, чтобы подставить его. Поэтому Ху Сюэянь решил принять меры, чтобы успокоить конкурентов. Как он это сделал?

Ху Сюэянь знал, что у этих торговцев был небольшой капитал и слабые финансовые основы, поэтому он сам предложил предоставить им ссуды, чтобы они могли закупать зерно в сельской местности, причём половину расходов он брал на себя. Таким образом, Ху Сюэянь привлек на свою сторону менее состоятельных конкурентов, позволив им спокойно вести свой бизнес. В то же время он мог получать часть прибыли от ссуд и перевозок. Конечно, самое главное заключалось в том, что это обеспечивало стабильность на рынке зерна во всём регионе Цзянсу и Чжэцзян.

Поэтому на первый взгляд, Ху Сюэянь заработал меньше, но на самом деле он не только завоевал хорошую репутацию, но и прочно взял под контроль тех торговцев, у которых было меньше ресурсов — можно сказать, что он убил сразу трех зайцев одним выстрелом.

Существует очень популярная пословица: «В первой половине ночи думай о себе, во второй — о других». В бизнесе нужно часто задаваться вопросом: почему другие готовы с тобой сотрудничать? Если они не зарабатывают на этом, как ты можешь заставить их сотрудничать с тобой? Поэтому чтобы что-то получить, сначала нужно что-то дать — в этом и заключается мудрость принципа «отдавать, чтобы получить».

Кто-то однажды спросил «маленького гиганта» Ли Цзека: «Ваш отец (Ли Ка-шинг) научил вас каким-нибудь секретам успешного заработка?» Ли Цзекай ответил, что отец не учил его секретам заработка, а лишь некоторым принципам поведения. Говорят, Ли Ка-шинг однажды сказал Ли Цзекаю: «Когда ты сотрудничаешь с другими, если тебе полагается семь частей прибыли — это разумно, восемь частей — тоже нормально, то в итоге тебе достаточно шести частей».

Смысл слов Ли Ка-чена очевиден: нужно дать другим заработать чуть больше. Многие знают, что сотрудничество с Ли Ка-ченем выгодно, поэтому готовы с ним работать. Представьте себе: хотя он и получает только шесть частей, но теперь с ним сотрудничает на 100 человек больше — сколько же он в итоге получает? Если бы он каждый раз брал восемь частей, не позволяя другим заработать чуть больше, то 100 партнеров, возможно, превратились бы в 5, и в результате проиграл бы он сам. Поэтому смотрите на вещи в долгосрочной перспективе: только позволив другим заработать, вы сами сможете заработать.

Руководители должны твердо помнить: стремление к максимизации коммерческой прибыли не означает эксплуатацию конкурентов и не означает угнетение сотрудников; нет необходимости везде загонять других в тупик. Напротив, для укрепления и построения стабильных

деловых отношений при необходимости нужно научиться жертвовать частью своих интересов в обмен на доверие и расположение других — только так можно непрерывно приумножать богатство.

22. Человек, следующий принципу «золотой середины», — самый влиятельный человек в мире

Когда речь заходит о «золотой середине», у большинства людей возникает следующий образ: трусливый и робкий человек, всегда кивающий и соглашающийся со всем, не желающий никого обидеть, постоянно думающий о самосохранении, не имеющий собственного мнения, действующий без принципов и стремящийся быть «хорошим парнем». На самом деле это заблуждение. Так называемое «золотое сечение» — «середина — это правильный путь мира; обыденность — это закон мира» — означает, что люди, опираясь на законы развития вещей и объективные факты, уравнивают различные выгоды и убытки, а также конфликты, тем самым достигая правильного понимания вещей. В этом смысле путь «золотого сечения» — это научный подход к жизни, следующий «Дао» и «правилам».

Однажды ученик Конфуция Цыгун спросил его: «Кто из этих двух людей — Цычжан и Цыся — более добродетелен?» Конфуций ответил: «Цычжан немного переборщил, а Цыся, напротив, не дотягивает». Цыгун продолжил: «Значит, Цычжан все-таки лучше?» Конфуций сказал: «Перебор — то же самое, что недостаток».

С точки зрения Конфуция, чрезмерность и недостаточность равносильны. «Чрезмерность — то же, что и недостаточность» — это конкретное требование, которое конфуцианцы предъявляют к следованию Пути Срединности. Истинная Срединность означает высокие нравственные качества, безупречный характер, беспристрастность, а также сочетание твердости и мягкости в характере — мягкость, подобную воде, но обладающую силой, способной пробить камень каплей. Истинный «путь середины» означает высокую нравственность и великодушие, подобные безграничной широте неба и земли, при этом не отрываясь от взглядов людей. Такой человек обладает как добродетелями неба и земли, так и заслугами человеческого согласия; он — самый мудрый и просвещенный человек под небом. Поэтому некоторые говорят, что человек, следующий «пути середины», — самая выдающаяся личность.

Конфуций однажды сказал: «Срединный путь — это высшее достижение! Но редко кто из людей способен долго следовать ему». Это означает, что срединный путь — высшая добродетель, но лишь немногие способны долгое время следовать ему. Многие не понимают истинного смысла «Срединного пути»; даже люди, занимающие высокие посты, не имеют правильного представления о нем и не умеют действовать в соответствии с его принципами. Это находит множество подтверждений в сфере предпринимательства и управления. Например, некоторые предприятия часто прикрываются привлекательной оболочкой реформ и инноваций, открыто проникают в рынок, а когда приходит время осознать ситуацию, обнаруживают, что нанесли предприятию огромный ущерб, и сожалеть уже поздно.

Группа «Циньчи» из провинции Шаньдун два года подряд становилась «королём» рекламных аукционов в прайм-тайм на Центральном телевидении (CCTV), и её конкурентная стратегия относится к категории «излишеств». Выбранная ею стратегия развития заключалась в массовой рекламной кампании, ради которой она не жалела средств, чтобы завоевать звание «короля» рекламных аукционов на ЦТВ; рекламный бюджет в какой-то момент превысил 20 % бюджета доходов. Именно благодаря частым появлениям вина «Циньчи» на ЦТВ оно быстро превратилось из никому не известного регионального бренда в всемирно известный бренд, а объёмы продаж стремительно выросли.

Однако в других звеньях цепочки создания стоимости группа «Циньчи» не внесла соответствующих улучшений, и односторонний упор на рекламу привёл к тому, что способность «Циньчи» противостоять рискам оказалась крайне слабой. В ходе тайного расследования журналисты выяснили, что «король аукционов» «Циньчи», не способный нарастить объёмы про-

изводства, был вынужден закупать разливной алкоголь в провинции Сычуань и других регионах, доставлять его в Шаньдун, где проводил купажирование, а затем наклеивать этикетки «Циньчи» и продавать продукцию. После того как СМИ обнародовали эти факты, выручка «Циньчи» резко сократилась. Вскоре «король аукционов» «Циньчи» пришел в упадок.

Для руководства компании «нестандартные ходы», безусловно, выглядят эффектно, но они не всегда приносят победу, а даже если и приносят, то как долго удастся удержать преимущество? Следует помнить, что цепочка создания стоимости компании похожа на ладонь человека: хотя пять пальцев имеют разную длину, у каждого из них есть своя роль. Средний палец самый длинный, но он не должен слишком сильно превосходить остальные по длине, иначе как он сможет эффективно взаимодействовать с остальными четырьмя пальцами? При неверном подходе он даже может легко сломаться.

По той же логике, если компания применяет нестандартные ходы лишь в одном аспекте цепочки создания стоимости, не получая поддержки со стороны других аспектов, она не сможет достичь желаемого результата, и в конечном итоге это неизбежно нанесет ущерб всей компании. Президент Lenovo Group Лю Чуаньчжи однажды сказал: «Предприниматель — не азартный игрок. Азартный игрок не думает о последствиях, а предприниматель должен действовать в пределах своих возможностей». Поэтому только применяя нестандартные ходы на основе принципа «золотой середины» можно действительно достичь цели «победы», и только такая победа будет долговечной.

Для руководителей предприятий придерживаться управленческой стратегии, основанной на принципе «золотой середины», означает находить баланс между несколькими аспектами: во-первых, между институциональным управлением и человекоцентричным подходом — нельзя ни чрезмерно поощрять управление, основанное на личных связях, ни управлять предприятием исключительно с помощью холодных институциональных правил; во-вторых, необходимо сбалансировать отношения между личностным ростом, развитием предприятия и социальной ответственностью, не пренебрегая интересами сотрудников и социальной ответственностью в погоне за прибылью; в-третьих, необходимо скоординировать долгосрочную стратегию предприятия и краткосрочные цели, смотря в будущее и одновременно опираясь на настоящее.

23. Необходимо ясно видеть общие тенденции и настроения людей

Между руководителем предприятия и исполнителем на самом деле нет естественной границы, поскольку они взаимосвязаны, но если все же необходимо провести разграничение, то их главное отличие заключается в стратегическом видении: руководитель должен быть дальновидным и являться выдающимся стратегом, а исполнитель — стоять твердо на земле и быть выдающимся практиком. Если руководитель не обладает дальновидностью, то по сути он не может считаться полноценным руководителем.

В эпоху, когда информация меняется в мгновение ока, а наука, экономика и культура развиваются стремительными темпами, если руководитель предприятия не способен смотреть дальше, чем его сотрудники, и не обладает даром предвидения, ему будет трудно разработать стратегию развития, соответствующую общей тенденции, и предприятие вряд ли сможет обеспечить себе долгосрочное развитие. И наоборот, если руководитель обладает даром предвидения, глубоко понимает суровую реальность и точно предсказывает будущее, развитие предприятия пойдет гораздо гладче.

Летом-осенью 1990 года над Сахарой появились американские десантники, а в следующем году официально разразилась война в Персидском заливе. В то время люди вообще не связывали войну в Персидском заливе с китайской судоремонтной отраслью, но У Гочжи — руководитель Шанхайского завода по ремонту зарубежных судов — смело выдвинул точку зрения: «Персидский залив недалеко от нас». Почему У Гочжи считал, что война в Персидском заливе имеет отношение к развитию компании? Давайте посмотрим на его анализ: начало

войны в Персидском заливе неизбежно повлияет на добычу нефти, а резкое сокращение объёмов добычи нефти, в свою очередь, обязательно отразится на нефтеперевозочной отрасли Гонконга, что приведёт к резкому снижению объёмов ремонта гонконгских судов на материке, от чего, естественно, пострадает и Шанхайский завод по ремонту зарубежных судов.

Исходя из этого, У Гочжи без промедления скорректировал стратегию ведения бизнеса и принял решение освоить новые рынки. У Гочжи рассматривал компанию в контексте международной арены и разрабатывал стратегию развития предприятия на основе анализа изменений в мировой политической и экономической обстановке. Именно благодаря его дальновидности компания не пострадала от войны в Персидском заливе; напротив, её дела шли всё лучше и лучше, в то время как бизнес конкурентов после войны в Персидском заливе постепенно пришел в упадок.

Один западный мастер менеджмента однажды сказал: «Если руководитель не может предвидеть будущее или не желает этого делать, то его будут считать лишившимся этических принципов». Из этого видно, насколько важна дальновидность для руководителя. Чтобы повысить свою стратегическую дальновидность, руководитель, во-первых, должен научиться понимать законы развития явлений; во-вторых, развивать проницательность и творческий потенциал; и, в-третьих, научиться смотреть на мир с точки зрения всеобщей взаимосвязи — только так можно рассматривать объективный материальный мир как единую взаимосвязанную систему.

Руководитель, обладающий даром предвидения, часто способен ясно видеть общие тенденции развития, и такие руководители, как правило, обладают особым шармом. Они принимают стратегические решения, которые находят отклик в сердцах людей, что пробуждает у сотрудников энтузиазм к их выполнению, объединяет их вокруг дальновидной стратегии, позволяет всем действовать как единое целое и, таким образом, максимально раскрыть потенциал команды.

24. Соблюдение обещаний — главный принцип лидера

Честность и верность обещаниям — это основа поведения в жизни и фундамент для создания бизнеса и процветания страны. С древних времён и до наших дней существует бесчисленное множество пословиц и поговорок о честности и верности обещаниям, например: «Слово — закон, дело — результат», «Слово, однажды сказанное, не отменить ни за что» и так далее. В выражении «Лучше получить одно обещание Цзи Бу, чем тысячу лиан золота» мы видим ценность честности и верности обещаниям. Честность и верность обещаниям — это неоценимое богатство как для человека, так и для предприятия, огромный нематериальный актив. Только придерживаясь пути честности и верности обещаниям, владелец предприятия или руководитель компании сможет сплотить коллектив и обрести надежду на то, что его предприятие станет крупным и сильным.

Для руководителя предприятия соблюдение обещаний выражается в том, чтобы выполнять то, что обещано, быть последовательным в словах и поступках, а также оставаться искренним и открытым. Только так руководитель сможет завоевать авторитет в глазах подчинённых и заслужить их доверие. Только доверяя руководителю, подчинённые будут решительно выполнять его решения и сплочённо прилагать усилия на благо предприятия.

В «Книге Шан-цзюня» записана история о реформах Шан-ян:

В начале проведения реформ в государстве Цинь, чтобы продемонстрировать свою решимость и укрепить авторитет правителя, Шан Ян сделал следующее: он приказал поставить бревно у южных ворот столицы, а затем обратился к собравшимся людям со словами: «Тот, кто перенесет это бревно от южных ворот к северным, получит награду в 50 золотых». Большинство людей не верили в такую удачу; они опасались, что обещание Шан Яна — пустые слова, и поэтому никто не хотел переносить этот брус.

И вот, пока все сомневались и колебались, один мужчина в расцвете сил взвалил бревно на плечи и пронес его от южных ворот до северных. После этого, под ожидающими взглядами толпы, Шан Ян выполнил своё обещание и тут же наградил того мужчину 50 золотых. Увидев эту сцену, люди поверили словам Шан Яна. С тех пор, когда Шан Ян вводил новые законы, люди добровольно их соблюдали.

Японский «бог бизнеса» Коносуке Мацушита был человеком, который придавал огромное значение честности и добросовестности. Он считал, что честность и добросовестность являются залогом успеха в ведении бизнеса и секретом успешных продаж. Он однажды сказал: «Если вы хотите порадовать клиентов, вы должны покорить их честностью и добросовестностью, дать им увидеть вашу искренность, и тогда ваши способности в сфере продаж непременно повысятся». Поэтому лидер обязательно должен создать себе имидж человека, держащего слово, и поддерживать свою честность и добросовестность.

Если обычный человек не соблюдает обещания, это сказывается лишь на его собственном имидже и межличностных отношениях. А если руководитель предприятия не соблюдает обещания, это сказывается на имидже всего предприятия и подрывает доверие к нему со стороны сотрудников, клиентов и партнеров. Соблюдение обещаний руководителем предприятия напрямую влияет на успех или провал предприятия.

25. Предоставьте подчинённым больше полномочий

В эпоху правления императора Канси сын Чжэн Чэнгуна, Чжэн Цзин, воспользовавшись тем, что У Сангуй, Гэн Цзинчжун и Шан Чжисинь один за другим подняли восстание против династии Цин, возглавил армию, переправился через Тайваньский пролив и захватил Цюаньчжоу, Чжанчжоу, Вэньчжоу и другие города. Когда весть об этом дошла до императорского дворца, император Канси как раз занимался стрельбой из лука в парке Чанчунь вместе с несколькими принцами. Услышав военный доклад, он лишь сказал: «Понял», — и продолжил учить принцев стрельбе из лука.

Вскоре поступило очередное военное сообщение о том, что войска Чжэн атакуют Тайчжоу. Неожиданно для всех, Канси вновь отреагировал сдержанно: «Понял». Ещё через некоторое время пришло очередное сообщение: весь Тайчжоу пал. Даже в этой ситуации Канси по-прежнему не терял самообладания и продолжал руководить тренировкой принцев по стрельбе из лука.

Царевичи не смогли сдержать нервов: они отложили луки и стрелы и просили Канси издать указ, позволяющий им возглавить войска и отбить захваченные территории. Канси оставался невозмутимым: он велел царевичам продолжать тренировку по стрельбе из лука, и те не осмелились ослушаться его приказа. Только вернувшись во дворец, Канси сказал принцам: «Пекин находится за несколько тысяч ли от Фуцзяня, и на передачу новостей уходит время. Если я слепо прикажу вам отправиться туда, к моменту вашего прибытия ситуация на месте уже изменится. Я не издал указ, чтобы предоставить губернаторам и провинциальным управляющим больше полномочий и дать им возможность самостоятельно принимать меры по защите своих территорий». Принцы вдруг всё поняли.

Вскоре «Восстание трёх фань» было подавлено, Тайчжоу был отвоеван, а войска Чжэн ушли из района Фуцзяня и вернулись на Тайвань.

Принципы управления предприятием и государством одинаковы: руководитель должен доверять подчинённым и наделять их более широкими полномочиями. Стоит отметить, что многие руководители считают «наделение полномочиями» и «делегирование полномочий» синонимами, что на самом деле является неправильным пониманием сути «наделения полномочиями». В чём же заключается разница между этими двумя понятиями?

Под делегированием понимается передача руководителем части работы или относительно менее важных задач подчиненным для самостоятельного выполнения, тогда как предоставление полномочий означает снятие ограничений с подчиненных, что позволяет им

самостоятельно принимать решения, свободно проявлять свои умственные способности и выполнять работу максимально эффективно. Относительно различия между этими понятиями профессор Гарвардского университета Куин Миллер считает: ««Расширение полномочий» описывает стиль управления, по смыслу очень близкий к делегированию полномочий, но если дать строгое определение, то «расширение полномочий» означает, что подчиненные получают право принимать решения и действовать самостоятельно; это подразумевает, что у уполномоченных лиц есть значительная степень автономии и независимости. Расширяя полномочия других людей, руководитель не теряет свою власть, а, напротив, усиливает её, особенно когда вся организация начинает работать более эффективно».

По сравнению с делегированием полномочий, наделение полномочиями отражает большую терпимость и доверие руководителя к подчинённым. Ученый-менеджер Миллер однажды сказал: «Делегирование полномочий требует от руководителя доверия к подчиненным в том, что они выполнят работу и достигнут результатов без его вмешательства. На практике управление с делегированием полномочий гораздо сложнее, чем кажется. Руководитель, способный делегировать полномочия, — это человек, избавившийся от беспокойства; он не будет, с одной стороны, передавать полномочия, а с другой — с тревогой переживать, что дело не будет выполнено должным образом, что его обвинят и ему придется искать способы исправить ситуацию».

Руководитель должен осознавать один факт: нельзя больше управлять предприятием, лично занимаясь каждой мелочью, а нужно смело передавать полномочия и смело делегировать полномочия способным подчиненным, давая каждому из них возможность проявить свой ум и талант и внести больший вклад в развитие компании. В то же время предоставление подчиненным больших полномочий позволяет по-настоящему освободить руководителей, давая им время для обдумывания стратегии предприятия и разработки его долгосрочных планов.

26. Распределяйте подходящую работу подходящим людям

Некоторые умные и способные руководители и топ-менеджеры проводят в офисе очень мало времени, а вместо этого часто играют в гольф или путешествуют, однако это нисколько не сказывается на развитии их компаний, и дела в них по-прежнему идут упорядоченно. Возникает вопрос: почему им удается так не беспокоиться? Есть ли у них какие-то секреты управления? На самом деле у них нет никаких особых секретов — просто они умеют поручать нужные задачи нужным сотрудникам, позволяя каждому выполнять свои обязанности и заниматься своим делом.

Приведу очень простое сравнение: управление предприятием похоже на игру в шахматы, где владелец — это «король». Его задача — с учётом особенностей «ладей, коней и пушек» распределять между ними соответствующие задачи, чтобы они действовали как относительно независимо, так и взаимодействовали друг с другом, максимально эффективно используя свои возможности. Если «король» не умеет правильно использовать эти фигуры, то даже самые сильные «ладьи, кони и пушки» станут бесполезными и не смогут в полной мере проявить свои способности.

Когда один предприниматель только начинал свой бизнес, у него было всего около десятка сотрудников, и в то время он часто выходил на передовую и во всём принимал личное участие. Позже компания разрослась, но он по-прежнему управлял ею прежними методами, часто работая до двух часов ночи, и явно чувствовал, что сил ему не хватает. Наконец, однажды он осознал, что нужно изменить стратегию. Тогда он созвал нескольких руководителей высшего звена и провел с ними совещание. Суть встречи заключалась примерно в следующем: с сегодняшнего дня он уходит из управления мелкими делами компании. Затем, исходя из индивидуальных особенностей каждого руководителя, он предоставил им соответствующие полномочия, поручив им отвечать за продажи, административные вопросы, связи с общественностью и сотрудничество, а также подбор персонала. В случае возникновения серьезных ситуаций,

когда руководители не могут принять решение самостоятельно, они должны были обращаться к нему. С тех пор как он освободил себя от рутинной работы, компания функционировала без сбоев, а он почувствовал значительное облегчение и получил больше времени для путешествий, занятий спортом и обдумывания долгосрочных направлений развития компании.

Военный стратег Сунь Бин был гением в расстановке войск, но если бы ему пришлось взять в руки копьё и сразиться с полководцем противника, он, скорее всего, пошёл бы на верную гибель; Чжан Фэй, бросившийся в самую гущу сражения и славившийся своей отвагой, превосходившей всю армию, если бы ему пришлось стать военным советником и сидеть в шатре, разрабатывая стратегию, наверняка устроил бы настоящий хаос. «Белый прыгун» Чжан Шун преуспевал в бою на воде, Ли Куи — в сражениях на суше, а Линь Чун — в боях верхом на лошади... У каждого есть своя сильная сторона, и только позволяя людям заниматься тем, в чём они сильны, можно в полной мере раскрыть их потенциал.

Известный консультант по управлению Маркус Бэкингом, проанализировав опыт большого числа руководителей, пришёл к выводу, что посредственные руководители играют в даму, а великие — в шахматы. Дело в том, что в даме все фигуры одинаковы, их ходы одинаковы, и их можно взаимозаменять, тогда как в шахматах фигуры отличаются по способностям, эффективности и ходам. Великие руководители понимают это и умеют поручать разным сотрудникам то, что им лучше всего подходит; они умеют объединять сотрудников, позволяя каждому выполнять свои обязанности и при этом действовать слаженно.

Один человек никогда не сможет исполнить большой хор; руководитель должен опираться на силы сотрудников и, в зависимости от их «голосов», распределять им высокие, низкие и средние партии, чтобы все вместе, сотрудничая, смогли исполнить прекрасную симфонию. Настоящий лидер делает только три вещи: выбирает правильные дела, выбирает правильных людей, а затем, исходя из их особенностей, поручает им выполнять наиболее подходящие задачи.

27. Эффективное распределение работы

В чём заключается основная задача руководителя? Если бы Джек Уэлч отвечал на этот вопрос, он сказал бы: «Основная задача руководителя — распределять работу». Зачем распределять работу? По его мнению, преимущество распределения работы и делегирования полномочий заключается в том, что это облегчает управленческую работу, освобождает руководителя от трудоёмких, повторяющихся и мелких задач, позволяя сосредоточиться на более важных делах, таких как долгосрочное планирование или разработка новых проектов.

Из слов Джека Уэлча можно сделать вывод: будучи руководителем, необходимо научиться распределять работу и делегировать полномочия, чтобы не довести себя до полного изнеможения. Разумеется, только когда руководитель научится распределять работу, у сотрудников появится чем заняться, каждый сможет выполнять свои обязанности, и компания начнет функционировать упорядоченно.

Джек Уэлч считает, что умение распределять задачи и делегировать полномочия является ключевым фактором, отличающим хорошего руководителя от плохого. Распределение задач и делегирование полномочий сотрудникам — это самый эффективный способ их развития. Вы можете поручать сотрудникам как сложные задачи, так и несложные — это зависит от вашего понимания их способностей и характера. Только приняв поручения и полномочия, сотрудники получают возможность отточить свои навыки на практике и продемонстрировать свою ценность.

При распределении задач руководитель должен учитывать несколько факторов:

(1) Какому сотруднику подходит та или иная задача

Хороший руководитель обязательно хорошо знает сильные и слабые стороны каждого сотрудника и распределяет задачи с учетом индивидуальных особенностей сотрудников. Если сотрудник не способен выполнить данную задачу, руководитель не должен поручать ему эту

работу, иначе распределение задач будет неэффективным. Только поручив задачу подходящему сотруднику, можно гарантировать ее успешное выполнение.

(2) Чётко объясните сотруднику: какую задачу необходимо выполнить

Вы должны иметь полное представление о поручаемой работе, чтобы четко донести до сотрудников, что именно от них требуется. Многие руководители часто дают неясные или общие указания, в результате чего сотрудники не понимают, что конкретно им нужно делать, и не могут выполнить ожидания руководства.

(3) Предоставьте сотруднику достаточные полномочия для выполнения задачи

Когда вы поручаете сотруднику какую-либо работу, вы должны предоставить ему соответствующую автономию, то есть дать возможность самостоятельно выбирать методы выполнения этой работы. Этот шаг является одним из ключевых факторов успешного выполнения работы сотрудником: без предоставления полномочий, а лишь с поручением задачи, сотруднику будет сложно выполнить поставленную вами задачу.

(4) Объясните сотрудникам, какого результата следует добиться, и четко изложите критерии оценки

При распределении задач руководителю необходимо четко сформулировать свои ожидания: каких результатов вы ожидаете от сотрудника, а также сообщить ему критерии оценки, чтобы после завершения работы руководитель мог провести оценку и поощрить сотрудника.

Когда вы стремитесь достичь крупной цели, вам необходимо разбить её на несколько небольших задач, а затем, исходя из индивидуальных особенностей и сильных сторон сотрудников, распределить работу между подходящими людьми и предоставить им соответствующие полномочия, чтобы они могли самостоятельно выполнять свои обязанности. Сотрудникам, продемонстрировавшим отличные результаты, следует предоставить определённое вознаграждение — это может быть как устная похвала, так и денежное вознаграждение — с целью признания их заслуг и мотивации.

28. Каждый человек уникален: индивидуальный подход к подчиненным

У каждого есть свои сильные и слабые стороны, каждый уникален. Ключ к эффективному управлению персоналом заключается в дифференцированном подходе, позволяющем использовать сильные стороны и минимизировать слабые. Под дифференцированным подходом подразумевается использование и мотивация сотрудников с учетом их сильных сторон, характера, интересов и т. д., чтобы они могли максимально эффективно проявлять свои способности.

(1) Распределение работы с учетом сильных сторон сотрудников

Для компании человеческие ресурсы, как правило, ограничены. Поэтому руководитель должен в полной мере использовать сильные стороны талантов, а не запускать их в небытие. Для этого руководитель должен распределять работу в соответствии с сильными сторонами сотрудников.

В период борьбы за власть между Чу и Хань у Лю Бана было три помощника: Сяо Хэ, Чжан Лян и Хань Синь. В ходе длительных военных кампаний Лю Бан постепенно обнаружил, что Сяо Хэ отличается проницательностью и осторожностью в делах; Чжан Лян — изобретательный и мудрый стратег, способный разрабатывать планы из-за кулис; Хань Синь — непревзойденный полководец. Поэтому в последующих сражениях Лю Бан распределял задачи с учетом их сильных сторон: он поручил Сяо Хэ заниматься планированием и транспортировкой продовольствия и других материальных ресурсов, сделал Чжан Ляна своим главным советником, а Хань Синя назначил верховным полководцем, поручив ему командование войсками. В конце концов, опираясь на этих трех помощников, Лю Бан одержал победу над непобедимым «Повелителем Чу» Сян Ю. Из этого видно, что только распределение обязанностей с учётом сильных сторон сотрудников позволяет в полной мере использовать их преимущества и, таким образом, придать импульс развитию предприятия.

(2) Управление сотрудниками с учётом их характера

У разных людей разные черты характера, и руководитель должен хорошо понимать характер сотрудников и умело использовать его, чтобы раскрыть их сильные стороны и избежать проявления слабостей — только так можно достичь высшего уровня управления.

Психологи делят характер человека на четыре типа: холерический, сангвинический, флегматический и меланхолический. Сотрудники с разными типами характера по-разному адаптируются к рабочим местам, и им подходят разные виды работы. Например, сотрудники холерического типа обладают высокой энергией и сильным характером, но их недостатком является невнимательность и небрежность к деталям, поэтому им подходит работа, связанная с инновациями; сотрудники сангвинического типа отличаются активностью, быстрой реакцией и коммуникабельностью; для них можно применять метод целевого управления, ставя перед ними цели и задачи и позволяя им самостоятельно выбирать методы их выполнения; Сотрудники слизистого типа характера относительно спокойны, обладают высокой выносливостью и твердым характером; они предпочитают опираться на факты, поэтому их целесообразно назначать на должности, требующие систематичности, хладнокровия и настойчивости; сотрудники меланхолического типа характера отличаются замкнутостью, внимательностью и чувствительностью; в отношении них можно применять метод управления процессами, ставя перед ними задачи, слегка превышающие их возможности, чтобы они могли испытать успех и, таким образом, обрести уверенность в себе.

(3) Назначать сотрудников с учетом их интересов

Интерес — лучший учитель; он пробуждает в человеке желание и мотивацию, способствует высокой концентрации внимания, стимулирует рабочий энтузиазм и, таким образом, позволяет раскрыть весь его потенциал. Поэтому в ходе повседневного общения руководитель должен стараться выяснить интересы сотрудников и, по возможности, поручать им работу, которая их интересует; в этом случае сотрудники, как правило, достигают лучших результатов.

(4) Умелое использование сотрудников с «необычными талантами»

Под «особыми талантами» подразумеваются определенные уникальные способности, преимущества и навыки. Если руководитель способен обнаружить такие таланты у сотрудников и активно использовать их, это часто приносит отличные результаты. Например, Ши Цянь из романа «Войны и преступления» был обычным мелким вором, но у него был выдающийся талант — он отлично владел легкой ходьбой, мог бегать по крышам и стенам, и его прозвали «Блоха на барабане». После того как он присоединился к Ляншану, его сильные стороны пригодились как нельзя кстати. Всякий раз, когда проводились крупные военные операции, он брал на себя задачу по сбору разведывательной информации. Из этого видно, что умение обнаруживать и умело использовать «необычные таланты» сотрудников имеет огромное значение.

Каждый талантливый человек уникален: у него есть свои сильные и слабые стороны, свои черты характера и привычки в работе. Руководителю необходимо подходить к каждому индивидуально, чтобы лучше налаживать с ними отношения, раскрывать их потенциал и побуждать их вносить более весомый вклад в развитие компании.

29. Когда удача улыбается, не забывай о тех, кто был с тобой в беде

В жизни часто случается следующее: когда у человека наступает удача и он пребывает на вершине успеха, он забывает о тех, кто когда-то поддерживал его и оказал ему милость, становится не узнаваемым, а порой даже поступает так, как будто «перейдя реку, сносит мост», полностью раскрывая свою природу неблагодарного подлеца. Такой человек, даже став начальником, будет вызывать всеобщее презрение — кто же захочет строить карьеру под руководством неблагодарного подлеца? В итоге ваши верные товарищи могут перестать работать на вас, а новички, услышав о ваших проступках, тоже разбегутся в разные стороны.

На Лонг-Айленде в Нью-Йорке жила одинокая мать по имени Дебби Стивенс. Она была по натуре доброй, и 4 января 2011 года, в возрасте 47 лет, чтобы спасти жизнь своей начальнице Яки Бруча, она пожертвовала ей свою левую почку. Неожиданно 61-летняя начальница

Бруча, спасённая Стивенс, вскоре проявила неблагодарность: она уволила Стивенс, мотивировав это тем, что после донорства у той появились различные недомогания и она стала халатно относиться к работе.

Столкнувшись с бездушием начальницы, Стивенс пришла в ярость: она наняла адвоката и подала иск против «Атлантик Автомобил Групп», заявив, что в компании подвергалась дискриминации и несправедливому обращению. Этот случай вызвал большой резонанс в местном сообществе, серьезно подорвав репутацию Яки Бруча и нанеся ущерб имиджу компании.

Нередко бывает, что мелкие предприниматели, добившись успеха, забывают о тех, кто когда-то помогал им в трудные времена. Такое поведение не только свидетельствует об их уродливом характере и подлости, но и вызывает у бывших соратников чувство разочарования. Что ещё хуже, оно вызывает неприязнь у новых сотрудников компании, серьезно подрывает имидж руководителя и значительно снижает его авторитет и влияние.

По-настоящему мудрый и добродетельный руководитель никогда не будет неблагодарным: добившись успеха, он найдет способ помочь своим «товарищам по несчастью». Например, он может повысить в должности и увеличить зарплату сотрудникам-ветеранам, которые когда-то вместе с ним начинали дело, позволив им разделить плоды своего успеха и обрести чувство удовлетворения и гордости за достигнутое.

Кто завоевал сердца людей, тот завоевал мир: развитие и рост компании зависят от совместных усилий всех сотрудников. Только когда все считают руководителя надёжным и заслуживающим доверия, они готовы идти с ним рука об руку. Поэтому будучи руководителем, когда вам сопутствует удача, ни в коем случае не забывайте о своих «товарищах по несчастью»: только разделяя с ними и радости, и трудности, вы сможете стимулировать их энтузиазм и обеспечить процветание своего дела.

30. Не поддавайтесь эмоциям при оценке подчиненных

Если спросить руководителя: «Нравится ли подчиненным, когда их оценивают?», большинство из них в первую очередь ответит: «Нет». Действительно, с точки зрения руководителя оценка — это довольно кропотливая работа, особенно когда она затрагивает интересы сотрудников, что еще больше усиливает давление на подчиненных.

Но на самом деле руководители беспокоятся о том, что оценка создает давление на сотрудников, ведь если оценка объективна и справедлива, подчиненные не обязательно будут ее бояться и не обязательно будут испытывать предубеждение по отношению к руководителю. Напротив, они могут даже приветствовать оценку руководителя, поскольку благодаря правильной оценке подчиненные могут всесторонне и полно осознать свои сильные и слабые стороны, ясно увидеть свой вклад в работу и заново определить свои рабочие обязанности.

Господин Су является владельцем одной компании, и каждый квартал он тщательно проводит оценку эффективности сотрудников, анализируя их результаты за прошедший квартал. В таблице оценки эффективности указываются объем и качество работы, а также уровень сотрудничества; результаты сотрудников делятся на пять уровней: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «задовольно» и «незадовольно».

Возьмём, к примеру, предыдущую оценку: за исключением Ху и Чжао, все остальные сотрудники выполнили свои должностные обязанности. Учитывая, что Ху и Чжао — новые сотрудники, проработавшие в компании менее трёх месяцев, а объём работы у них был довольно большим, г-н Су поставил им оценку «отлично».

Учитывая, что сотрудник Чэнь ранее высказывал несогласие с одним из решений г-на Су, что задело его самолюбие, г-н Су в графе «готовность к сотрудничеству» поставил оценку «удовлетворительно». Учитывая, что у сотрудника Лю сложная семейная ситуация, г-н Су сознательно повысил его оценку, желая таким образом помочь ему получить больше премии за результативность и незаметно поддержать его.

Кроме того, качество работы сотрудника Ван было неудовлетворительным и едва достигало проходного балла, но, учитывая его хорошее отношение к работе в повседневной жизни, чтобы не ставить его в неловкое положение, г-н Су повысил его оценку до «хорошо».

Из этого примера можно сделать вывод: в оценках г-на Су слишком много субъективного подхода — он проявляет сочувствие к сотруднику из малообеспеченной семьи, предвзято относится к сотруднику, который когда-то высказывал ему несогласие, покровительствует новому сотруднику и проявляет пристрастие к сотруднику с хорошим отношением к работе, но средними результатами. Очевидно, что такая оценка противоречит принципам объективности и справедливости. Какое практическое значение имеет такая оценка? Над этим стоит задуматься.

Будучи руководителем, нельзя всегда быть «хорошим парнем», бояться указывать на проблемы сотрудников и стесняться высказывать замечания по поводу их недостатков. В конечном итоге это наносит ущерб самому себе и не помогает сотрудникам повысить свой профессиональный уровень. Что ещё более важно, несправедливая оценка, вызывающая недовольство сотрудников, может привести к конфликтам между сотрудниками и руководством. Например, упомянутый выше г-н Су, из-за того что сотрудник когда-то высказал несогласие, затаил обиду и дал несправедливую оценку, что может вызвать недовольство сотрудника и привести к появлению у него негативных эмоций, а это не способствует правильному отношению к работе. Поэтому при оценке подчинённых необходимо избегать эмоциональных решений. Для этого руководителю следует избегать следующих ошибок:

(1) Видеть только ошибки сотрудников, а не их достижения

Даже самые выдающиеся специалисты иногда допускают ошибки, однако при оценке результатов работы сотрудников руководители зачастую склонны уделять больше внимания их недостаткам и промахам, игнорируя при этом достижения сотрудников. В связи с этим руководителям рекомендуется не рассматривать оценку как средство исправления ошибок, а проводить всестороннюю и объективную оценку сотрудников.

(2) Замена критериев оценки личными ощущениями

Руководители часто привносят свои субъективные эмоции в процесс оценки, что проявляется уже в их высказываниях: например, они часто говорят «Мне кажется...», «Я считаю...», «По моему опыту...». Но проблема в том, что для оценки существуют определенные стандарты, которые должны быть конкретными и поддающимися измерению, а не основываться исключительно на ощущениях руководителя. В противном случае о какой справедливости может идти речь?

(3) Учитывать только недавние результаты подчиненных

Некоторые сотрудники перед оценкой работают активно и достигают определённых результатов. Если руководитель будет учитывать только недавние рабочие результаты подчинённых, то такая оценка будет несправедливой. В такой ситуации руководитель должен помнить, что нужно оценивать не только недавнюю работу сотрудника, но и его работу в течение всего периода, охватываемого оценкой.

При оценке подчиненных не следует руководствоваться субъективными эмоциями, поскольку наличие в процессе оценки таких субъективных факторов, как потакание, сочувствие или злонамеренность, означает безответственное отношение к самой оценке, к компании и к подчиненным. Только благодаря научно обоснованным критериям и объективной оценке подчиненных результаты оценки смогут вызвать у них искреннее признание.

Глава 4. Границы и отношения с подчинёнными

31. Будьте равны, но не ставьте себя на один уровень

В компании между руководителем и сотрудниками существует лишь разница в должностях, но нет различия в достоинстве личности. Однако многие руководители не осознают этого: они сознательно или бессознательно выставляют себя выше других, пытаясь создать так называемый «авторитет». В результате между сотрудниками и руководителем возникает четко выраженное чувство дистанции, и руководитель не воспринимается сотрудниками как близкий человек, что легко может повлиять на взаимодействие между ними.

По-настоящему мудрые руководители умеют найти общий язык с сотрудниками. Они понимают, что, установив с ними доверительные отношения, можно лучше понять их мысли и облегчить общение. Это не только укрепляет взаимные чувства, но и создает атмосферу равенства в компании, демонстрирует заботу о людях и, как следствие, мотивирует сотрудников более активно относиться к работе. В этом плане основатель компании Sony Акио Морита действовал очень грамотно.

Компания «Sony» — всемирно известное предприятие, а её высший руководитель, Акио Морита, умеет отбросить высокомерие и общаться с сотрудниками на равных, демонстрируя исключительную открытость. Акио Морита любил общаться с сотрудниками: он часто обходил различные отделы, чтобы ознакомиться с конкретной ситуацией и найти больше возможностей для общения с персоналом. У него была ещё одна привычка — каждый день в полдень он обедал вместе с рядовыми сотрудниками. Во время обеда он непринуждённо беседовал с ними, чтобы из первых рук узнать их мнения и чувства по поводу корпоративных правил, условий труда и т. д., а затем оперативно внедрять более разумные и гуманные стратегии управления.

Однажды в полдень Акио Морита, как обычно, обедал вместе с сотрудниками. За столом все смеялись и веселились, но он, будучи внимательным человеком, заметил, что один из сотрудников выглядел угрюмым. Позже, выяснив ситуацию, он узнал, что этот сотрудник был недоволен своим непосредственным начальником, поскольку тот был некомпетентным руководителем: придирался к новичкам, любил присваивать себе заслуги подчиненных и сваливать свои ошибки на них. Узнав об этом, Акио Морита незамедлительно созвал заседание совета директоров, чтобы обсудить план реформы кадровой системы, направленный на то, чтобы дать добросовестным и трудолюбивым сотрудникам больше возможностей проявить свои таланты и получить повышение. Впоследствии этот сотрудник стал одним из руководителей среднего звена в компании.

По мнению Акио Морита, управление — это не диктатура, и руководитель должен строить отношения с сотрудниками на основе равенства, ведь именно сотрудники являются самым важным активом компании. Он однажды сказал: «В японских трудовых отношениях существует редкий для других стран стиль равенства; в компании Sony практически нет различия между белыми и синими воротничками. Если кто-то является успешным профсоюзным лидером, мы надеемся, что он присоединится к руководству».

Когда руководители компании общаются с подчинёнными и сотрудниками в дружеской и доброжелательной манере, проявляя к ним теплоту, непринуждённость и улыбчивость, сотрудники чувствуют человечность руководителя и, как следствие, с ещё большим усердием работают на благо компании. В таких компаниях налажена коммуникация и координация между руководством и подчинёнными, а рабочая атмосфера — непринуждённая и оживлённая, что весьма благоприятно сказывается на развитии предприятия.

В некоторых крупных зарубежных компаниях, стремясь создать культуру справедливости и равенства, менеджеры и председатели правления в рабочее время носят ту же рабочую форму, что и рабочие, трудятся бок о бок с ними, а после работы вместе ходят в бар, чтобы

выпить и пообщаться; они даже отменили отдельные туалеты и столовые для менеджеров, членов правления и других высших руководителей. Они как можно чаще общаются с сотрудниками, обсуждают с ними вопросы, а иногда даже вместе с рабочими разбираются с неисправным оборудованием.

То, что руководители находятся на равных с сотрудниками, не означает, что они утратили авторитет: в решающие моменты, когда необходимо принять решение, они по-прежнему остаются лидерами, способными переломить ситуацию; когда они отдают приказы и задают задачи, они по-прежнему остаются руководителями; при выполнении задач их приказ по-прежнему обладает силой призыва.

32. Не стоит вести себя с подчинёнными как с друзьями

Некоторые руководители считают, что чем они более доступны, тем лучше ладят с подчинёнными, и поэтому предпочитают общаться с ними как с друзьями, обсуждая любые темы. На самом деле такой подход неразумен, поскольку, хотя мы и призываем налаживать хорошие отношения с подчинёнными, это не означает, что между ними и руководителем не должно быть никакой дистанции.

Следует помнить, что руководитель — это, в конце концов, лидер, человек, на которого обращены взоры всех. Если он постоянно посещает одни и те же общественные мероприятия, что и подчиненные, обращается к ним как к братьям и обсуждает с ними все подряд, то он утратит должный авторитет. В результате подчиненные могут перестать воспринимать его слова всерьёз — например, не будут выполнять приказы или не примут наказание за свои ошибки.

Как гласит пословица: «Расстояние рождает красоту». Сохранение умеренной дистанции с подчиненными благотворно сказывается на управлении предприятием. Именно благодаря дистанции руководитель обладает авторитетом; именно благодаря дистанции руководитель может более справедливо решать проблемы; именно благодаря дистанции руководитель выглядит как лидер. Поэтому ни в коем случае не стоит обращаться к подчиненным на «ты».

Между руководителем и подчинёнными существует разница в должностях и иерархии, а также кардинально отличаются их роли. Как руководитель, вы должны демонстрировать лидерские качества: быть дружелюбным, но не сближаться с подчинёнными слишком сильно; проявлять человеческую заботу, но не поддаваться личным интересам. Только так вы сможете стать убедительным и справедливым руководителем.

33. Не смешивайте работу с чрезмерной дружбой

Китайцы очень ценят человеческие отношения и дружеские узы; многие руководители любят привносить личные связи и дружбу в рабочую среду. Однако малейшая неосторожность в стиле управления может привести к беспорядку в компании, а в конечном итоге — к разрыву дружеских отношений и всеобщему недовольству. Такая ситуация очень распространена во многих малых и средних предприятиях: руководители привыкли управлять, опираясь на личные связи, все обращаются друг к другу как к братьям, а порой даже забывают о минимальных правилах. Это особенно ярко проявилось на примере Лю Бана, основателя династии Хань.

Когда Лю Бан завоевывал империю, он полагался именно на братскую верность: после каждой победы он устраивал пир для своих заслуженных воинов и вместе с братьями, с которыми они прошли через огонь и воду, напивался до беспамятства. Однажды советник Чжан Лян дал Лю Бану совет: с древних времён герои-простолюдины завоевывали мир, а государством управляли гражданские чиновники и советники; поэтому следует соблюдать правила, проводить чёткую грань между правителем и подчинёнными и ни в коем случае не подрывать авторитет правителя и не нарушать порядок в дворе. Впоследствии Лю Бан прислушался к совету Чжан Лиана, сознательно стал избегать переноса «братской верности» в государственные дела и начал действовать в соответствии с установленными правилами.

У Лю Чуаньчжи был друг и коллега, с которым он был в очень хороших отношениях. В молодости они часто ездили на велосипедах вместе на работу и с работы, обсуждали государ-

ственные дела, смеялись, ругались — не было темы, о которой бы они не говорили. Позже они вместе основали компанию. В частной жизни их отношения оставались очень хорошими, но в процессе управления предприятием Лю Чуаньчжи обнаружил, что тот не ставит интересы компании на первое место, поэтому понизил его в должности, а впоследствии тот покинул «Леонсо». Хотя этот случай и огорчил Лю Чуаньчжи, он понимал, что ради развития компании необходимо придерживаться принципов и не смешивать дружбу с работой.

Дружба — это дружба, а работа — это работа, и эти две вещи ни в коем случае нельзя смешивать. Представьте себе: вы выпиваете с сотрудником, с которым у вас очень хорошие отношения, он обнимает вас за талию, похлопывает по плечу — в этом нет ничего страшного, но если на следующий день он опоздает на работу, вы должны указать ему на его ошибку; сегодня у вашего ребенка полнолуние, и ваш близкий подчиненный приходит с подарком, но завтра, вернувшись в компанию, он завывает расходы на 500 юаней — вы обязаны на это указать. Ведь правила и атмосфера в компании ни в коем случае не должны нарушаться из-за дружбы. В этом отношении Джек Уэлч подал нам пример.

Бывший генеральный директор американской компании General Electric Джек Уэлч в своих мемуарах упоминает одну историю: Заместитель Уэлча рассказал кому-то, что однажды вечером Уэлч пригласил его на ужин, очень радушно накладывал ему еду, наливал вино, а перед уходом даже тепло обнял его. Однако через три дня Уэлч издал кадровый приказ, отстранив его от должности заместителя генерального директора — по причине нарушения им корпоративных правил.

Пример Джека Уэлча показывает, что руководитель должен вести себя как руководитель: он обязан четко разграничивать рабочие и дружеские отношения и ни в коем случае не допускать смешения личных чувств с работой... Руководитель может пригласить сотрудника на ужин, может накладывать ему еду и наливать вино, но если сотрудник препятствует развитию компании, он должен уйти.

Руководитель предприятия должен ставить цели и интересы компании на первое место; руководствуясь этим принципом, он может развивать дружеские отношения с сотрудниками и приглашать друзей присоединиться к команде. Однако в управлении компанией, когда дружба вступает в противоречие с интересами компании, руководитель ни в коем случае не должен смешивать дружбу с работой.

34. Сохраняйте надлежащую дистанцию с сотрудниками

В управлении предприятием, если руководитель находится слишком далеко от сотрудников, он не сможет оказывать на них влияние; если же он находится слишком близко, то легко утратит принципиальность, что не способствует укреплению авторитета и эффективному управлению компанией. Поэтому успешный руководитель обязательно должен уметь поддерживать надлежащую дистанцию с сотрудниками.

Президент Франции Шарль де Голль был лидером, умевшим поддерживать дистанцию с подчинёнными. Его принцип взаимодействия с ними заключался в следующем: «Сохраняйте определённую дистанцию!» Такой подход оказал глубокое влияние на его отношения с советниками, экспертами и штабными сотрудниками. За более чем 10 лет его президентского срока ни один из сотрудников консультативных и экспертных органов — секретариата, администрации и личного штаба, — не проработал на этой должности более двух лет.

Де Голль всегда говорил новому главе администрации: «Я буду использовать вас в течение двух лет, так же как нельзя делать работу в штабе своей профессией, вы не можете делать должность главы администрации своей профессией». Это было одним из проявлений того, как Де Голль поддерживал дистанцию со своими подчинёнными. По мнению Де Голля, только ротация кадров позволяла сохранять определённую дистанцию с подчинёнными, а лишь сохранение такой дистанции позволяло сохранить свежесть мышления и решительности советников и штабных офицеров, а также предотвратить злоупотребления со стороны советников и штаб-

ных офицеров, которые, проработав слишком долго, могли бы использовать имя президента и правительства в личных интересах.

«Расстояние рождает красоту» — это известная фраза из эстетики. На самом деле в отношениях между руководителем и подчинёнными также крайне важно сохранять определённую дистанцию. Сохраняя определённую дистанцию с сотрудниками, вы не будете выглядеть высокомерным, но и не смешаетесь с ними, не утратив при этом свой статус и авторитет. В этом вопросе бывший президент компании General Electric Стоун полностью согласен.

Стоун в работе уделял большое внимание поддержанию определенной дистанции с подчинёнными. В рабочей обстановке и в вопросах вознаграждения Стоун никогда не скупился на проявления заботы по отношению к подчинённым, но в нерабочее время он никогда не приглашал сотрудников к себе домой и не принимал их приглашений. Именно такая управленческая стратегия поддержания умеренной дистанции позволила всем направлениям бизнеса General Electric расти как на дрожжах.

Сохраняя дистанцию с подчинёнными, руководитель должен придерживаться определённых принципов, например, относиться ко всем подчинённым одинаково, ни в коем случае не сближаться с одними и не отдаляться от других. Только так руководитель сможет по-настоящему контролировать себя и, косвенно, контролировать сотрудников. Освоив этот принцип, руководитель по-настоящему овладеет секретом поддержания надлежащей дистанции с подчинёнными.

35. Оставляйте сотрудникам немного личного пространства

Часто слышишь, как двое-трое сотрудников болтают в метро или в автобусе и жалуются: «У меня нет ни капли свободы: даже после работы я вынужден держать телефон включенным, если звонит начальник, я обязан ответить; если есть задание, приходится работать сверхурочно; если нужно пойти на прием, приходится сопровождать начальника...» Среди сотрудников, выражающих подобное недовольство, преобладают женщины. Это заставляет задуматься: раз они изначально не хотят выполнять распоряжения начальника, почему же не отказываются?

Возьмём, к примеру, случаи, когда после работы или в праздничные дни приходится сопровождать клиентов на ужины и за столом с алкоголем. Многие сотрудники вообще не хотят туда идти, но, как говорится, «под чужим крышей приходится склонять голову»: раз начальник дал указание, им ничего не остаётся, как собраться с духом и пойти. В противном случае, не уважая авторитет начальника, они рискуют лишиться возможности дальше работать в компании.

Руководителям компании стоит поставить себя на место сотрудников и проявить понимание к их затруднительному положению: они не хотят идти, но вынуждены это делать. Если сотрудник после работы сопровождает клиента на приёме и напивается до состояния опьянения, как он сможет обеспечить эффективность работы на следующий день? Ещё важнее то, что, когда сотрудника «заставляют», у него возникает недовольство. Со временем энтузиазм сотрудника к работе будет полностью исчерпан. Поэтому мудрый руководитель не должен «занимать» личное пространство сотрудников, а должен давать им свободу, позволяя в течение 8 часов вне работы в полной мере наслаждаться своей жизнью, восстанавливать силы и готовиться к следующему рабочему дню.

Как же не вторгаться в личное пространство сотрудников? Под так называемым личным пространством подразумевается не только личное время сотрудника, но и его личная жизнь, личные эмоциональные отношения; в эти «личные дела» руководителю не следует слишком вмешиваться. Возможно, вы руководствуетесь благими намерениями, желая лучше заботиться о сотрудниках и помогать им, но объективно это вызывает у них дискомфорт и может вызвать неприязнь, в результате чего благие намерения приводят к плохим последствиям.

Например, некоторые руководители чрезмерно заботятся о своих подчинённых, интересуются их повседневными делами, а то и вовсе помогают им знакомиться с противоположным полом. Если сотрудники одобряют и принимают такое поведение руководителя, то в этом нет ничего плохого. Однако дело в том, что иногда сотрудники не принимают такого отношения, поэтому руководитель должен проявлять тактичность, оставляя сотрудникам немного личного пространства, чтобы они чувствовали себя более защищёнными в компании и в присутствии руководителя — только так они смогут спокойно и сосредоточенно работать.

Каждый сотрудник стремится иметь своё личное пространство вне работы. Как руководитель, вы должны уважать личное пространство сотрудников, не вмешиваться в него, не посягать на него и не захватывать его, чтобы сотрудники могли в полной мере наслаждаться свободной жизнью вне работы. Это минимальное проявление уважения к сотрудникам.

36. «Суровые наказания» с одной стороны, «милосердие вне рамок закона» — с другой

Управление предприятием невозможно без правил; если правила установлены, но не выполняются, предприятие невозможно эффективно управлять. Правила должны подчеркивать важность их выполнения, а не односторонне полагаться на волю и авторитет руководителя. Только так правила могут сдерживать людей, все сотрудники будут соблюдать правила и дисциплину, а предприятие сможет процветать и развиваться.

Еще на заре создания «Леансо» Лю Чуаньчжи установил ряд «незыблемых правил», то есть положений, которые нельзя нарушать, иначе компания будет строго наказывать. Эти «незыблемые правила» включают в себя следующие пункты: запрет на ведение побочной деятельности, запрет на получение откатов, запрет на получение «красных конвертов», запрет на использование служебных связей для извлечения личной выгоды и т. д.

Во многих компаниях эти «железные правила» остаются лишь на бумаге, но в Lenovo любой, кто их нарушит, подвергается «военному наказанию». В отношении сотрудников, совершивших ошибки или нарушивших «железные правила», компания применяет соответствующие меры наказания: критику, удержание премий, возвращение в отдел кадров или увольнение. До 1990 года в «Леонсо» в общей сложности пять молодых сотрудников нарушили «железные правила»: они использовали незаконные методы для извлечения личной выгоды и были переданы компанией в судебные органы, где были осуждены. После отбытия наказания первым делом они принесли извинения компании «Леонсо», а затем выразили ей благодарность.

Почему они извинились? Потому что компания четко определила, что нельзя делать, и что за это следует наказание, но они сознательно пошли на нарушение; почему они поблагодарили? Потому что компания, с одной стороны, решительно передавала нарушителей в судебные органы, а с другой — искала способы помочь им добиться смягчения наказания, чтобы они могли извлечь из этого урок. Поэтому после освобождения все эти люди вели себя очень хорошо: один из них стал руководителем крупной компании, а другой вернулся в «Леонсо» и продолжил работу.

Кроме того, в «Леонсо» существует правило: опоздавшие на собрание должны стоять в наказание в течение 1 минуты, и на протяжении нескольких десятилетий ни один человек не стал исключением. Во время наказания все останавливаются и в течение 1 минуты смотрят на наказанного, словно во время минуты молчания, что доставляет ему сильное душевное страдание. Когда компания только ввела это правило, первым, кто подвергся наказанию, стал бывший начальник Лю Чуаньчжи. Лю Чуаньчжи рассказал, что когда его бывший начальник стоял в наказание, он весь промок от пота, а он, сидя рядом, тоже весь промок от пота. Позже он сказал своему бывшему начальнику: «Сегодня вечером я приду к вам домой и постою за вас одну минуту, но сегодня вы обязательно должны постоять одну минуту». Это показывает, что

Лю Чуаньчжи, несмотря на правила, учитывает человеческие отношения, а не является безжалостным и не лишает людей достоинства.

Предприятие должно соблюдать как правила, так и проявлять человечность, причем проявление человечности должно основываться на соблюдении правил. В вопросах принципиальной важности руководитель должен без колебаний отстаивать принципы и действовать в соответствии с правилами, но в то же время уместно проявлять «милосердие за пределами закона». Кроме того, в повседневной работе руководитель должен пропагандировать гуманистические ценности — взаимное уважение, заботу и доверие, — постоянно укреплять отношения между сотрудниками и руководством и создавать гармоничную корпоративную культуру.

Руководителю необходимо соблюдать как правила, так и проявлять человечность; умение найти баланс между этими двумя аспектами является испытанием для мудрости руководителя. Только соблюдая правила, когда это необходимо, и проявляя человечность, когда это уместно, можно завоевать доверие, послушание и уважение сотрудников, а также обеспечить упорядоченное управление предприятием.

37. Умеренная «высокомерие» — вполне оправданно

Когда речь заходит о владельцах компаний, менеджерах и руководителях, у многих возникает ощущение, что они «высокомерны» и «полны чиновничьего высокомерия». Конечно, некоторые руководители компаний не любят выставлять себя в выгодном свете, они ведут себя просто и доброжелательно, общаются с сотрудниками на равных. На самом деле в том, что руководитель любит «выставлять себя в выгодном свете», нет ничего плохого; напротив, умеренное проявление авторитета имеет ряд преимуществ:

Во-первых, умеренная «высокомерие» может продемонстрировать авторитет и власть руководителя.

Многие руководители сознательно держат дистанцию с подчинёнными, чтобы те осознавали существование иерархии в компании и тем самым ощущали авторитет руководителя. Такой подход крайне необходим для укрепления собственного лидерского положения, а также для внедрения правил и политики компании. Если руководитель будет чрезмерно дружелюбным и не будет уделять внимания установлению авторитета перед подчинёнными, они могут пренебрегать его авторитетом, затягивать выполнение порученных задач или даже вовсе не принимать его слова всерьёз, произвольно нарушая правила компании и приказы руководителя.

Во-вторых, умеренное демонстрация надменности может придать руководителю ореол таинственности.

Руководитель находится в центре различных интересов и противоречий; если он хочет достичь своих целей, он должен научиться скрывать свои истинные намерения, чтобы его замыслы не были раскрыты. Если сотрудник легко разгадает психологию начальника, он может поставить под угрозу или сорвать планы начальника, а то и вовсе использовать его для достижения собственных целей. Поэтому, когда руководитель умело держится свысока и создает ореол таинственности, это усиливает его загадочность, и его намерения становится трудно разгадать. Из этого следует, что демонстрация высокомерия — это не хвастовство, а стратегия самозащиты.

В-третьих, умелое поддержание авторитета может усилить харизму лидера.

Один известный политик однажды сказал, что у людей есть психологическая склонность подчиняться авторитету. Демонстрируя некоторую надменность, лидер может лучше проявить уверенность в себе, силу воли, а также позицию, с которой он смотрит на всех свысока, и властный авторитет, возвышающий его над окружающими, что делает его более харизматичным и придает ему лидерский облик, что, в свою очередь, помогает вызвать у других уважение и симпатию.

Умеренное демонстрирование превосходства со стороны лидера не вызывает никаких нареканий: это не поверхностное хвастовство и тем более не может быть просто отнесено к сфере морали, а содержит в себе значительные тонкости искусства лидерства и имеет тонкий психологический подтекст.

38. Анализируя любые ошибки, начинай с себя

Ученик древнекитайского мыслителя Конфуция, Цзэн-цзы, однажды сказал: «Трижды в день я анализирую себя: размышляя о делах других, не был ли я нелоялен? Общаясь с друзьями, не был ли я нечестен? Изучая то, чему меня научил учитель, не был ли я недостаточно усерден?» Это означает, что каждый день я многократно анализирую себя: размышляя о делах других, приложил ли я все усилия? Общаясь с друзьями, был ли я честен? Изучая то, чему меня научил учитель, овладел ли я этим знанием в полной мере?

Причина, по которой Конфуций считал, что Цзэнцзы способен продолжить его дело, заключалась в том, что он также особо ценил самоанализ; он полагал, что человек, умеющий анализировать себя, способен на великие дела. Конфуций однажды сказал: «Что такое величайшая храбрость? Самоанализ! Если справедливость не на моей стороне, я не буду запугивать даже простых людей; если же справедливость на моей стороне, я смело пойду вперед, даже если против меня выступит тысяча воинов и десять тысяч всадников».

В реальности люди, способные активно заниматься самоанализом, встречаются нечасто. Давайте сначала рассмотрим следующую притчу.

Один крестьянин плыл на лодке, перевоза сельскохозяйственную продукцию. Стояла невыносимая жара, он был мокрый от пота и страдал невыносимо. Ему хотелось поскорее завершить доставку и вернуться домой. По дороге он вдруг заметил, как по реке вниз, прямо на него, быстро приближается другая лодка, и та не собиралась уступать дорогу. Увидев это, крестьянин закричал: «Уйди с дороги, быстрее уйди! Ты, идиот!» В результате лодка крестьянина столкнулась с той лодкой, и, запрыгнув на неё, крестьянин обнаружил, что на ней никого нет. Оказалось, что это была просто пустая лодка, сорвавшаяся с причала и плывущая по течению.

Крестьянин из этой притчи — человек, не умеющий самоанализироваться: он сам не уклонился, но обвинил других в том, что они не уклонились. Человек, не умеющий самоанализироваться, часто выглядит так же нелепо, как этот крестьянин: когда проблема вот-вот разразится, он слепо обвиняет других, но не умеет вникнуть в суть проблемы и не понимает своих собственных ошибок. В результате он просто наблюдает, как проблема разражается.

Никто не святой, кому же не бывает ошибок? Если, совершив ошибку, человек не осознает этого и не анализирует свои поступки, разве это не печально? В процессе управления предприятием руководитель должен уметь анализировать себя, то есть проверять свои мысли и поступки, выявлять свои недостатки и ошибки, чтобы исправлять свои промахи и достигать духовного роста.

С 27 лет Казухиро Хасегава работал бизнес-консультантом в Токио. За свою жизнь он спас более 2400 предприятий, находившихся на грани банкротства. Благодаря своему выдающемуся положению в сфере бизнес-управления он был прозван японским деловым сообществом «вторым Гоуном» (Карлос Гоун — фигура, считающаяся «отцом» японского бизнес-управления, известный восстановлением компании Nissan).

Подводя итоги своего успешного опыта, Казухиро Хасегава сказал: «Я верю в силу самоанализа». В своих книгах он перечислил восемь вопросов, над которыми каждый день должен задумываться хороший руководитель: чему я научился сегодня? Какие новые идеи у меня появились сегодня? С какими трудностями я столкнулся на работе? Насколько я приблизился к цели, поставленной вчера? Если бы коллеги и начальство оценивали мою сегодняшнюю работу, сколько баллов я бы получил? Как я себя чувствую сегодня? Почему сегодняшний день был приятным или неприятным? Если я чувствую себя плохо, то почему? У Хасегавы Казухиро

есть известная фраза: «Изучая прошлое, мы обретаем будущее». Из этого видно, насколько он ценит самоанализ.

В процессе самоанализа лидер должен смело отрицать себя, смело признавать ошибки, активно принимать критику и заниматься самокритикой, не проявляя ни самонадеянности, ни чрезмерной скромности, а также серьезно исправлять свои недостатки. Только так можно постепенно совершенствоваться и добиваться большего прогресса.

Самоанализ — это прекрасное качество; только уверенный в себе руководитель способен глубоко осознать свои недостатки, постоянно совершенствоваться и становиться ещё более выдающимся и харизматичным.

39. Признание ошибок начинается с начальства, а отчет о заслугах — с подчиненных

В компании, если отправляют кого-то на зарубежную командировку, кто едет? Если компания выплачивает премии, кто получает больше всех? Если у компании появляется служебный автомобиль, кто на нём ездит? Ответ очевиден: руководящие кадры. Раз у руководящих кадров столько и таких хороших привилегий, почему же, когда в работе происходит ошибка, они не могут первыми выступить и признать свою вину?

Если руководитель не умеет признавать ошибки, начиная с себя, его ни в коем случае нельзя считать мудрым лидером. По-настоящему мудрый руководитель понимает, что признание ошибок должно начинаться с него самого, и знает, что это побуждает сотрудников активно и ответственно подходить к работе, смело признавать свои ошибки и брать на себя ответственность.

Чжан Ялин — президент французской компании «AVIS» в Китае, её называют «первой леди MP4 в Китае». У Чжан Ялин есть одна особенность: когда результаты работы неудовлетворительны или возникают проблемы, она в первую очередь анализирует свои собственные действия. Например, когда у французской компании «Айвиж» не складывались дела на Дальнем Востоке, Чжан Ялин сначала анализировала свои собственные действия. Она никогда не оправдывается, не винит сотрудников в неэффективном выполнении задач и не ссылается на слишком жесткую конкуренцию на китайском рынке. Именно благодаря этой черте французская компания «Айвиж» очень ценит Чжан Ялин.

Руководителю компании необходимо не только иметь мужество первым признать свою ошибку, но и обладать сильным стремлением активно исправлять ошибки и компенсировать убытки. То есть, когда возникает проблема, нужно не только признать ошибку, но и активно ее исправлять — только так можно обладать авторитетом и вдохновлять сотрудников, завоевывая их уважение.

Однажды в отель «Хилтон» в Нью-Йорке ворвался человек и обратился к менеджеру лобби: «Только что у моей машины ещё были стеклоочистители, а сейчас их нет». Менеджер лобби сразу спросил его: «Сколько примерно стоит ваш стеклоочиститель?» Тот ответил: «Возможно, 80 долларов, а может, и 100; с учётом износа — примерно 50 долларов». Менеджер лобби без колебаний достал деньги и отдал их собеседнику.

После того как тот человек ушел, остальные сотрудники выразили недоумение. Менеджер лобби сказал: «Разве машина того господина не была припаркована у входа в наш отель? Стеклоочиститель был на месте, когда он приехал, а сейчас его нет, верно? Если бы этот господин обратился к нам с этой проблемой, а мы не придали бы этому значения, к чему бы это привело? Возможно, он больше никогда не вернется в наш отель, возможно, свадьба его ребенка не будет проходить в нашем отеле — разве это можно компенсировать одним стеклоочистителем?»

Этот пример наглядно демонстрирует, что менеджер лобби — человек ответственный и готовый брать на себя обязательства, и такой дух ответственности достоин того, чтобы каждый руководитель брал с него пример.

Когда вы замечаете, что подчинённые не берут на себя ответственность и не признают своих ошибок, не обвиняйте их, а проанализируйте себя. Когда в работе возникают проблемы, не набрасывайтесь на подчинённых, ведь если сотрудники действительно не справляются с работой, то ваша ошибка заключалась в том, что вы их наняли. Поэтому сначала проанализируйте себя и ищите причины в себе. А когда приходит время хвалить и награждать, помните, что начинать нужно с подчинённых — это станет высоким признанием их вклада.

40. Уважайте подчинённых, и только так вы завоюете их уважение

Управление тесно связано с людьми: управлять делами — не так важно, как управлять людьми, а управлять людьми — не так важно, как «управлять сердцами». Чтобы достичь цели управления сердцами, руководитель должен уважать сотрудников и ценить их — это минимальное требование. «Уважение» — слово, которое легко произнести, но трудно воплотить в жизнь, ведь истинное уважение — это высокий уровень самовоспитания, личность, излучающая уважение изнутри, и такая личность требует от руководителя длительной работы над собой; это также становится критерием оценки выдающегося руководителя.

В 1949 году на одной из встреч лидеров американского бизнеса 37-летний Дэвид Паккард не согласился с обсуждаемой участниками темой «Как компании должны стремиться к прибыли». Выступая на собрании, он сказал: «У компании есть более высокая ответственность, чем зарабатывать деньги для акционеров. Мы должны нести ответственность перед сотрудниками и признавать их достоинство».

Уважение Пакерда к сотрудникам было подобно тому, как греческий народ ценит своё демократическое наследие: он уважал и ценил каждого человека, что оказало глубокое и долгосрочное влияние на окружающих и на компанию. Именно эта философия и дух уважения к другим, присущие Пакерду, сформировали сегодняшнюю компанию HP.

Многие руководители часто жалуются на отсутствие талантливых сотрудников, на то, что не могут их найти, или сетуют на то, что не могут их удержать. На самом деле в определенной степени это неразрывно связано с тем, что они не уделяют талантам должного внимания и не проявляют к ним достаточного уважения. Только усовершенствуя себя, улучшая условия для привлечения талантов и создавая удовлетворяющую их рабочую среду, руководитель сможет продемонстрировать уважение и ценность талантов, что позволит ему окружить себя множеством способных людей.

Каждый сотрудник стремится заслужить уважение руководства, и как только это уважение будет удовлетворено, удовлетворение, которое получит сотрудник, будет гораздо сильнее, чем материальное вознаграждение. Лидер, уважающий своих подчинённых, может завоевать их уважение и получить от них ответную преданность. Например, когда Лю Бан оказался в осаде в Ба-Шу, он построил трибуну и назначил Хань Сина великим генералом, что в значительной степени удовлетворило самолюбие Хань Сина. Позже, при поддержке Хань Сина, Лю Бан прорвался из Сюйчжуна и завоевал империю.

Привлечение и удержание талантов в компании, стремление к великим делам — всё это работает по тому же принципу, что и назначение Хань Синя генералом Лю Баном: только уважая таланты, можно завоевать их лояльность и получить огромную отдачу, которую они приносят компании. Поэтому внутри компании руководители должны поощрять атмосферу взаимного уважения, создавать гармоничные отношения между начальством и подчинёнными; даже если сотрудник совершил ошибку, нужно бережно относиться к его самоуважению — такие меры обязательно принесут щедрые плоды.

Бетфорд был подчинённым американского нефтяного магната Рокфеллера. Однажды он отвечал за сделку в Южной Америке. К сожалению, сделка провалилась, причём с огромными убытками. Он чувствовал, что не может смотреть в глаза Рокфеллеру, и боялся его гневной реакции. Из-за этого он несколько дней не мог успокоиться.

В тот день Бетфорд, собрав всю свою смелость, созвал заседание совета директоров и морально подготовился к критике. Неожиданно, на заседании совета директоров Рокфеллер не стал его критиковать, а мягко сказал: «Вы действительно потерпели неудачу в Южной Америке, но все знают, что вы приложили все усилия. Хотя дело не удалось, я уверен, что даже если бы мы поручили это кому-то другому, вряд ли кто-то справился бы лучше вас. Сейчас мы планируем дать вам возможность начать все сначала...» Эти слова так тронули Бетфорда, что он лишился дара речи, а прежнее уныние исчезло без следа.

Мудрый руководитель обязательно должен защищать самоуважение своих подчинённых. Не стоит публично критиковать подчинённого за ошибки в работе; даже если он вам очень не нравится, необходимо проявлять к нему уважение. Ведь только когда вы уважаете подчинённых, они будут уважать вас и готовы сотрудничать с вами.

Уважение к подчинённым выражается в признании их вклада и достижений, в отказе от насмешек и пренебрежительного отношения, в уважении их личности, в серьёзном отношении к их предложениям и в том, чтобы они чувствовали свою важность для компании. Уважение к подчинённым также выражается в удовлетворении их права на информацию, права на участие, права на обсуждение и права на принятие решений. Только так у подчинённых возникнет чувство принадлежности, и только тогда их рабочий энтузиазм будет высоким.

Глава 5. Коммуникация и рабочая атмосфера

41. Управление — это, по сути, процесс коммуникации

Как с теоретической, так и с практической точки зрения управление от начала до конца неотделимо от коммуникации; суть и ядро управления — это именно коммуникация. Президент компании General Electric Джек Уэлч однажды сказал: «Управление — это коммуникация, коммуникация и ещё раз коммуникация». Поскольку субъектами управления являются живые люди, если руководитель не будет передавать указания подчинённым, он не сможет получать от них информацию и, следовательно, не сможет осуществлять эффективное управление.

Известный американский футуролог Нейсбит однажды сказал: «Конкуренция будущего — это конкуренция в области управления, и в центре этой конкуренции лежит эффективное общение между членами каждой социальной организации, а также между ней и внешними организациями». Однако на самом деле добиться эффективного общения — задача не из лёгких, поскольку в процессе общения между отправителем и получателем информации часто возникают недоразумения из-за различий в понимании.

Генеральный директор одной транснациональной компании сказал своей секретарше: «Пожалуйста, выясните, сколько сотрудников нашей компании работает в Нью-Йорке. На заседании в среду председатель совета директоров задаст вопрос об этом, поэтому вам нужно подготовить как можно более подробную информацию».

Получив это поручение, секретарь сразу же позвонила секретарю нью-йоркского филиала: «Председателю совета директоров нужен список всех сотрудников вашего филиала и их личные дела. Пожалуйста, подготовьте их как можно скорее, они нужны в течение двух дней».

Секретарь филиала, в свою очередь, сообщила своему менеджеру: «Председателю совета директоров нужен список всех сотрудников нашего филиала и их личные дела, возможно, понадобятся и другие материалы. Нужно как можно скорее отправить их по адресу ».

В результате на следующее утро в холле офисного здания появились четыре больших ящика с авиапочтой, в которых находились личные дела всех сотрудников, работающих в Нью-Йорке.

Этот пример наглядно демонстрирует, что при передаче информации в процессе коммуникации могут возникать значительные погрешности: из-за неясного выражения или неполной передачи информации легко привести к отклонениям в результатах работы. Поэтому руководители при общении должны стремиться к простоте и ясности, четко излагая важную информацию, чтобы подчиненные не впадали в заблуждение при восприятии указаний, что может задержать ход работы и снизить ее эффективность.

Стоит отметить, что коммуникация — это не только количественное понятие: дело не в том, сколько раз вы проводите утренние собрания, сколько писем отправляете сотрудникам или сколько страниц отчетов составляете. В коммуникации гораздо важнее качество: главное — это количество искренних и эффективных взаимодействий с сотрудниками. Только такая коммуникация способствует повышению эффективности работы, стимулирует инициативу сотрудников и помогает создать хорошие межличностные отношения и благоприятную организационную атмосферу внутри компании.

Управление — это процесс, в котором руководитель организует, направляет, руководит и контролирует подчиненных с целью правильного выполнения работы и достижения поставленных целей в соответствии с планом. В рамках этого процесса происходит постоянный обмен информацией и обратной связью, то есть коммуникация. Только так работа может вестись упорядоченно и под контролем, что позволяет достичь ожидаемых результатов.

42. У руководителя должен быть надежный «правая рука»

Что такое «правая рука»? Проще говоря, император — это «первая рука», а канцлер — «правая рука»; председатель совета директоров — «первая рука», а генеральный директор — «правая рука»; владелец компании — «первая рука», а профессиональный менеджер — «правая рука». Когда предприятие достигает определённых масштабов и этапа развития, наличие у владельца надёжного «второго человека» играет неоценимую роль в развитии предприятия. Например, в процессе объединения шести государств первым императором Цинь незаменимую роль сыграл его «второй человек» Ли Си; а Лю Бэй, прошедший путь от плетельщика циновки и торговца обувью до создания триумvirата, во многом обязан своим успехом своему «второму человеку» Чжугэ Ляну.

То, что компания Microsoft смогла обеспечить устойчивое и стабильное развитие, в значительной степени является заслугой второго человека — Стива Балмера. В своей практической работе он не только продемонстрировал мощные организаторские и координационные способности, но и укрепил управление делами в пределах своих полномочий. В то же время он прекрасно подчеркнул дальновидность и стратегический талант Билла Гейтса, который «планирует в штабе и побеждает за тысячи миль». Можно сказать, что империю Microsoft завоевал Билл Гейтс, а сохранил её Стив Балмер.

Для руководителя компании поиск надёжного второго человека — это не просто потребность, а настоятельная необходимость. У многих успешных предпринимателей есть мечта: свободно наслаждаться жизнью, часто встречаться с семьёй и друзьями, путешествовать, играть в гольф, не отвлекаться на повседневные дела и полностью посвятить себя разработке стратегического плана развития компании...

На самом деле эта мечта вполне осуществима: достаточно найти надёжного правую руку, поручить ему решение всех многочисленных и сложных задач компании, и тогда руководитель сможет освободиться от рутинных дел и заняться тем, что ему больше всего по душе. Однако отличного второго человека не так просто найти: это должен быть опытный профессионал, прошедший через все перипетии жизни и обладающий богатым опытом; у него должны быть успешные примеры управления предприятиями; он должен обладать высокими моральными качествами, быть преданным компании и руководителю и пользоваться его полным доверием.

Если компания — это ребенок владельца, то профессиональный менеджер — это няня этого ребенка, отвечающая за его повседневную жизнь: отвозит его в школу и забирает оттуда, следит, чтобы он не остался голодным, не замерз и не попал в опасность. Это очень похоже на функции профессионального менеджера, курирующего повседневные дела компании. Как владелец компании, вы должны уделять внимание вопросам образования ребенка, направления его развития, психического здоровья и т. д., поскольку это обязанность родителей, и не стоит надеяться, что няня будет заниматься этими вопросами. Иными словами, владелец должен заниматься разработкой планов развития компании и определением основных направлений деятельности, а конкретные задачи по их выполнению поручать второму руководителю для координации и управления.

Как руководитель, вы можете просить второго человека давать вам советы и помогать вам планировать будущее развитие компании, но не следует позволять ему чрезмерно вмешиваться в деликатные дела компании, поскольку превышение определённых границ может привести к ненужным проблемам. Вы не должны рассматривать второго человека как постороннего, но и не следует относиться к нему как к члену семьи — это также принцип, которого вам следует придерживаться.

43. Гибкое управление — основа человекоцентричного подхода

Под гибким управлением понимается модель управления, характеризующаяся «гуманным» подходом и индивидуальным отношением к сотрудникам. Гибкое управление было предложено в противовес «жесткому управлению»: жесткое управление ориентировано на правила и нормы, ограничивая сотрудников с помощью институтов, тогда как гибкое управление ставит

человека в центр, стимулируя из глубины души внутренний потенциал, инициативу и творческий подход каждого сотрудника, что позволяет сотрудникам чувствовать себя комфортно и без остатка отдавать свои силы на благо предприятия.

В истории Китая император Хань Гуанву Лю Сюй успешно воплотил в жизнь концепцию гибкого управления. В конце эпохи Западной Хань Ван Ман узурпировал власть и жестоко терроризировал страну. В условиях хаоса и бедствий, когда народ не мог прокормиться, а по всей стране возникали мятежи, Лю Сюй, опираясь на свои выдающиеся лидерские качества, неуклонно укреплял свои силы, в конце концов сверг Ван Мана, ликвидировал феодальные сепаратистские силы и завершил дело объединения страны. На этой основе он установил стабильный общественный порядок, обеспечил народу спокойную жизнь и благополучие, а государству — процветание и могущество; этот период вошел в историю как «Возрождение при императоре Гуанву».

Лю Сюй считал, что в управлении следует «покорять жёсткое мягкостью», то есть относиться к людям с добродетелью и великодушием, щедро оказывать милость и выражать глубокую любовь. К подчинённым следует относиться с терпимостью и широтой взглядов; к народу — с мягкостью; к заслуженным военачальникам — с высокими званиями и щедрыми подарками. Лю Сюй также подытожил: «Управляя миром, я также хочу руководствоваться принципом мягкости». С точки зрения современного научного управления Лю Сюй действительно практиковал мягкий стиль управления.

Японский «бог бизнеса» Коносуке Мацушита также придавал большое значение применению стратегий гибкого управления, и один пример служит тому прекрасным подтверждением. Однажды он принимал гостей в ресторане, и все шестеро из их компании заказали стейки. Когда все закончили есть, Коносуке Мацушита попросил своего помощника позвать шеф-повара, готовившего стейки, и подчеркнул: «Не зовите менеджера, зовите шеф-повара».

Увидев Коносуке Мацушита, шеф-повар немного занервничал, поскольку знал, что гость — очень влиятельная личность. Неожиданно Коносуке Мацушита сказал шеф-повару: «Стейк, который вы приготовили, действительно очень вкусный, вы — превосходный повар, но мне уже 80 лет, и аппетит у меня уже не тот, что раньше».

Услышав эти слова Коносуке Мацушита, все были озадачены: они не понимали, что он хочет сказать. Лишь через некоторое время им стало ясно, что Коносуке Мацушита имел в виду: «Я позвал тебя, чтобы сказать: когда ты увидишь, что мой съеденный наполовину стейк отправляют обратно на кухню, не расстраивайся, потому что это не твоя вина».

Представьте: если бы вы были тем шеф-поваром, что бы вы почувствовали, услышав слова Коносуке Мацушита? Не почувствовали бы вы, что к вам относятся с большим уважением? А гости, сидевшие рядом и услышавшие, с каким уважением Мацушита относится к другим, еще больше восхитились бы его личностью и с большей готовностью стали бы вести с ним дела.

Коносуке Мацушита однажды сказал: когда в компании всего сто человек, он должен стоять впереди сотрудников и командным тоном руководить их работой; когда число сотрудников достигает тысячи, он должен стоять среди них и искренне просить их о всемерной поддержке; когда число сотрудников достигает десяти тысяч, ему достаточно просто стоять позади них и испытывать чувство благодарности; а когда число сотрудников достигает пятидесяти или ста тысяч, помимо благодарности он должен сложить ладони и руководить всеми с благочестивым сердцем, как буддист, поклоняющийся Будде.

В словах Коносуке Мацушита мы видим важность гибкого управления для развития предприятия. Руководитель, который по-настоящему понимает и искренне заботится о чувствах своих подчинённых, является мудрым, поскольку таким образом он может полностью завоевать их сердца и заставить их добровольно идти за ним сквозь огонь и воду. Ведь забота о других и доброжелательность дают лучший эффект, чем любые подарки.

Гибкий стиль управления ставит во главу угла внутреннее над внешним, психологический фактор над внешним воздействием, личный пример над словесными наставлениями, одобрение над критикой, мотивацию над контролем, практический подход над теоретическим. В современном обществе, характеризующемся жесткой конкуренцией, гибкий стиль управления стал решающим фактором, обеспечивающим победу в конкурентной борьбе. Поэтому руководители должны уделять больше внимания стимулированию инициативности и творческого потенциала сотрудников, а также развитию в них духа инициативности и самодисциплины.

44. Уделяйте внимание не только работе, но и жизни сотрудников

Если вы, будучи владельцем или руководителем предприятия, в процессе управления уделяете больше внимания работе сотрудников, глубоко понимаете их потребности, думаете о том, о чём думают сотрудники, переживаете о том, о чём переживают сотрудники, заботитесь о них, бережете их и активно помогаете решать их проблемы, то вы непременно завоюете сердца сотрудников и заставите их следовать за вами до конца.

В группе «Чжэнтай» работал сотрудник по имени Хао. В тот год его жена была госпитализирована в одну из больниц в срок. Позже, по разным причинам, у неё начались сложные роды, в результате чего ребёнок, к сожалению, погиб. Хао считал, что основная причина смерти ребёнка лежит на больнице, и потребовал, чтобы больница взяла на себя соответствующую ответственность. Однако больница категорически отказалась и, используя различные связи, оказала давление на Хао и его семью.

Узнав об этом, председатель совета директоров группы «Чжэнтай» Нань Цуньхуэй немедленно отменил поездку в Чаншу (провинция Хунань) и лично организовал встречу с ответственными лицами из партийного комитета группы, профсоюза и других соответствующих структур для переговоров с этой больницей. В итоге больница и Хао пришли к взаимопониманию, и больница выплатила жене Хао соответствующую материальную компенсацию.

Поступки Нань Цуньхуэя глубоко тронули Хао. После этого Хао и его жена написали письмо в группу «Чжэнтай», в котором выразили свою благодарность. В письме они написали: «Мы с женой — всего лишь обычные сотрудники из более чем десяти тысяч работников «Чжэнтай», но то, что руководство компании лично заинтересовалось нашей ситуацией и способствовало решению проблемы, восстановив справедливость, действительно бесценно. Благодаря этому случаю мы глубоко ощутили тепло большого семейства «Чжэнтай», поняли, какое значение имеет в этом семействе каждый приезжий сотрудник, и тем самым прочувствовали силу подхода «человек — в центре внимания». Мы обязательно останемся верными «Чжэнтай», укоренимся в компании и будем работать на благо её развития».

Нань Цуньхуэй отменил планы командировки, чтобы активно помочь рядовому сотруднику и решить его проблемы, продемонстрировав тем самым огромную заботу о сотрудниках. За этой заботой прослеживается высокое уважение к сотрудникам. Благодаря такому уважению сотрудники естественным образом получают мотивацию и, в свою очередь, работают еще усерднее, чтобы отплатить компании за ее доброту.

История Нань Цуньхуэя учит нас, что руководители должны уделять внимание не только работе сотрудников, но и их личной жизни. Проявление инициативы в выявлении трудностей сотрудников и активное содействие в их решении — один из лучших способов завоевать доверие персонала. Для этого руководители должны быть внимательными ко всему, что происходит вокруг, внимательно наблюдать за необычным поведением сотрудников и улавливать их проблемы в небрежных замечаниях.

Один руководитель однажды сказал: «Если сотрудник находится в плохом настроении, это непременно скажется на его рабочей эффективности; он может допустить элементарные ошибки или даже без видимой причины вступить в конфликт с коллегами...» Поэтому руководитель должен уделять внимание не только самой работе, но и поведению сотрудников.

Хотя это делается чтобы понять их жизненные проблемы, конечной целью является мотивация сотрудников, поддержание их высокой работоспособности и обеспечение развития и прибыльности предприятия.

45. Настоящая мудрость — это «великая мудрость, притворяющаяся глупостью»

Управлять предприятием — значит управлять людьми. Ключ к управлению людьми заключается в том, что руководитель должен уметь вести себя как человек. Многие руководители очень хорошо разбираются в делах, четко понимают выгоды и убытки в бизнесе и кажутся очень проницательными. Однако в межличностных отношениях они по-прежнему руководствуются привычками ведения бизнеса — придираются к мелочам, предъявляют к сотрудникам чрезмерные требования, строго следят за ними, в результате чего их ум обращается против них: они отпугивают талантливых сотрудников, что приводит к серьезным трудностям для предприятия.

Например, некоторые руководители не разрешают сотрудникам заниматься в рабочее время чем-либо, не связанным с работой; для этого они даже устанавливают в компании камеры видеонаблюдения, чтобы тщательно следить за каждым их шагом; не разрешают сотрудникам отвечать на телефонные звонки в рабочее время, а нарушителей штрафуют. Эти лишние человечности и, казалось бы, проницательные меры, которые, на первый взгляд, могут сэкономить компании затраты на персонал, на самом деле приводят к обратному результату. Ведь такие действия ранят чувства сотрудников и не дают им почувствовать уважения.

Напротив, некоторые руководители, кажущиеся глупыми, недалекими и тупыми, часто совершают действия, которые на первый взгляд кажутся убыточными; в управлении они сосредотачиваются на главном, а не на мелочах, не контролируя строго каждую мелочь, и не придают значения незначительным недостаткам и ошибкам сотрудников. Такой подход позволяет им завоевать сердца сотрудников, пробудить в них энтузиазм к работе и, в конечном итоге, добиться отличных результатов в ведении бизнеса.

Господин Би — председатель совета директоров одной медиакомпании, а также общепризнанный в отрасли «глупый» руководитель, поскольку, передав управление компанией генеральному директору, он большую часть времени проводит в путешествиях или на рыбалке, наслаждаясь беззаботной жизнью. Если не происходит ничего важного, он практически не появляется на работе. Даже когда приходит в компанию, он лишь бегло осматривает офис.

Босс Би любит время от времени приглашать сотрудников на обед, чтобы выразить им свою благодарность и признательность. Интересно, что в то время как руководители других компаний в этой отрасли постоянно требуют от сотрудников работать сверхурочно, босс Би неоднократно подчеркивает, что сотрудники должны обязательно отдыхать и ни в коем случае не должны работать сверхурочно без веской причины. Когда разразился финансовый кризис, компании-конкуренты поспешили сократить заработную плату сотрудникам, но босс Би решительно выступил против этого.

Еще одна история: однажды сотрудник попал в аварию во время отпуска и оказался в больнице. Узнав об этом, босс Би немедленно приехал к нему и взял на себя все медицинские расходы. Некоторые говорили, что, поскольку авария произошла не в рабочее время, компания не обязана оплачивать лечение, но босс Би с улыбкой ответил: «У семьи этого сотрудника тяжелые материальные условия, медицинские расходы для них слишком велики — если можно помочь, то почему бы и нет?»

Для большинства компаний уход сотрудников — не лучшая новость, и если руководитель не удерживает и не задерживает выплату зарплаты уходящему сотруднику, это уже считается огромной милостью. Однако босс Би каждый раз устраивал прощальную вечеринку для уходящих сотрудников, благодарил их за вклад в развитие компании, отмечал их многочисленные достоинства, желал им лучшего будущего и неоднократно наставлял: ««Если у вас возникнут

трудности, обращайтесь ко мне. Если вы захотите вернуться, двери компании всегда будут для вас открыты». Он даже выплачивает уходящим сотрудникам дополнительную зарплату за два месяца. Однако именно такой «глупый» босс сумел прочно удержать сердца сотрудников. Многие сотрудники вскоре после ухода возвращаются в компанию, а немалое число из них становятся надежными помощниками босса Би.

Глуп ли босс Би? На первый взгляд кажется, что да, но на самом деле он обладает большой мудростью. Потому что он умеет заботиться о сотрудниках, трогать их сердца, делиться с ними прибылью и глубоко понимает принцип «отдавать, чтобы получить». Он знает: в управлении предприятием, если не быть готовым отдать сотрудникам искренность, настоящие чувства и реальные деньги, трудно по-настоящему завоевать их сердца, заслужить их поддержку и пробудить в них рабочий энтузиазм. Вот кто такой по-настоящему умный босс.

По-настоящему мудрый руководитель видит не только сиюминутную выгоду, но и придаёт большее значение долгосрочным интересам компании; по-настоящему мудрый руководитель понимает принцип «разделяя богатство, люди объединяются; накапливая богатство, люди расходятся», умеет делиться богатством, радостью и искренними чувствами; по-настоящему мудрый руководитель, казавшийся тупым и простодушным, не придирается к сотрудникам по мелочам, но на самом деле обладает ясностью ума и великодушием. Такой руководитель — это по-настоящему мудрый человек и превосходный управленческий лидер.

46. Можно прозревать, но нельзя высказывать

Чего больше всего ценят китайцы? Лицо. Никогда не следует легкомысленно оскорблять чужое лицо, а нужно дать человеку возможность уйти с достоинством — это также оставляет пространство для маневра самому себе. Поэтому в жизни нельзя быть слишком умным: некоторые вещи можно прозреть, достаточно просто понимать их в душе, но ни в коем случае не следует высказывать их, пытаясь показаться умнее других. Ведь как только вы это скажете вслух, вы рискуете ущемить чужое лицо, что легко вызовет у других обиду и даже месть. Смерть Ян Сю — лучший тому пример.

Ян Сюй, живший в эпоху «Трёх царств», отличался острым умом и некоторое время пользовался большим доверием Цао Цао. Однако, поскольку он не понимал принципа «видеть, но не говорить», он неоднократно ставил Цао Цао в неловкое положение, что в конце концов раздражило Цао Цао, и Ян Сюй был казнён.

Цао Цао был по натуре мнительным и боялся, что кто-то убьёт его, пока он спит, поэтому приказал своим приближенным: «Мне во сне нравится убивать людей, поэтому, когда я сплю, ни в коем случае не подходите ко мне». Однажды Цао Цао спал в шатре и нарочно сбросил одеяло на пол. Увидев это, один из придворных подошёл, чтобы накрыть его. В результате Цао Цао вскочил, выхватил меч и убил придворного. Затем он вернулся на ложе и, проснувшись, притворился, будто ничего не знает, и спросил: «Кто убил моего придворного?» Все рассказали правду, и Цао Цао притворно выразил скорбь и устроил тому придворному пышные похороны.

Все считали, что Цао Цао действительно убил человека во сне, только Ян Сюй разгадал эту загадку. Когда того придворного хоронили, Ян Сюй, обращаясь к телу, вздохнул: «Не канцлер был во сне, а ты сам!» Узнав об этом, Цао Цао с тех пор стал испытывать сильную неприязнь к Ян Сюю.

Позже произошел «инцидент с куриным ребром»: Цао Цао возглавил войско для захвата Ханьчжуна, принадлежавшего Лю Бэю, но войска Лю Бэя были сильны и хорошо вооружены, и взять город сразу не удавалось. Оказавшись в безвыходном положении, когда отступать было невозможно, а наступать — трудно, один из подчинённых спросил Цао Цао: «Какой будет пароль в армии сегодня ночью?» Цао Цао, увидев на блюде куриное ребро, не задумываясь, ответил: «Куриное ребро!» Ян Сю, полагая себя мудрым, решил, что «куриное ребро» означает Ханьчжун: бросить его жалко, а есть — безвкусно, и что это отражает настроение Цао Цао.

Поэтому он приказал солдатам собрать вещи и готовиться к отступлению. В результате Цао Цао, в приступе гнева, казнил Ян Сю по обвинению в «подрыве боевого духа».

Ян Сюй, будучи подчинённым, повсюду раскрывал намерения своего начальника, ставя его в неловкое положение, что в итоге привело к его гибели. Точно так же и начальник, если повсюду указывает подчинённым на их ошибки, ставя их в неловкое положение, вызывает у них недовольство и раздражение. Поэтому руководитель также должен строго придерживаться принципа: «Можно понимать, но не стоит говорить об этом вслух». Например, если у подчинённого возникли конфликты с девушкой, и руководитель заметил его недовольство, догадываясь, что что-то произошло, не следует говорить об этом при всех, иначе подчинённый почувствует себя очень неловко.

В известном многосерийном телесериале «Новая эра брака» отец Сяоси сказал следующую фразу: «Зачем обязательно высказывать всё вслух? У всех есть своё достоинство, и если ты разоблачишь его, это не только не поможет делу, но и, скорее всего, усугубит конфликт». Эти слова очень мудры: видеть, но не говорить — это действительно проявление лидерской мудрости и очень важный навык управления.

Наблюдая за шахматной партией, часто слышишь: «Видишь — не говори, говоришь — не друг». Это предостережение, призывающее посторонних не раскрывать тайны игры. В управлении лидеру также необходимо помнить об этом принципе: не говорить прямо и не раскрывать секреты, иначе это вызовет неприязнь, что в лучшем случае нарушит гармонию, а в худшем — принесет беду.

47. Помогите подчинённым увидеть результаты работы и понять её значение

Однажды один психолог провёл следующий эксперимент с целью изучить влияние результатов работы на эффективность труда. Он нанял лесоруба, дал ему острый топор и поручил рубить деревья. В результате лесоруб работал с очень высокой эффективностью.

Позже психолог предложил дровосеку вдвое большую зарплату и попросил его продолжить рубить деревья, но на этот раз — обратной стороной топора. Дровосек проработал полдня, но так и не срубил ни одного дерева. В ярости он бросил топор и громко заявил: «Хватит, я ухожу».

Психолог спросил его: «Почему ты не хочешь работать? Ведь я плачу тебе двойную зарплату».

Дровосек ответил: «Потому что я не вижу, как отлетают щепки, и не вижу, как падают деревья — работать так совсем неинтересно».

Психолог, проанализировав ситуацию, пришёл к выводу, что слова дровосека «летят щепки, падает дерево» означают именно результаты работы. Независимо от причин отсутствия результатов, в конечном итоге это вызывает у человека негативные эмоции и серьёзно сказывается на эффективности работы.

На самом деле какой подчиненный не хочет видеть, как «летят щепки и падают деревья»? Ведь это самые непосредственные результаты труда, а также подтверждение собственной ценности. Поэтому видеть, как «летят щепки и падают деревья», — вот в чём заключается смысл работы каждого подчиненного. Любая работа, в которой не видно «щепок и деревьев», вызывает у человека усталость и сопротивление, поскольку это означает, что результаты и ценность работы остаются незамеченными и утрачиваются.

Даже если вы будете платить подчиненному в два, три или десять раз больше, но он не сможет добиться результатов, он не захочет продолжать работать. Поэтому руководитель обязательно должен найти способ, чтобы подчиненные видели результаты своей работы и понимали её смысл. Только так работа станет привлекательной для подчиненных и сможет мотивировать их активно трудиться.

Существует фабрика, на которой работают слепые люди и которая специализируется на производстве различных винтов. По логике вещей, для слепых людей вполне подходит такая

высоко стандартизированная, специализированная и автоматизированная работа, но она, несомненно, однообразна. Чтобы стимулировать рабочий энтузиазм слепых сотрудников, руководство компании ежедневно складывает произведенные ими винты в деревянное ведро, а затем просит сотрудников, надев перчатки, потрогать их, чтобы они могли ощутить результаты своего дневного труда. Одновременно руководство сообщило слепым работникам: «Винты, которые вы производите, устанавливаются на самолетах, кораблях и различных станках; эти изделия экспортируются в страны и регионы Европы и Америки». Услышав эти слова, слепые работники почувствовали утешение и гордость, глубоко осознав ценность своего труда.

Когда сотрудники видят результаты своей работы и понимают её значение, они получают чувство достижения, испытывают глубокое внутреннее удовлетворение и искреннюю гордость, что, в свою очередь, побуждает их эффективно стремиться к поставленным целям. Поэтому руководители должны обязательно обеспечить, чтобы сотрудники видели, как «вылетают щепки и падает дерево», а не заставлять их гадать, чем они занимаются, и сомневаться в ценности и значении своей работы.

Раздавая задание, руководитель должен в общих чертах рассказать сотрудникам о его сути. Когда сотрудники достигают определённых результатов, нужно своевременно выражать им одобрение и похвалу, чтобы они могли испытать душевное удовлетворение от плодов своего труда. Кроме того, необходимо делиться результатами работы команды со всеми на сайте, чтобы поднять боевой дух коллектива.

48. Руководителю не следует держаться на высоком пьедестале

Многие руководители предприятий привыкли сидеть в своих кабинетах, демонстрируя высокомерное поведение, и редко общаются с рядовыми сотрудниками. В глазах сотрудников они выглядят слишком авторитарными и недостаточно дружелюбными. Если бы они немного сменили свой настрой, чаще выходили на передовую и общались с сотрудниками, это не только сократило бы дистанцию между ними, но и послужило бы отличным мотивационным фактором.

Одна шведская компания, производящая реле и сантехническое оборудование, из-за неэффективного управления быстро пошла на спад и столкнулась с множеством трудностей. В этот критический момент Уотерс вступил в должность генерального директора компании. Всего через 18 месяцев ему удалось переломить негативную динамику развития компании. Как ему это удалось?

Оказалось, что после вступления в должность, чтобы помочь сотрудникам вернуть уверенность в себе и чувство собственного достоинства, он активно выходил на производственные цеха и общался с рядовыми работниками. Говорят, что в течение года он проводил 150 дней в производственных цехах. Поскольку компания располагалась в небольшом городке, каждое её действие привлекало внимание окружающих и, естественно, вызывало большой интерес со стороны СМИ. Журналисты спросили Уотерса: «Вы приняли компанию, которая находится в плачевном состоянии, почему же вы до сих пор не приняли управленческих мер?»

Под «управленческими мерами», о которых говорили журналисты, подразумевались стандартные стратегии руководства, то есть сидение в кабинете и серьезное составление стратегических планов. Уотерс ответил: «Если я не буду лично присутствовать на производстве, не буду уделять внимания работе на месте, а буду сидеть в кабинете, возвышаясь над всем, как тогда я смогу дать работникам на производстве почувствовать свою значимость?»

Именно благодаря тому, что Уотерс смирился, погрузился в работу на производстве и мотивировал сотрудников, они почувствовали свою значимость, что вызвало у них высокий рабочий энтузиазм и, в конечном итоге, позволило переломить негативную динамику развития компании.

Это не единичный случай. 69-летний Роджер Милликен — председатель совета директоров компании «Милликен Юнайтед» — также уделяет большое внимание общению с сотруд-

никами на передовой. Он часто лично посещает цеха, общается с работниками и даже сам пробует работать на станках. Не стоит недооценивать такое поведение руководителя: оно действительно оказывает сильное вдохновляющее воздействие на сотрудников, которые начинают думать: «Оказывается, руководство действительно ценит нас, рядовых сотрудников». Таким образом, их рабочий энтузиазм значительно возрастает.

Руководителю, желающему избавиться от высокомерной манеры поведения, помимо выхода на передовую и общения с рядовыми сотрудниками, стоит также общаться с ними в нерабочее время. Например, во время корпоративных развлекательных мероприятий руководитель может смело продемонстрировать свои таланты: даже если его мастерство ограничено, даже если он немного выставит себя в нелепом свете — главное, чтобы это вызвало у всех смех, — это будет неплохой «политикой близости к народу». Так сотрудники увидят доступную сторону руководителя, и ему будет легче завоевать их симпатию.

49. Неудачи чаще всего начинаются с назначения посредственности

Развитие предприятия зависит от талантливых людей, а не от посредственности. Для руководителя компании нет ничего хуже, чем превратить предприятие в сборище посредственности. Однако многие руководители, хотя и заявляют, как сильно ценят таланты и как жаждут талантливых сотрудников, на деле нанимают на работу посредственности. В таких условиях как можно успешно управлять предприятием?

Ци Хуанго однажды спросил у жителей государства Го: «Как погибло ваше государство?»

Народ ответил: «Наш правитель любит добрых людей и ненавидит злых».

Ци Хуанго снова спросил: «Если так, то ваш правитель, должно быть, мудрый монарх. Почему же тогда его государство погибло?»

Народ добавил: «Хотя наш правитель и любит добродетельных людей, он не доверяет им важных должностей; он ненавидит злых людей, но не отстраняется от них. Как же в таком случае государство могло не погибнуть?»

Если вспомнить современных руководителей предприятий, то какой из них не клянется, что ценит талантливых людей? Но сколько из них действительно используют их по назначению? Это очень похоже на то, как правитель государства Го любил добродетельных людей, но не доверял им важных должностей, а злых людей ненавидел, но не отстранял от себя. Неужели руководители предприятий настолько глупы? На самом деле нет, а все потому, что:

(1) Руководители страдают тщеславием. Выдающиеся таланты редко удовлетворяют тщеславие руководителя; они предпочитают добросовестно выполнять свою работу, а не подлизываться и льстить. По сравнению с посредственными людьми, которые любят подхалимничать, руководители, естественно, отдадут предпочтение именно последним.

(2) Выдающиеся специалисты часто обладают выдающимися способностями в определенных областях, которые могут даже превосходить способности руководителя. А руководитель, будучи главой предприятия, если не может поступиться своим престижем и не терпит сотрудников, превосходящих его, естественно, не захочет активно использовать их, а предпочтет поручать работу людям с меньшими способностями, поскольку такие люди, как правило, очень послушны руководителю.

(3) У выдающихся специалистов, как правило, очень высокое самоуважение, и они обладают ярко выраженной индивидуальностью. В присутствии руководителя они не будут унижаться, не способны удовлетворить его психологические потребности. А такие потребности руководителя часто могут быть удовлетворены группой посредственности, поэтому, естественно, он предпочитает использовать именно таких сотрудников. Таким образом, руководитель шаг за шагом попадает в ловушку, которую сам же и устроил, и в конечном итоге приводит компанию к гибели.

Учитывая вышеперечисленные три момента, если руководитель хочет обеспечить компании устойчивое развитие, он должен отказаться от бессмысленного тщеславия, заботы о

репутации и узкомыслия. Необходимо помнить: компания нанимает талантливых сотрудников не чтобы они говорили приятные слова, а чтобы они делали реальную работу на благо компании. Что касается критериев отбора талантов, руководитель должен ориентироваться на результаты: всех сотрудников, способных приносить компании прибыль и создавать ценность, следует активно использовать; если же сотрудник не способен приносить компании прибыль и создавать ценность, руководитель должен решительно уволить его. В этом плане известная компания «Конджа» действует очень правильно.

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.