

ПСИХОЛОГИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Как понимать людей
и вести команду



Кит Стрейквуд

Кит Стрейквуд

**Психология руководителя. Как
понимать людей и вести команду**

«Автор»

2026

Стрейквуд К.

Психология руководителя. Как понимать людей и вести команду /
К. Стрейквуд — «Автор», 2026

Зарплату подняли. Задачи объяснили. Почему команда всё равно работает вполсилы? Потому что премия, похвала и контроль действуют на людей по-разному. Одного ваша забота поддерживает, другого раздражает. Один ждёт самостоятельности, другой боится ошибиться. Пока вы этого не замечаете, привычные способы мотивации могут давать обратный эффект. «Психология руководителя» поможет понять, что стоит за поведением сотрудников, как обсуждать конфликты, добиваться доверия и передавать ответственность вместе с полномочиями. Откройте её, если устали каждый день заставлять команду делать то, ради чего вы её наняли.

© Стрейквуд К., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Психология лидерства: как обрести харизму и повести за собой людей	5
5. Чтобы подчиненные были вам верны, вы должны сначала проявить верность по отношению к ним	13
Глава 2. Психология познания людей: прежде чем нанимать, нужно узнать человека; прежде чем узнать человека, нужно проникнуть в его душу	19
Глава 3. Психология управления персоналом: только взаимность может завоевать лояльность подчинённых	32
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Психология руководителя. Как понимать людей и вести команду

Глава 1. Психология лидерства: как обрести харизму и повести за собой людей

Лидерский авторитет во многом зависит от харизмы — способности объединять людей и вдохновлять их на общее дело. О таком руководителе говорят, что на его призыв откликаются сотни. Его личное влияние отражается на настроении и действиях команды. Поэтому руководителю важно развивать психологические качества, помогающие увлекать людей за собой и расширять круг последователей.

1. Придавайте значение психологическому контракту, чтобы сотрудники чувствовали причастность и уважение

В современной компании каждый новый сотрудник заключает трудовой договор, определяющий отношения сторон. Но одного письменного соглашения недостаточно. Между работодателем и сотрудником складывается и негласная система взаимных ожиданий — психологический контракт. По мере развития экономики специалисты становятся самостоятельнее. Традиционная модель найма нередко сдерживает их инициативу и творческий потенциал, а одних условий трудового договора уже недостаточно для мотивации. Психологический контракт помогает укрепить доверие и сотрудничество.

Под «психологическим контрактом» понимается нечто, выходящее за рамки письменных условий контракта между личностью и организацией, — неформальное, но при этом подразумеваемое обеими сторонами психологическое ожидание. Это субъективное психологическое соглашение между сотрудником и компанией о том, что каждая сторона должна вложить в отношения и что она должна получить в ответ. Такое соглашение не основано на письменных положениях, а носит неформальный характер и строится на взаимном доверии. Сотрудники ожидают гармоничной рабочей среды, разумного вознаграждения и чувства принадлежности, а также определённых возможностей для развития и карьерного роста; в свою очередь, сотрудники обеспечивают компании удовлетворительную посещаемость и высокие рабочие показатели, а в качестве ответной меры компания предоставляет сотрудникам возможности для обучения, гарантии занятости и ряд социальных льгот.

Всемирно известная высокотехнологичная компания «Моторола» обладает богатым опытом управления психологическими контрактами. Опираясь на психологические контракты, «Моторола» придерживается ключевой управленческой концепции «ориентация на человека и уважение к сотрудникам», которая лежит в основе каждой задачи каждого сотрудника. Компания «Моторола» уделяет большое внимание взаимодействию с сотрудниками, особенно с новыми сотрудниками, проходящими собеседование впервые. Компания «Моторола» всегда стремится вести диалог с соискателями на равных, поддерживать гармоничные и беспрепятственные психологические отношения и взаимодействие, а также стремится установить психологический контракт, наполненный гуманной заботой и в то же время основанный на рациональных принципах.

Самым похвальным качеством компании Motorola является то, что, став официальным сотрудником, вы можете рассматривать это как профессию на всю жизнь; сотрудника не увольняют без веских причин, если только он не совершит серьезного проступка в течение срока службы. То, что Motorola не увольняет сотрудников без веских причин, отражает ее чувство ответственности как крупной компании, что не только укрепляет у сотрудников чувство при-

надлежности и идентичности, но и позволяет компании с уверенностью вкладывать средства в долгосрочную перспективу и проводить обучение персонала. Чтобы обеспечить сотрудникам первоклассные знания и навыки, а также сформировать высококвалифицированный и инновационный коллектив, Motorola требует, чтобы каждый сотрудник ежегодно проходил не менее 40 часов обучения. Благодаря обещанию пожизненной карьеры и отлаженной системе обучения сотрудники совершенно не беспокоятся о потере работы; здесь они могут полностью посвятить себя работе, постоянно повышать свой профессиональный уровень, улучшать перспективы будущего развития и в максимальной степени реализовывать свой потенциал.

В вопросах поддержания психологического контракта Motorola уделяет особое внимание гуманным мерам. Именно эти гуманные меры позволяют каждому сотруднику чувствовать себя на работе так, как будто он находится дома, наполняя его теплом и семейной атмосферой. Руководство каждого подразделения Motorola ежемесячно выделяет один день для личных бесед с рядовыми сотрудниками, чтобы выслушать их искренние мнения, понять реальные условия их работы и напрямую донести до них корпоративную философию и стратегические планы на будущее. Благодаря такому искусственному подходу к руководству эффективность коммуникации в компании значительно повысилась, а результаты работы команд стали выдающимися.

Каждый сотрудник Motorola имеет право напрямую вносить свои предложения по совершенствованию производственных и управленческих процессов компании. А тем сотрудникам, чьи предложения были приняты во внимание, компания предоставляет значительные вознаграждения. Motorola уделяет большое внимание предложениям по улучшению работы, поступающим от рядовых сотрудников: независимо от того, носят ли они конструктивный характер, на них всегда своевременно дается обратная связь. Это эффективно повышает чувство вовлеченности и принадлежности каждого сотрудника, способствует признанию со стороны компании и усиливает чувство собственных достижений. Кроме того, компания «Моторола» открыла электронную почту и внутренний информационный раздел, поощряя сотрудников свободно высказываться по поводу любых решений компании, делиться своими взглядами и предложениями по улучшению. Компания также специально организовала горячую линию по вопросам этики, чтобы помогать сотрудникам решать их сомнения и проблемы. В процессе реализации психологического контракта компания «Моторола» постоянно вносит улучшения и доработки, благодаря чему сотрудники всегда чувствуют искреннюю заботу и внимание со стороны компании и с полной самоотдачей работают в этой большой семье.

В повседневной работе не все обязательства, которые берут на себя компания и сотрудники, могут быть полностью отражены в контракте, однако каждый сотрудник имеет четкое и ясное представление о том, сколько он должен вкладывать и какую отдачу должен получать, что формирует психологическое восприятие. Хотя психологический контракт не является письменным соглашением, он существует в сознании каждого сотрудника и влияет на его поведение. Психологический договор в управлении организацией может эффективно снизить чувство неуверенности обеих сторон, регламентировать поведение сотрудников и сформировать у них чувство принадлежности к компании.

Выводы из психологии управления

В настоящее время многие предприятия в нашей стране стремятся лишь к развитию и достижению результатов, пренебрегая психологическим состоянием и физическим и психическим здоровьем сотрудников. Исследования показывают, что в настоящее время 25 % сотрудников испытывают чрезмерный стресс, а некоторые физические и психические заболевания, связанные со стрессом и психологическими проблемами, становятся все более заметными. Физическое и психическое здоровье сотрудников глубоко влияет на развитие предприятия, однако из-за ограничений, налагаемых традиционными представлениями, во многих предприятиях осознание этого вопроса по-прежнему остается очень слабым.

Работая в компании, сотрудники стремятся не только к материальной выгоде, но и, в большей степени, рассматривают компанию как площадку для саморазвития, самореализации и достижения успеха, полагая, что только опираясь на компанию, они смогут лучше раскрыть свой потенциал. Современные предприятия должны уделять внимание психологическому контракту с сотрудниками, позволяя им обрести в компании чувство принадлежности и уважения. Создание психологического контракта является важной гарантией устойчивого развития предприятия; только полное объединение личного развития с развитием компании позволяет создать динамичную и полную жизненной силы организацию.

2. Только руководитель, умеющий заботиться о подчинённых, может по-настоящему завоевать их сердца

Часто приходится слышать, как некоторые руководители ругают сотрудников, не справившихся с заданием, и даже обрушивают на них оскорбления. Такие руководители уделяют внимание только результату, полностью игнорируя процесс. Зачастую дело не в том, что сотрудник не способен выполнить задачу, а в том, что его сдерживают неизбежные трудности, которые приводят к задержкам. Когда сотрудник с чувством вины приходит к руководителю, чтобы доложить об этом, он, несомненно, столкнулся с серьезными проблемами. В такой ситуации руководитель ни в коем случае не должен упрекать его в недостаточной старательности, а, прежде всего, должен поблагодарить за усердную работу, проявить к сотруднику должное уважение и дать ему почувствовать, что его понимают.

Часто в компании всегда найдутся несколько сотрудников, у которых в семье происходят какие-то события — это трудно избежать. Семейные проблемы зачастую сковывают сотрудников, не позволяя им полностью посвятить себя работе. В такой ситуации, если руководитель не проявляет заботы или даже высказывает претензии в адрес сотрудников, это будет проявлением бездушия, не говоря уже о том, чтобы мотивировать сотрудников. Как гласит пословица: «В каждой семье есть свои проблемы». Руководителю тем более следует поставить себя на место сотрудника, глубоко проникнуть в суть его трудностей, чтобы найти общий язык с коллективом и завоевать доверие людей. Руководитель должен понимать трудности каждого сотрудника, помогать им решать проблемы и правильно «разобраться» с семейными делами.

Люди — это основа существования компании, и каждый сотрудник является её неотъемлемой частью. Однако люди — не растения, и ни один из них не может оставаться бесчувственным; каждый — не машина, а личность с чувствами. Руководитель должен всегда думать о том, как помочь сотрудникам избавиться от беспокойств и решить их проблемы. На самом деле ни один ответственный сотрудник не будет намеренно затягивать работу; когда они обращаются к руководителю с проблемой, это означает, что они долго мучились и колебались, и проблема, безусловно, является особенно сложной. Столкнувшись с таким сотрудником, руководитель должен проявить понимание и заботу, выслушать его проблемы и вместе найти решение.

Силос Мекос, владелец американской компании «International Agricultural Machinery & Commercial», — человек, который придерживается принципов и всегда заботится о своих сотрудниках. Он всегда подходит к делу скрупулёзно и чётко разграничивает поощрения и наказания. Если кто-то в компании нарушает правила и причиняет непоправимый ущерб, он без колебаний налагает наказание. Однако перед тем, как применить наказание, Силос Мекос всегда сначала проводит расследование, чтобы выяснить, в чём именно заключается непосредственная причина этой ошибки. Зачастую Силос Мекос не спешит наказывать сотрудников: он глубоко понимает их трудности и часто ставит себя на их место.

Однажды один из старых сотрудников компании опоздал на работу, причем в состоянии сильного алкогольного опьянения. Узнав об этом, Мекос отнесся к делу со всей серьезностью, немедленно созвал совещание с представителями соответствующих отделов, принял решение о строгом наказании и в итоге уволил этого старого сотрудника за нарушение правил. Однако у всего есть свои причины: у этого сотрудника недавно умерла жена, оставив двух несовершенно-

нолетних детей; один из них случайно сломал ногу, а другой, лишившись материнской заботы, каждый день плакал и капризничал. Сотрудник на время погрузился в отчаяние, не в силах выбраться из него, и, пытаясь утопить горе в алкоголе, в результате опоздал на работу в нетрезвом состоянии.

Узнав о реальной ситуации, Мейкос своевременно принял меры по исправлению положения. Он тут же выделил значительную сумму денег, чтобы помочь этому сотруднику преодолеть жизненные трудности, а также немедленно отменил первоначальное распоряжение об увольнении и повысил его до должности руководителя отдела. Однако меры Мейкоса не ограничились этим: он также публично извинился перед старым сотрудником, выразив глубокое сожаление за свои действия и надеясь на его понимание. Поступки Мейкоса не только обеспечили рабочему средства к существованию, но и завоевали сердца остальных сотрудников компании, а также сформировали среди них образ хорошего руководителя, укрепили сплоченность коллектива и заслужили всеобщее одобрение.

Когда мне грустно, кто-то может разделить со мной мои печали и помочь решить проблемы; когда я счастлив, кто-то может разделить со мной радость. Именно такой человек и является твоим душевным другом в жизни. Руководители предприятий должны придерживаться этой идеи и внедрять принцип «ориентации на человека» в управление. Если руководитель компании будет постоянно заботиться о сотрудниках, думать о том, о чём думают они, и спешить на помощь в трудную минуту, это принесёт огромную пользу. Человек — существо эмоциональное: если вы проявляете ко мне внимание, я обязательно буду думать о вас. Если перенести эту идею на уровень предприятия, то она сможет сплотить каждого сотрудника с компанией, чтобы все вместе делили с ней радости и печали и развивались сообща.

На протяжении всей своей карьеры руководитель должен в любой момент относиться к людям так, как он относится к себе. Однако добиться этого нелегко, поскольку руководители часто любят принимать высокомерную позу, не обращают внимания на сотрудников, пренебрежительно относятся к их проблемам и трудностям и подвергают их упрекам. Это зачастую является фатальным недостатком многих руководителей. Отношение людей друг к другу взаимно, а между людьми царит равенство: люди знают, как вы к ним относитесь, и будут относиться к вам точно так же, не испытывая страха перед вами только потому, что вы руководитель. Руководитель должен демонстрировать безупречное поведение в общении с людьми, ведь только тот руководитель, который заботится о своих подчинённых, способен завоевать их сердца.

Выводы из психологии управления

Человек — не только общественное существо, но и относительно независимое существо; даже в моменты наибольшего счастья он не хочет подвергаться упрекам и подчиняться чужой воле. Большинство людей, сталкиваясь с упреками руководителя, часто не осмеливаются высказать своё недовольство и проглатывают всю горечь. Поэтому даже непосредственному начальнику ни в коем случае не следует повсеместно злоупотреблять авторитетом и принимать высокомерную позу; вместо этого следует использовать методы наставничества и поощрения, проявлять заботу о жизни сотрудников и благодарить их за вклад — только так можно добиться хороших результатов.

Когда сотрудник обращается за помощью с какой-либо проблемой, ни в коем случае не следует проявлять нетерпение и громко упрекать его: «Почему именно с тобой произошло такое?» или «Почему это произошло именно сейчас?». Такие упреки не приносят положительного результата, а лишь углубляют разрыв между вами и сотрудником. Если же вы решите внимательно выслушать, то сможете избежать ненужных проблем и споров, а также укрепить доверительные отношения с сотрудниками.

Регулярно выражайте сотрудникам благодарность и похвалу — это эффективно укрепит ваш имидж лидера и усилит у сотрудников чувство принадлежности к коллективу. Очевидно, что это обязательное качество успешного лидера.

3. Умение идти на компромисс — это тоже искусство управления

«Компромисс» часто встречается в жизни, и зачастую мы используем это слово в уничижительном смысле, считая его синонимом слабости, безпринципности и отсутствия собственной позиции. На самом деле это заблуждение. На самом деле его можно понимать как способ избежать конфликтов или споров путём уступок. Будь то мелочи в семейной жизни или сложные государственные дела, умелое и разумное использование компромисса не только приносит успех, но и демонстрирует мудрость человека и его отношение к жизни. Руководителю часто приходится сталкиваться с мелкими делами, и если речь идёт о несущественных мелочах, то нет ничего плохого в том, чтобы пойти на компромисс.

Компромисс — это искусство жизни. Отношения между людьми и между человеком и обществом представляют собой совокупность противоречий, переплетённых между собой и перепутанных различными запутанными связями. В процессе взаимодействия неизбежно возникают противоречия и разногласия, и умелый компромисс в конфликтной ситуации способствует правильному урегулированию противоречий, смягчению напряжённой атмосферы и предотвращению бессмысленных затрат сил. Стычки и споры между сотрудниками, а также между сотрудниками и руководством неизбежны, но если подходить к проблемам с позиции взаимного понимания, то даже самые сложные задачи легко решаются. А если стороны не могут прийти к согласию и ни одна из них не готова пойти на уступки, то конфликт, как снежный ком, будет набирать обороты и в итоге приведет к взаимному ущербу. Руководители должны осознавать, что компромисс — это «смазка», облегчающая решение рабочих проблем.

Основатель сайта Autohome Ли Сян уже в 25 лет стал миллиардером. В отличие от других, он имеет только среднее образование: в 11-м классе он бросил школу и начал свой бизнес. В то время он проявил дальновидность и сделал ставку на стремительно развивающийся Интернет. Сегодня созданный им сайт PCPOP.com стал третьим по величине китайскоязычным ИТ-сайтом в Китае. Помимо деятельности в сфере Интернета, Ли Сян также амбициозно занялся развитием автомобильной отрасли и добился неплохих результатов.

В самом начале своего предпринимательского пути Ли Сян в одиночку основал в Пекине небольшую компанию и вместе с несколькими друзьями усердно трудился в съёмной квартире; только через полгода они переехали в офисное здание. На начальном этапе Ли Сян столкнулся со множеством трудностей. Поскольку у него не было опыта обучения за границей и, тем более, диплома престижного китайского университета, многие ставили под сомнение его способности. Чтобы выйти из этой неблагоприятной ситуации, Ли Сяну пришлось шаг за шагом, опираясь на собственные средства, поддерживать работу компании и с большим трудом продвигать её развитие.

Молодой и энергичный Ли Сян питал грандиозные планы и был полон уверенности в своём будущем, но эта уверенность, по-видимому, была настолько чрезмерной, что он никогда не придавал значения мнениям других. Из-за недостатка опыта в управлении Ли Сян постоянно навязывал свои взгляды окружающим, а его чрезмерно эгоцентричный характер создавал сильное давление на коллег, в результате чего многие из них переходили на работу к конкурентам. Такой исход сильно потряс Ли Сяна. Он начал постепенно анализировать причины случившегося и пытался научиться идти на компромиссы, чтобы удержать талантливых сотрудников.

Прозревший Ли Сян наконец понял одну истину: чтобы создать свой бизнес, нужно научиться идти на компромиссы. Упорное отстаивание собственной точки зрения только усугубляет страдания; в несущественных вопросах стоит внимательно прислушиваться к мнению других и не бояться пойти на компромисс. Если не общаться с окружающими, а упорно при-

держиваться своего мнения, вы обнаружите, что люди постепенно отдаляются от вас и изолируют вас, что наносит компании смертельный ущерб. По мере накопления опыта Ли Сян постепенно осознал важность общения с людьми и естественным образом научился идти на компромисс.

В Китае есть пословица: «Много рук — много дел», которая говорит о важности объединения усилий. Сила одного человека всегда слишком мала, но если объединить усилия нескольких человек для достижения одной цели, можно добиться большего результата с меньшими затратами. Путь Ли Сяна к успеху в бизнесе даёт нам глубокое вдохновение: лидер в команде должен научиться общаться с людьми, делиться идеями и идти на компромисс, только так можно построить лучшие межличностные отношения и получить больше шансов на успех.

Для обычного человека умеренный компромисс иногда приводит к неожиданным результатам: он может спасти отношения, способствовать заключению сделки или завоевать доверие и признание окружающих... Компромисс — это душа работы. У большинства людей уровень мудрости и способностей примерно одинаков, но часто одни непрерывно поднимаются вверх и достигают вершин карьеры, а другие остаются на самом дне. Огромный разрыв в карьере разделяет людей на разные категории: многие знают только, как продвигаться вперед, но не умеют отступать; упрямые и несгибаемые, они пожинают горькие плоды, в то время как те, кто владеет искусством компромисса, стремительно поднимаются по карьерной лестнице и реализуют смысл своей жизни.

В этом сложном обществе мы должны достичь гармоничного единства между собой и окружающей средой: либо у вас есть способность изменить этот мир, либо вам придётся приспособливаться к нему. Один из способов приспособиться к окружающей среде — научиться идти на компромисс. Компромисс помогает выйти из тупика, избавиться от затруднений и проложить путь к победе. С древних времён и до наших дней те, кто совершал великие дела, обладали искусством компромисса, недостижимым для обычных людей: они выдерживали страдания, терпели унижения, и когда горе сменялось радостью, наступал их час триумфа.

Уроки управленческой психологии

Компромисс порой является самой сутью жизни, а компромисс между людьми — это великая мудрость жизни; это скромность, великодушие, терпимость и, прежде всего, душевная позиция. Компромисс — это жизненная мудрость, стратегия поведения, навык решения проблем и, более того, «смазка» жизни. Для лидера умение правильно дозировать компромисс помогает строить гармоничные межличностные отношения и способствует достижению огромного успеха в карьере.

Компромисс — это уступка на определённых условиях, это уступка другим на основе приверженности собственным принципам с целью защиты интересов обеих сторон. В управлении командой лидер должен уметь соблюдать баланс между жёсткостью и гибкостью, и компромисс является превосходным средством для этого. Стратегия компромисса — это великая мудрость управления, которая позволяет легче добиться психологического признания со стороны всех участников.

4. Умелый руководитель делится заслугами со своими подчинёнными

Каждый ценит то, чего добился собственными усилиями, и руководитель обязательно должен учитывать этот момент, ни в коем случае не поддаваясь желанию присвоить все себе. Кроме того, руководитель должен постоянно делиться коллективными достижениями компании с каждым сотрудником, чтобы все вместе наслаждались плодами победы. Не забывайте: совместное использование результатов — это лучшее поощрение для сотрудников. Всем нравятся получать повышение и прибавку к зарплате, всем нравится наслаждаться победой — это касается и руководителей, и тем более сотрудников. Когда руководитель почувствует вкус успеха, он не должен забывать о сотрудниках, которые все это время тихо трудились за его

спиной, а должен искать способы повысить их в должности, увеличить зарплату и предоставить им вознаграждения — именно в этом заключается наибольшая забота о них.

Если вы хотите завоевать лояльность и чувство ответственности у сотрудников, вам следует увязывать успехи компании с каждым из них, давая им понять, что их усилия не прошли даром и что в сегодняшнем процветании есть и их вклад. Как руководитель, вы должны по возможности создавать условия, позволяющие сотрудникам участвовать в развитии компании, ощущать её позитивную атмосферу и разделять плоды успеха.

В 1963 году Мэри Кэйн основала в Далласе «Компанию косметических средств Мэри Кэйн». Благодаря своей необычайной смелости, мудрости и бескорыстному духу самоотдачи она за несколько лет превратила небольшую компанию прямых продаж в крупнейшую в США компанию по прямым продажам косметических средств и средств по уходу за кожей. Благодаря этому бренд «Мэри Кэйн» мгновенно стал лидером продаж средств по уходу за кожей лица в США. За этим огромным успехом стояла уникальная система управления Мэри Кэйн — она не присваивала этот успех себе, а щедро делилась им с каждым сотрудником компании.

Мэри Кэйн внедрила в компании систему «поощрений»: каждая косметолог, продающая косметику, после первой продажи на сумму 100 долларов получала в качестве памятного подарка ленту. Чтобы вознаградить сотрудников, внесших выдающийся вклад, Мэри Кэйн каждый год проводила в «Конференц-центре Далласа» при штаб-квартире компании грандиозный «Ежегодный семинар Мэри Кэйн». В симпозиуме принимают участие более 20 000 лучших представителей, тщательно отобранных из огромной команды продавцов; именно они заложили основу успеха компании «Мэри Кей» и внесли огромный вклад в её развитие. В знак признания заслуг этих выдающихся представителей компания «Мэри Кей» специально заказала для них комплект одежды с красными жакетами; кроме того, руководство компании лично выходит на сцену, чтобы вручить лучшим косметологам высшую награду компании — брошь «Шершень» с бриллиантами и меховое пальто из норки. В ежемесячном журнале «Аплодисменты», издаваемом внутри компании, «Мэри Кэйн» публиковала списки 100 лучших по результатам продаж, выражая таким особым образом свою признательность.

«Делиться успехом» — вот секрет успеха компании «Мэри Кей». Руководствуясь этим принципом, компания ценит усердный труд каждого сотрудника. Одна из косметологов в начале своей карьеры в «Мэри Кей» не могла добиться высоких показателей продаж: на первых двух выставках-продажах она практически ничего не продала, а на третьей — всего лишь товары на сумму 30 долларов. Однако её начальник не только не упрекнул её, но и сам по собственной инициативе похвалил и выразил признательность: «Ты продала товаров на 30 долларов — это действительно замечательно». Благодаря поддержке и похвале начальника эта косметолог избавилась от уныния, собралась с силами и впоследствии добилась впечатляющих результатов.

Оглядываясь на многолетний путь компании, Мэри Кэйн сказала: «Я считаю, что лидер не может в одиночку присваивать себе этот успех. Успех компании — это отнюдь не заслуга одного человека, он принадлежит коллективу, каждому из нас. Именно благодаря усилиям каждого и бескорыстному вкладу каждого появилась сегодняшняя компания «Мэри Кэйн». Каждый сотрудник — хозяин компании и имеет полное право на свою долю заслуг».

Умелый руководитель не только делится заслугами со своими подчинёнными, но иногда даже намеренно уступает им заслуги. Спросите себя: разве найдётся сотрудник, который под руководством такого руководителя не захочет отдавать ему всю душу? Это, безусловно, можно считать самым мудрым подходом к управлению персоналом. Будучи руководителем, необходимо уступать свои заслуги подчиненным. Возможно, многие руководители считают, что таким образом они теряют слишком много, но если у вас достаточно сил и возможностей, чего же бояться делиться результатами? К тому же, по сравнению с завоеванием лояльности сотрудников, делиться заслугами — это действительно мелочь.

Стоя перед успехом, руководитель должен проявить великодушие, ни в коем случае не присваивать себе мелкие сиюминутные выгоды, а постоянно делиться плодами победы с сотрудниками. Только так можно оправдать психологические ожидания сотрудников и добиться ситуации, когда все сердца обращаются к вам.

Выводы из психологии управления

Нельзя отрицать, что эгоизм — это врождённая черта человека. Никто не хочет, чтобы кто-то посягал на его «сыр», но лидер должен понимать: если он выберет путь эгоизма и корысти, то никогда не найдёт выхода. В команде человек, приписывающий себе все заслуги и гордящийся ими, не будет пользоваться популярностью, а тот, кто монополизирует славу, вызовет у всех только отвращение. Как руководитель, нужно благодарить других за помощь и не считать, что во всём заслуга лежит исключительно на вас. На самом деле, не присваивать себе всю славу — это, по сути, значит не угрожать чужому жизненному пространству. Когда вы получаете признание, обязательно постарайтесь поблагодарить других и поделиться с ними успехом — только так вы сможете завоевать их психологическое признание и добиться того, что на ваш призыв откликнутся сотни людей.

5. Чтобы подчиненные были вам верны, вы должны сначала проявить верность по отношению к ним

Внутри компании без абсолютного послушания со стороны сотрудников предприятие не сможет реализовать никаких стратегических мер; без послушания сотрудников невозможно эффективно внедрить ни одну из передовых концепций управления. В процессе обучения послушанию сотрудники постепенно углубляют своё понимание решений компании, а ценности и принципы её работы находят своё воплощение. Однако, предъявляя к сотрудникам столь строгие требования, руководитель сам должен в первую очередь проявлять лояльность по отношению к ним. Под «лояльностью» здесь подразумевается не слепое подчинение сотрудникам, а удовлетворение их психологических потребностей, уважение к их мнениям и предложениям.

На поле боя военнослужащие обязаны безоговорочно подчиняться приказам — это их священный долг. Военный приказ — закон, и независимо от того, ждет ли впереди бездонная пропасть или огонь и меч, как только приказ отдан, военнослужащий должен подчиниться, не проявляя ни малейшего колебания. То же самое верно и внутри компании: если руководство хочет вести сотрудников в решающую битву на рынке, оно должно обеспечить их безоговорочное подчинение своему управлению и распоряжениям. При этом руководитель также должен в полной мере учитывать пожелания и мнения сотрудников, иначе произвольные действия приведут к полному провалу.

Каждый руководитель предприятия знает, что подчинение — первостепенная обязанность сотрудника. Если сотрудник не способен этого сделать, такая команда обречена на провал. А если руководитель удовлетворяет запросы сотрудников, то они будут беззаветно подчиняться приказам, и тогда такая команда сможет проявить высокую исполнительную способность и добиться значительного успеха. На практике многих талантливых сотрудников трудно управлять; некоторые из них ведут себя крайне экстремально и даже могут совершать поступки, наносящие ущерб имиджу и интересам компании. Управляя такими сотрудниками, руководитель должен проявить «тактичность»: исходить из ожиданий сотрудников, обнаруживать их ценность и удовлетворять их потребности.

Президент компании «Моторола» Пол Голвин сам был очень предан своему делу и всегда подходил к работе с особой тщательностью; в то же время он высоко ценил честных сотрудников, проявлял к ним заботу и уделял внимание их психологическим потребностям и ожиданиям. Именно поэтому многие сотрудники глубоко уважали Голвина и ни в коем случае не подвергали сомнению его приказы.

Одной из главных причин, по которой Голвин сумел завоевать доверие сотрудников, было то, что он уделял большое внимание их чувствам и достоинству. К творческим сотрудникам компании он относился с должным признанием; при этом Голвин никогда не игнорировал и тех, кто был обычным и незаметным. Он часто воодушевлял всех, вселяя в них уверенность и оказывая поддержку. Забота Голвина о сотрудниках доходила до мельчайших деталей и не ограничивалась лишь трудовыми отношениями. Узнав, что у кого-то из сотрудников заболел родственник, он звонил и спрашивал: «Как его самочувствие? Нашли ли вы лучшего врача? Если есть проблемы, я могу порекомендовать вам лучшего специалиста». Благодаря своим связям Голвин привлекал к работе многих известных врачей-специалистов, а о расходах на лечение сотрудникам не приходилось беспокоиться — Голвин оплачивал их за них.

Голвин заботился о здоровье сотрудников и однажды лично вмешался в проблему алкоголизма среди персонала. Он позвонил пьющим сотрудникам, пригласил их к себе, поговорил с ними в дружеской манере и попытался мягко убедить их пройти лечение и избавиться от этой вредной привычки. Однажды руководство компании попыталось уволить безнадёжного

алкоголика, но Гоулвин решил сначала поговорить с ним. Благодаря терпеливым расспросам Голувина этот сотрудник наконец решился бросить пить. Истории о заботе Голувина о подчинённых широко распространились внутри компании. Одна девушка, работавшая на конвейере, оказалась в затруднительном положении — у её отца обнаружили рак. Узнав об этом, Голувин решил отпустить девушку домой, чтобы она могла ухаживать за отцом, при этом продолжая выплачивать ей зарплату. Кроме того, он из собственного кармана оплачивал обучение в университете детям сотрудников.

Когда сотрудники «Моторолы» сталкивались с трудностями, Голвин всегда первым выходил вперед, чтобы помочь всем решить проблемы. Это глубоко трогало каждого члена команды. Голвин с радостью помогал другим и с удовольствием делился удачей со всеми. Он однажды сказал, что сотрудники, помимо заработной платы, должны получать долю от прибыли компании. Он хотел, чтобы все знали: каждый, кто присоединяется к Motorola, становится частью этой большой семьи и будет получать справедливое отношение в будущем компании. Гоулвин говорил своим подчинённым: «Я не хочу, чтобы вы жили только на зарплату. Я хочу, чтобы вы также были акционерами компании и получали долю её богатства вплоть до выхода на пенсию».

Чтобы сотрудники были преданными, руководство должно в первую очередь заботиться о них, создавать благоприятную рабочую среду, решать их бытовые проблемы, что позволит им полностью сосредоточиться на работе. Исходя из самых насущных потребностей сотрудников, стимулирование персонала посредством повышения заработной платы, улучшения условий труда и жизни, а также предоставления более выгодных социальных льгот, очевидно, способствует удовлетворению психологических ожиданий всех сотрудников и, как следствие, повышению их мотивации. В плане управления, с одной стороны, необходимо создать разумную систему обучения и продвижения по службе, повышать уровень знаний и навыков сотрудников, гарантируя их полную готовность к выполнению рабочих обязанностей. С другой стороны, когда сотрудники достигают результатов, их следует публично поощрять и хвалить, предоставлять больше рабочих возможностей и перспектив карьерного роста, повышая их удовлетворённость работой.

Когда сотрудники чувствуют, что к ним относятся с уважением, они естественным образом становятся лояльными к руководству и коллективу, что позволяет им применять в работе свои самые творческие и конструктивные навыки. Поэтому руководство должно использовать инновационный дух и способности сотрудников, вовлекать больше сотрудников в процесс принятия решений в компании, уделять внимание демократическому управлению, прислушиваться к мнениям сотрудников и ставить их интересы на первое место.

Уроки управленческой психологии

Забота о сотрудниках и доброжелательное отношение к подчинённым — успех компании Motorola в значительной степени связан с подходом её руководителей. Руководителям необходимо применять определённые приёмы, чтобы завоевать сердца сотрудников, и искренне помогать каждому из них решать насущные практические проблемы. Хороший руководитель должен не только помогать сотрудникам качественно выполнять работу, но и заботиться об их повседневной жизни, в меру своих возможностей избавляя их от забот, чтобы все могли спокойно работать.

Руководителю также следует относиться к сотрудникам как к своим наставникам и друзьям — проще говоря, строить с ними хорошие межличностные отношения. Руководитель не должен держаться на высоком пьедестале и игнорировать чувства сотрудников, а должен стать для них самым надёжным другом, на которого они могут положиться. «Когда люди объединяются, они способны сдвинуть гору Тайшань». Если руководитель сможет следовать этим принципам, то все сотрудники обязательно объединят свои усилия, чтобы вместе способствовать процветанию компании и созданию безграничного богатства.

6. Устанавливать авторитет или сближаться с подчинёнными?

Если лидеру не хватает авторитета, он не сможет убедить сотрудников, а тем более мотивировать их, и тогда вся компания будет похожа на рассыпанный песок, который невозможно собрать воедино. В управлении компанией лидер должен уделять внимание «эффекту авторитета», но это не означает злоупотребление властью.

Под «эффектом авторитета» понимается то, что если говорящий занимает высокое положение, обладает авторитетом и пользуется уважением, то его слова легче привлекают внимание окружающих и вызывают доверие — это и есть так называемое «у человека низкого положения слова не имеют веса, а у человека высокого положения — вес». Умный руководитель не будет действовать произвольно и тем более не будет, как те раболовные бюрократы, которые поклоняются верховенству власти и становятся её рабами. Умный руководитель в своей практической работе будет подавать личный пример, постепенно, шаг за шагом, проявляя свой талант и в полной мере демонстрируя мудрость, шаг за шагом укрепляя свой авторитет благодаря своим хорошим качествам, убеждая сотрудников и становясь для них образцом для подражания.

Только когда руководитель завоевал авторитет среди сотрудников, все планы и меры предприятия могут быть успешно реализованы, а сотрудники — единодушно и согласованно действовать в соответствии с указаниями руководства. Очевидно, что укрепление авторитета способствует усилению влияния руководителя: любое разумное и обоснованное решение обязательно получит активную поддержку каждого сотрудника, а достигнутые впоследствии результаты будут встречены всеобщим одобрением, что, в свою очередь, укрепит авторитет руководителя.

Исследования показывают, что мудрый руководитель не вступает в слишком близкие отношения с сотрудниками, а сохраняет надлежащую дистанцию. Поэтому в общении с подчинёнными руководитель не всегда демонстрирует приветливое выражение лица, а в определенных ситуациях сохраняет должную строгость. Превосходный руководитель умеет тщательно подбирать слова, чтобы мотивировать сотрудников, а не поощрять их, как будто они старые друзья. Умный руководитель умеет в письменных документах и устных докладах различными способами побуждать сотрудников к действию, передавая свои указания в крайне авторитетном тоне, а иногда даже повторно подчеркивая только что сказанное. Приказы, отдаваемые авторитетным руководителем, кажутся непреложными — как же сотрудники осмелятся им ослушаться? Таким образом, в сердцах сотрудников укрепляется авторитет руководителя.

Председатель совета директоров тайваньской компании Hon Hai Technology Co., Ltd. Го Таймин когда-то входил в число самых богатых людей Тайваня, а сам стал кумиром для многих тайваньских офисных работников. Откуда же берет начало его личный шарм? И в чем заключается секрет успеха его компании? Оказывается, в самом начале создания компании Го Таймин, стремясь получить хотя бы один заказ, самостоятельно ездил на автомобиле по США, останавливался в мотелях за 12 долларов в сутки и, не жалея сил, объездил 32 из 52 штатов, ведя дела с крупнейшими мировыми производителями. Благодаря своим упорным усилиям его компания постепенно начала набирать обороты и постепенно завоевала авторитет в своей отрасли.

Когда компания начала расти, Го Таймин ввёл в ней военный стиль управления. Каждый новый сотрудник должен был пройти пятидневную базовую подготовку, содержание которой соответствовало армейской программе. Чтобы укрепить свой авторитет, Го Таймин лично принимал активное участие в этих занятиях: каждый день под палящим солнцем он вместе со всеми новичками стоял в строю и маршировал. К высшему руководству компании Го Таймин относился абсолютно одинаково: он в любой момент задавал всем вопросы, и если кто-то не мог сразу ответить, он без церемоний обрушивался на него с ругательствами. Даже эти влиятельные миллионеры, занимающие высокие посты, дрожали от страха перед Го Таймином. Еще

более неожиданным было то, что Го Таймин мог потребовать от них стоять у стола заседаний в наказание и анализировать свои ошибки.

Го Таймин не проявлял ни капли снисходительности по отношению к высшему руководству, и, естественно, не щадил своих подчинённых. Такой резкий стиль управления быстро распространился по всей компании, и никто не осмеливался бросить вызов его авторитету. На приказ Го Таймина, отданный даже с другого конца земного шара, необходимо было ответить в течение 8 часов. Если разницы во времени не было, ответ должен был поступить в течение 15 минут; если этот срок превышался, Го Таймин безжалостно привлекал виновного к ответственности, не проявляя ни капли снисходительности. Конечно, к себе самому Го Таймин относится ещё более «безжалостно».

Чтобы уложиться в сроки, он может три дня не спать, контролируя производство, и даже выбегать прямо на производственную линию, закатывая рукава, чтобы вместе с многочисленными рабочими приступить к работе собственноручно. Если клиент остаётся недоволен товаром и возникает ситуация с возвратом, Го Таймин готов отбросить свой статус председателя совета директоров и вместе с сотрудниками лично отправиться к клиенту, чтобы извиниться. Можно сказать, что сам Го Таймин — настоящий трудоголик: он работает более 15 часов в день, и за все годы ведения бизнеса ни разу не брал отпуск длительностью более трёх дней. Иногда, даже только что вернувшись из командировки, он сразу же после приземления самолёта мчится в компанию на совещание. Видя столь усердного руководителя, сотрудники не смеют проявлять ни малейшего халатности.

Благодаря своему принципу решительных и оперативных действий авторитет Го Таймина не подлежит сомнению. Однако одного авторитета далеко не достаточно: этот лидер умеет в меру проявлять и свою мягкую сторону. По отношению к сотрудникам, демонстрирующим хорошие результаты, Го Таймин проявляет большую щедрость. Однажды он выделил 230 миллионов новых тайваньских юаней в качестве вознаграждения лучшим сотрудникам. Ежегодно компания организует медицинские осмотры для сотрудников, заботясь об их здоровье. Го Таймин однажды сказал: «То, что ты требуешь от других, сначала должен делать сам».

Практика показывает, что руководство предприятия может использовать эффект авторитета для формирования и изменения отношения подчиненных к работе и их поведения, что зачастую дает лучший результат, чем принудительные приказы. Когда нужно быть строгим, нужно быть строгим, иначе, если подчиненные совершают ошибки, но не получают соответствующего наказания, это неизбежно приведет к более серьезным негативным последствиям. В таком случае ваши подчиненные перестанут воспринимать вас всерьез, со временем у них возникнут бунтарские настроения, и ваша работа станет чрезвычайно сложной. В результате ваш авторитет как руководителя будет полностью утрачен.

Одним словом, «руководитель» должен внушать людям некоторое уважение. Ни в коем случае нельзя демонстрировать слабость: обладая умением контролировать ситуацию и внушающим страх авторитетом, вы сможете отдавать приказы и руководить подчиненными. Практика показывает, что лидер, лишенный авторитета, не способен контролировать ситуацию и добиваться успехов вместе с сотрудниками. Авторитет включает в себя не только авторитет, но и личную харизму лидера, а также его профессиональные способности; те лидеры, которые подают пример собственным поведением, всегда с легкостью завоевывают авторитет среди сотрудников.

Выводы из психологии управления

Установление авторитета — первостепенная задача каждого руководителя. Многие считают, что руководитель, который ладит с подчинёнными, лучше завоевывает доверие сотрудников, а руководитель, обладающий дружелюбием, вызывает большее уважение. Однако мягкий и доброжелательный стиль руководства больше подходит для уже успешных предприятий; для тех компаний, которые ещё находятся на этапе становления, наиболее подходящим явля-

ется строгий и авторитетный руководитель — как гласит пословица: «Милосердие не подходит для командования войсками, а справедливость — для управления финансами».

Руководитель — это глава предприятия, и когда компания попадает в затруднительное положение, на него ложится тяжёлая ответственность за контроль над ситуацией. В любых обстоятельствах руководитель должен сохранять авторитет и не допускать, чтобы сотрудники совершали ошибки из-за потери бдительности. Только при строгих требованиях и авторитетном отношении к людям коллектив обретает достаточную боеспособность и жизнеспособность.

7. Руководитель должен смело признавать свои ошибки

Недалековидные руководители всегда любят искать оправдания своим промахам и из всех сил защищают свои ошибки. При таком руководителе сотрудники никогда не будут добровольно подчиняться его руководству. А те руководители, которые смело признают свои ошибки, завоевывают доверие сотрудников и укрепляют свой авторитет. Некоторые руководители, совершив ошибку, часто теряются и думают только о том, как скрыть свою вину и замаскировать правду. На самом деле ошибки неизбежны, и в процессе их совершения руководитель должен извлекать уроки. Смелость признать ошибку — лучший способ устранить недоразумения и разрешить конфликты.

Каждый руководитель иногда допускает ошибки. Не стоит бояться, что после признания ошибки вас будут высмеивать или что окружающие станут смотреть на вас свысока. Напротив, те, кто смело признает свои ошибки, как правило, обладают большей смелостью и мужеством и заслуживают одобрения и похвалы окружающих. По-настоящему способные руководители, как правило, с готовностью признают свои промахи и с открытостью принимают критические замечания подчиненных.

В мире есть два типа людей: одни, столкнувшись со своими ошибками, ищут всевозможные оправдания, надеясь свалить вину на других и избежать ответственности за последствия; другие же способны открыто признать свои ошибки, мужественно и решительно смотреть в лицо неудаче и извлекать из неё уроки. Первые всю жизнь останутся ничтожествами: они всегда уклоняются от проблем, стремятся к победе, но при виде поражения спешат спрятаться; вторые же — это люди, способные совершать великие дела: они не боятся неудач, активно анализируют свои ошибки и развиваются, постоянно делая выводы из опыта. Очевидно, что только лидер, способный признать свои ошибки и взять на себя ответственность, может взять на плечи судьбу всей компании и стать настоящим великим человеком.

Рузвельт, один из величайших президентов США, внес огромный вклад в развитие страны и заложил прочный фундамент. Он четыре раза переизбирался на пост президента и во время Второй мировой войны стал главным лицом, принимавшим решения. И такой великий человек, как Рузвельт, чьи заслуги не имеют себе равных, никогда не уклонялся от своих ошибок, а наоборот, добровольно признавал их, брал на себя ответственность и своевременно анализировал и исправлял свои промахи. Именно благодаря этому он смог совершить великие дела и стать выдающимся лидером.

Еще когда Рузвельт был капитаном в Нью-Йоркском гвардейском полку, его выдающиеся качества уже начали проявляться. Один из лейтенантов, служивший с ним в одном отряде, отзывался о Рузвельте так: «Таких искренних и честных людей, способных признать свои ошибки, действительно мало». Однажды Рузвельт руководил строевой подготовкой в армии. Он часто, после того как показывал солдатам движения, доставал маленький блокнот; если обнаруживал ошибку в том, что только что показал, то перед всем отрядом перелистывал страницы, находил нужный фрагмент и громко зачитывал его. Затем он обращался к всем: «Я только что показал неверно, на самом деле движение должно быть таким». Каждый раз в такие моменты мы были тронуты поступком Рузвельта, а иногда даже не могли сдержать смеха».

Рузвельт вызывал восхищение отнюдь не тем, что мог признавать ошибки в мелочах, а тем, что сохранял эту черту характера даже в важных государственных делах. Позже, когда

Рузвельт стал мэром Нью-Йорка, эта его благородная черта вновь проявилась в связи с гораздо более серьёзной ошибкой. По инициативе и благодаря усилиям Рузвельта один законопроект был принят Конгрессом, но Рузвельт сразу же обнаружил, что в одном аспекте он ошибся в своих суждениях и что вступление этого законопроекта в силу непременно приведёт к крайне негативным последствиям. Он немедленно, мужественно и по собственной инициативе признал свою ошибку перед множеством членов Конгресса и выразил готовность принять на себя соответствующее наказание.

«Я испытываю глубокий стыд и беспокойство», — сказал Рузвельт перед многочисленными членами Конгресса, — «Я возьму на себя всю ответственность за эту ошибку. Когда я так решительно поддерживал этот законопроект, я не смог тщательно его изучить; я допустил ошибку и пошел вразрез с волей жителей Нью-Йорка».

То, что Рузвельт смог впоследствии занять столь высокое положение и приобрести такой авторитет, в значительной степени связано с его личными качествами. Таким образом, современный руководитель, стремящийся к великим достижениям, должен обладать таким качеством, как смелость брать на себя ответственность. Руководитель, способный обнаружить свои ошибки, является мудрым; руководитель, способный признать свои ошибки, непременно является искренним; а руководитель, способный самостоятельно исправлять свои ошибки, вызывает еще большее восхищение. Только тот, кто объединяет в себе все три качества, является по-настоящему мудрым руководителем, способным совершать великие дела.

Неуверенные в себе руководители считают признание ошибок признаком слабости; они боятся раскрыть свои недостатки, опасаются, что признание ошибок поставит их в неловкое положение и приведет к потере авторитета в глазах подчиненных. У таких руководителей часто наблюдается следующее психологическое состояние: они боятся, что другие разоблачат их ошибки и выставят их в невыгодном свете; они не хотят признавать свои ошибки, хотя и прекрасно осознают их. Таких руководителей можно назвать ядом для компании: они постепенно подтачивают ее фундамент, пока однажды здание не рухнет.

Если руководитель никогда не осмеливается брать на себя ответственность и упорно придерживается своего мнения, он не сможет прислушиваться к разумным предложениям других; если руководитель не осмеливается признавать свои ошибки, его сотрудники тем более не захотят брать на себя ответственность, в результате чего коллектив разобщается, а вся компания превращается в «рассыпанный песок» — и тогда о каком развитии может быть речь? Только признав свои ошибки, вы сможете завоевать доверие окружающих, ваши подчиненные будут брать с вас пример, а клиенты будут относиться к вам с большим уважением.

Выводы из психологии управления

Некоторые эксперты советуют лидерам откровенно признавать свои ошибки и недостатки, поскольку это повышает их личный авторитет и приносит им доверие и уважение. Ошибка невозможно избежать, поэтому нужно смело брать на себя ответственность, смотреть в лицо своим промахам, глубоко укоренить ответственность в своем сердце, сделав её сильным убеждением в сознании и основным жизненным принципом. Лидер, который смело берёт на себя ответственность за свои ошибки, вызывает у людей чувство доверия, а его репутация распространяется из уст в уста, что открывает перед ним безграничные возможности для бизнеса.

Лидер, стремящийся к великим достижениям, не сможет постичь истинный смысл жизни, если не пройдет через испытания неудачами. Хотя ошибки приносят бесконечные неприятности, а решение сложных задач изматывает тело и душу, именно в этом процессе растут ваши способности и кругозор, что позволяет вам в дальнейшей работе избежать лишних ошибок. Поэтому, руководители, отбросьте свою уязвимость и смело принимайте на себя ответственность за свои поступки и промахи. С психологической точки зрения такой подход позволяет легче завоевать признание подчиненных и, следовательно, укрепить сплоченность команды.

Глава 2. Психология познания людей: прежде чем нанимать, нужно узнать человека; прежде чем узнать человека, нужно проникнуть в его душу

В мире нет универсальных талантов, а есть только специалисты в определённых областях; как говорится, «у каждого есть свои сильные и слабые стороны». Прежде чем нанимать сотрудников, лидер должен уметь разбираться в людях. «Нет золота без примесей, нет человека без недостатков» — правильный подход к подбору персонала заключается в том, чтобы искать сильные стороны человека, а не стремиться сделать его «идеальным». Если вы умеете правильно использовать сильные стороны других, они становятся «талантливыми людьми»; наоборот, если вы видите только их недостатки, они превращаются в «неумех».

1. Только умело используя людей, превосходящих себя, можно быстро укрепить и расширить дело

Уровень руководителя определяет высоту компании. В вопросах подбора персонала нерешительность принять на работу человека, превосходящего себя, ограничивает дальнейшее развитие и рост всей команды, в результате чего развитие компании упирается в «потолок». Прорыв этого «потолка» — болезненный процесс, но если руководитель откроется, умело использует способности тех, кто сильнее его, и доверит им самостоятельную работу, то ситуация естественным образом быстро изменится к лучшему.

Умелый лидер умеет выявлять людей с особенно выдающимися способностями, в том числе и тех сотрудников, которые превосходят его самого. «Смее ли вы использовать людей, превосходящих вас?» — это, пожалуй, самое серьёзное испытание для лидера. Многие руководители, опасаясь потери авторитета, отстраняют от дел некоторых выдающихся специалистов, что приводит к чрезвычайно серьёзным потерям. Если лидер не осмеливается назначать на должности людей, превосходящих его по способностям, а вместо этого прибегает к подавлению, не давая им проявить себя, то эти профессионалы останутся незамеченными, а авторитет лидера значительно снизится. А те лидеры, которые умеют распознавать таланты, способны завоевать большее доверие со стороны подчиненных.

Из-за тщеславия многие люди предпочитают нанимать на работу подчиненных, которые немного уступают им, и не хотят брать на работу тех, кто умнее их. С точки зрения психологов, это вызвано завистью — неприятием того, что способности других превосходят их собственные. Гегель однажды сказал, что зависть — это неприязнь посредственных людей к выдающимся талантам. Для лидера невозможно добиться качественного скачка в развитии дела, если не избавиться от такого психологического барьера.

На могиле американского сталевых магната Карнеги высечена следующая надпись: «Здесь покоится человек, умевший назначать на должности тех, кто способнее его самого». Карнеги стал самым известным сталевым магнатом не благодаря каким-то выдающимся личным способностям, а благодаря тому, что он умел распознавать таланты, смело доверял людям и раскрывал потенциал тех, кто обладал высокими способностями.

В компании «Карнеги Стил» Чиваб изначально был всего лишь неприметным инженером, но Карнеги уже давно знал о его исключительных рабочих способностях. Поэтому Карнеги решил назначить его директором сталелитейного завода в Брэде. Под руководством Чиваба объем производства стали на заводе в Брэде стремительно вырос, и он в одночасье стал самым успешным предприятием. Позже Карнеги с гордостью заявил: «С помощью Чиваба рынок будет моим, когда бы я ни захотел его завоевать. Ведь у меня есть выдающийся помощник, способный производить дешевые и качественные материалы». Спустя несколько лет дела ком-

пании шли все лучше и лучше, и Карнеги повысил Чиваба до должности председателя совета директоров сталелитейной компании, сделав его ключевой фигурой в «Карнеги Стил».

На седьмой год пребывания Чиваба на посту председателя совета директоров Морган, который в то время контролировал жизненно важные железнодорожные магистрали США, протянул Карнеги руку дружбы, желая совместно с ним заниматься производством стали. Карнеги сообщил об этом Чивабу и попросил его отправиться на переговоры с Морганом по вопросам сотрудничества. Прочитав договор, Чиваб сказал Карнеги: «Окончательное решение остается за вами, но я хочу сказать вам: если вести переговоры на условиях, изложенных здесь, Морган, безусловно, с радостью согласится, но вы потеряете огромную сумму денег». Услышав это, Карнеги еще раз тщательно проанализировал содержание контракта и обнаружил, что Чиваб был прав: он действительно переоценил возможности Моргана. Поэтому он полностью уполномочил Чиваба вести переговоры с Морганом, и в итоге удалось добиться условий сотрудничества, обеспечивающих абсолютное преимущество.

Карнеги однажды сказал: «Вы можете забрать у меня все заводы и все средства, но если оставите моих сотрудников, через четыре года я всё равно стану стальным магнатом». Почему Карнеги мог с такой уверенностью произнести эти слова? Причина заключалась в том, что он смело нанимал на работу талантливых людей с выдающимися способностями. К началу XX века компания «Карнеги Стил» стала крупнейшим в мире производителем стали, насчитывая более 20 000 сотрудников и располагая самым современным производственным оборудованием. Успех Карнеги был обусловлен не только его собственными усилиями, но и его умением распознавать таланты, а также группой талантливых людей, работавших под его руководством.

Лидеру необходимо научиться преодолевать зависть к талантливым людям и уметь использовать тех, кто превосходит его самого. Некоторые лидеры постоянно опасаются, что не смогут управлять этими «талантами», боятся, что между ними возникнут разногласия, которые разрушат их дело в одно мгновение. На самом деле лидеру совершенно не нужно испытывать таких опасений: чтобы наполнить компанию жизненной энергией, необходимо выбирать и назначать на должности самых способных, привлекая первоклассных специалистов на свою службу. На самом деле, умение эффективно использовать людей, превосходящих себя, — это не только вопрос широты взглядов, но и вопрос уверенности в себе и способностей. Многие лидеры, движимые завистью к талантам, считают, что, будучи руководителями, они стоят выше других, и, сталкиваясь с сильными специалистами, изо всех сил пытаются их подавить, опасаясь, что те затмят их. Такое поведение не соответствует широте взглядов, присущей лидеру.

Помните: зависть к талантам — это самый быстрый способ подавить и уничтожить их, что нанесет огромный ущерб будущей карьере лидера. В истории Лю Бан завоевал империю не благодаря одним лишь своим способностям, а благодаря стратегическому уму Чжан Лиана, помощи Сяо Хэ и военному мастерству Хань Сина — только так ему удалось одним махом завоевать власть. Неизвестный Лю Бэй смог занять своё место в эпоху Трёх царств также благодаря помощи Чжугэ Ляна. Для руководителя предприятия умение правильно оценивать людей и правильно распределять обязанности является основой развития и роста компании.

Выводы из психологии управления

Найти талантливых людей нелегко, а еще сложнее дать им возможность проявить себя. Часто талантливые люди достигают выдающихся способностей только после огромных усилий и перенесенных испытаний. Поэтому в отношении таких выдающихся талантов лидер должен оказывать горячую поддержку и назначать их на должности, не ограничиваясь установленными правилами. Только ваша великодушность, широта взглядов и умение распознавать таланты смогут привлечь всё больше «талантов» в ваши ряды.

Умелый руководитель не боится слухов и сплетен, он смело защищает талантливых сотрудников и не беспокоится о том, не затмят ли подчиненные его авторитет. Руководитель, способный совершать великие дела, умеет поддерживать и помогать талантам развивать

карьеру и достигать вершин. В этом заключается мужество руководителя, а также его неповторимое очарование.

2. Объединять таланты с помощью доброты и справедливости, закалять их с помощью системы

«Когда люди едины, они способны сдвинуть гору Тайшань» — сплочённость всех сотрудников является весомой гарантией успеха предприятия, и для достижения этой цели лидер должен объединять таланты с помощью человеческих отношений. Для этого руководитель должен проявлять заботу о жизни подчинённых, своевременно «лечить» и устранять их «проблемы», налаживать нормальные и хорошие межличностные отношения, завоевывать лояльность сотрудников к компании и укреплять их чувство принадлежности.

Традиционная китайская культура уделяет большое внимание личным отношениям, и многие руководители часто ставят их на первое место. Однако у компании, руководствующейся исключительно личными отношениями, нет будущего: когда принципы заменяются эмоциями, о справедливости и разумности не может быть и речи. Дружелюбие руководителя позволяет завоевать доверие и уважение сотрудников, но слишком покладистый руководитель может привести к тому, что сотрудники будут просто «проходить мимо», поэтому в повседневном управлении необходимо не только подчеркивать важность человеческих отношений, но и укреплять институты.

Руководитель должен научиться формировать кадры с помощью правил: как гласит пословица, «без правил не бывает порядка». Стабильность государства зависит от соблюдения законов, а развитие компании — от управления с помощью правил. Правила — это как невидимая рука, определяющая будущее и направление развития компании. Если в компании царит беспорядок и отсутствуют правила, все повседневные дела погрузятся в хаос, и компания пойдет по пути гибели.

В компании с отлаженными правилами все дела ведутся упорядоченно, решения руководителей эффективно реализуются, что позволяет повысить конкурентоспособность на рынке. Отлаженные правила — это основа существования компании и залог её выживания в условиях жесткой конкуренции. Строгое соблюдение правил необходимо для компании, и способность выделиться среди конкурентов во многом зависит от этой «невидимой руки» правил.

Перед правилами всё остальное отходит на второй план. Правила — это жизнь компании; компания, лишившаяся правил, подобна рассыпанному песку. Поэтому руководители должны в полной мере осознавать важность правил и первыми отстаивать их высший авторитет.

В те времена председатель совета директоров японской компании «Ито Йоко» Ито Масатоши внезапно уволил прославившегося своими заслугами Киси Нобуо, что вызвало огромный резонанс в японском деловом мире. Многие обвинили Ито в том, что он «перешел реку и снес мост», изгнав из компании заслуженного генерала. Под шквалом критики со стороны общественности сам Ито Масатоши, однако, с полной уверенностью заявил: «Порядок и система — основа существования компании. Любой, кто не соблюдает систему, будет изгнан за ворота предприятия, и какова бы ни была цена, это того стоит».

Кашива Нобуо перешел из компании «Тоши» в «Ито Йоко», которая начинала с торговли тканями и поэтому не имела большого опыта в пищевой отрасли. Привлечение этого «генерала» из «Тоши» стало для «Ито Йоко» настоящим катализатором. С приходом Кашивы Нобуо пищевое подразделение «Ито Йоко» добилось значительного развития. Однако со временем между Ито и Каки Нобуо возникли серьезные разногласия в отношении подхода к работе и философии управления. Нобуо был представителем нового поколения: он уделял большое внимание общению, ценил дружеские отношения с подчиненными; Ито же был традиционным консерватором, ставил интересы клиентов на первое место, редко участвовал в светских мероприятиях и был очень строг с подчиненными. Ито не мог принять смелый стиль работы Нобуо

и неоднократно требовал от него изменить подход и действовать в соответствии со своими представлениями.

Однако Казуо совершенно не обращал на это внимания и продолжал поступать по-своему; более того, под его руководством результаты компании стремительно росли, и она совершила качественный скачок в развитии. Учитывая такие успехи, как мог Казуо изменить свой подход? Он говорил: «Всё идёт по плану, результаты компании постепенно растут — это доказывает, что мой подход верный. Зачем мне что-то менять?» Перед упрямым Итио Ито оказался бессилён и был вынужден с тяжёлым сердцем уволить его, чтобы навести порядок.

Увольнение Итио — это не просто вопрос личных отношений, это вопрос жизни и смерти всего предприятия. Для Ито, который всегда придавал большое значение системам, результаты работы пищевого подразделения, конечно, важны, но он уделяет ещё большее внимание порядку и системам в компании. Никто не может выходить за рамки установленных правил, потому что это разрушит с трудом созданную систему управления и основу бизнеса.

Руководитель предприятия должен не только уметь разбираться в людях и правильно их использовать, но и уметь с помощью правил сдерживать талантливых сотрудников, чтобы они работали на благо компании и подчинялись его указаниям. В управлении персоналом руководитель должен создать механизм, при котором способные продвигаются по службе, а некомпетентные уходят, исключая из строя тех, кто не справляется с работой, и изгоняя тех, кто не соблюдает правила. Энергичное и быстроразвивающееся предприятие — это обязательно организация со строгими правилами, которая при этом уважает и заботится о своих сотрудниках.

Одним словом, в современном предприятии правила и человеческие отношения дополняют друг друга, и те и другие незаменимы. Однако нельзя смешивать границы между человеческими отношениями и принципами, ставя их в один ряд: когда нужно руководствоваться принципами, необходимо быть беспристрастным и беспристрастным, а за пределами этих принципов можно проявить к сотрудникам снисходительность, не доходя до полного уничтожения. «Человеческие отношения» — это тёплое слово, но при неправильном применении оно может стать палачом, уничтожающим будущее предприятия. Человеческие отношения нужно применять там, где это уместно: для поощрения сотрудников, проявления заботы о них и оказания моральной поддержки. Рынок безжалостен, и нельзя злоупотреблять человеческими отношениями, иначе придется заплатить за это высокую цену.

Выводы из психологии управления

Правила безжалостны, а люди — безразличны. Руководителю, применяя железобетонные правила, следует научиться гибкости и умело проявлять человечность за пределами установленных принципов. Если руководитель будет слепо следовать правилам, игнорируя особые обстоятельства сотрудников, то эти правила станут палачом, душащим таланты сотрудников, а компания распадется на части под их гнетом.

Правила — это основа, обеспечивающая нормальное функционирование компании, и руководитель должен постоянно совершенствовать их. Перед правилами все равны, никто не может переступить черту, и руководитель сам должен первым соблюдать правила. Однако соблюдение правил не должно служить оправданием для отсутствия человечности: руководитель должен действовать целенаправленно и уметь проявлять гибкость — только так сотрудники будут добровольно подчиняться и соблюдать правила.

3. При оценке людей следует избегать обобщений на основе отдельных случаев

Руководителю нелегко по-настоящему понять сотрудников и правильно распределять их по должностям. Опыт показывает, что при оценке талантов следует по возможности избегать обобщений на основе отдельных случаев: только всесторонне оценив способности и особенности каждого, можно лучше раскрыть потенциал всех сотрудников и дать им точные указания.

Поэтому в повседневном управлении руководитель должен быть внимательным и совершенствовать свои навыки оценки талантов.

Очевидно, что при оценке людей нельзя судить об их способностях только по внешнему виду. По этому поводу Чжугэ Лян однажды сказал: «Есть люди, которые кажутся добрыми и мягкими, но на самом деле лживы; есть те, кто внешне вежлив, но внутри обманчив; есть те, кто внешне храбр, но внутри труслив; и есть те, кто прилагает все усилия, но не лоялен». Что касается подчиненных, то перед тем, как вступить с ними в контакт, руководитель наверняка уже слышал от посторонних людей некоторые слухи, но эту косвенную информацию можно использовать лишь в качестве ориентира, а не в качестве точного основания для оценки. Чтобы полностью и всесторонне понять человека, необходимо изучить весь его профессиональный опыт.

Кроме того, нельзя судить о человеке исключительно по личным симпатиям. Если при подборе и назначении сотрудников руководствоваться только личными симпатиями и антипатиями, личными обидами и близостью или отдаленностью, легко упустить из виду людей, обладающих как добродетелями, так и талантами, и в результате поставить на важные должности посредственных сотрудников. Для управленческой работы это, очевидно, является серьезной ошибкой.

Генеральный директор одной компании хотел нанять секретаршу и разместил объявление о вакансии в Интернете. Вскоре на собеседование пришло много соискателей. Просматривая список кандидатов, генеральный директор обнаружил, что одна из соискательниц носит то же имя, что и его дочь, и невольно почувствовал с ней особую связь, в результате чего в его душе невольно зародилось пристрастие к ней.

Во время собеседования интервьюер беседовал с этой кандидаткой в течение пяти минут. Когда генеральный директор подошёл, чтобы узнать результаты, интервьюер с виноватым выражением лица сказал, что, боюсь, эту кандидатку нельзя принимать на работу. Генеральный директор не понял, в чем дело, и интервьюер объяснил, что задал ей один простой вопрос: «Почему вы уволились из предыдущей компании?» Кандидатка ответила, что в предыдущей компании у неё были очень хорошие отношения с руководителем, но она плохо ладила с коллегами и много плохого говорила о них. Интервьюер напомнил генеральному директору, что если человек не может наладить отношения даже с коллегами, то, перейдя в новую компанию, он так же не сможет поддерживать хорошие отношения с другими сотрудниками.

Однако генеральный директор остался при своём мнении и настоял на приёме этого соискателя. Испытательный срок в компании составлял два месяца, но этот соискатель проработал в новой компании всего полмесяца и уже успел наделать много неприятностей. Генеральный директор посчитал, что, возможно, ситуация изменится, если перевести её на другую должность. Однако, несмотря на смену должности, эта новая сотрудница по-прежнему не могла добиться каких-либо результатов в работе и не справлялась даже с межличностными отношениями с коллегами. В итоге она не только не добилась успехов, но и доставила генеральному директору массу хлопот, в результате чего была уволена.

В безбрежном море людей все рождаются разными, и умение эффективно распознавать и правильно использовать таланты действительно является испытанием для мудрости руководителя. Для этого стоит подойти к вопросу с психологической точки зрения, чтобы не только сохранять позитивный настрой, но и проникнуть в внутренний мир других людей, что позволит справедливо оценивать различных специалистов.

Во-первых, руководитель должен иметь спокойное отношение к талантам и смотреть на них объективно. При оценке талантов следует избегать субъективных предубеждений и одностороннего взгляда на человека. Субъективность часто сопровождается эмоциональными искажениями, которые искажают истинный облик и реальный образ таланта.

Во-вторых, необходимо рассматривать человека всесторонне, чтобы по-настоящему проникнуть в его внутренний мир и точно оценить его личностные качества и уровень способностей. «Слепые, ощупывающие слона», приходят к разным выводам: они часто принимают часть за целое, совершая ошибку одностороннего подхода. При выявлении талантов следует уделять особое внимание этой проблеме и ни в коем случае не делать обобщений на основе отдельных деталей, как «слепые, ощупывающие слона».

Наконец, необходимо точно определять психологические потребности собеседника, чтобы обеспечить соответствие должности и тем самым раскрыть максимальный потенциал таланта. Отношения между талантом и предприятием — это взаимный выбор: предприятие выбирает талант, а талант — подходящую должность. Поэтому лидер, выявляя и нанимая таланты, не должен руководствоваться лишь собственными желаниями, а должен учитывать психологические потребности таланта и понимать его истинные внутренние мысли.

Конфуций утверждал: «Прощайте мелкие проступки, выдвигайте достойных», — это означает, что оценивать талант нужно с широкой точки зрения. Превосходство или недостатки таланта следует судить по высоким нравственным качествам, по их отношению к важным вопросам принципа, выбирая таланты на основе добродетели. При выявлении талантов нужно использовать и глаза, и уши, но ещё важнее научиться думать, рассматривать талант с точки зрения сущности, проникать за поверхность, вникать в глубину души, тщательно анализировать и отделять истину от лжи. Только так можно увидеть истинное лицо и проникнуть в сущность человека. Никто не может быть идеальным: у каждого есть свои достоинства и недостатки, причём эти достоинства и недостатки часто «взаимосвязаны» и идут рука об руку. Руководителю, общаясь с соискателем, следует научиться рассматривать его с двух сторон, уделяя особое внимание ключевым моментам, и, прежде всего, выявляя его сильные стороны.

Выводы из психологии управления

Как гласит пословица: «Люди в этом мире самые разные». В этом мире каждый человек неповторим и уникален, у каждого есть свои особые достоинства. В компании также работают самые разные сотрудники, и если руководитель будет смотреть на каждого одинаково, то он не сможет обнаружить таланты, а тем более выбрать из них специалистов, способных помочь ему в работе.

«Смотри на его поступки, слушай его слова, изучай его сердце, оценивай его самосовершенствование». Только рассматривая человека с разных сторон и анализируя комплексную информацию по многим аспектам, можно точно определить его место и сделать правильное суждение. Как руководитель, необходимо иметь полное представление о ситуации, добиваться всестороннего понимания и осуществлять разумный контроль. Только так можно подобрать подходящие таланты для своей компании и добиться максимальной эффективности.

4. Лучше оставить вакансию незаполненной, чем нанять неподходящего человека

Статус руководителя в компании не нуждается в пояснениях: он должен обладать полной властью и контролировать общую картину, поэтому он обязан уметь распознавать талантливых сотрудников в команде и своевременно исключать из нее ленивых и некомпетентных людей. Руководитель должен уметь внимательно наблюдать за словами и поступками, видеть суть за внешними проявлениями, выявлять тех, кто маскируется под талантливых, и распознавать посредственности, выдающих себя за талантливых. На важные должности в компании необходимо назначать способных людей; в противном случае лучше оставить вакансию, чем заполнять её неподходящими кандидатами, иначе это приведёт к непоправимому ущербу для компании.

Умение выявлять таланты и рационально использовать их — это основной навык лидера. Выдающийся лидер понимает, что нужно его подчиненным, на что они способны, а на что нет. С древних времён и до наших дней сколько лидеров понесли огромные убытки из-за назначе-

ния людей, не оправдавших ожиданий. Чуг-Лян со слезами на глазах казнил Ма Су именно потому, что этот человек, умевший только теоретизировать о военном деле, привёл великого государственного деятеля к беспрецедентной катастрофе. Поэтому компетентный лидер обязательно должен научиться распознавать таланты, оценивать их по многим критериям, а не давать себя обмануть их красивым словам, чтобы не оказаться в ситуации, когда «лист закрывает глаза и не видит горы», и в итоге не сожалеть об этом всю жизнь.

У китайцев есть пословица: «Поезд едет быстро — всё благодаря локомотиву». Команда компании похожа на поезд: невозможно представить себе команду без хорошего лидера. То же самое и внутри предприятия: выбор подходящих управленческих кадров имеет огромное значение. Своевременное продвижение по службе способных сотрудников не только способствует развитию отдела, но и, благодаря этому, стимулирует других сотрудников стремиться к самосовершенствованию и развитию.

Ван Цун — административный сотрудник компании, занимающейся ремонтом. Когда он только пришёл в компанию, он работал усердно и добросовестно, всегда с полной отдачей выполнял поручения руководства и заслужил немало похвалы. Чтобы и дальше поощрять отличную работу Ван Цуна, дать ему возможность проявить лидерские качества, а также мотивировать других сотрудников, руководство компании решило повысить его до должности руководителя отдела. Однако, заняв новую должность, Ван Цун полностью изменился. Он стал халатно относиться к работе, часто опаздывал на работу на десяток минут, а как только звучал сигнал об окончании рабочего дня, спешил покинуть компанию.

Однажды руководитель, уезжая по неотложному делу, вызвал Ван Цуна в свой кабинет, полностью доверил ему важные дела компании и поручил, чтобы в случае прихода клиентов для консультации их обязательно хорошо приняли. Ван Цун без колебаний согласился, но сразу же отправился по магазинам и вернулся только спустя долгое время. Когда руководитель вернулся и спросил, приходили ли в компанию клиенты, Ван Цун оказался в полном неведении. Столкнувшись с таким несерьезным и безответственным подчиненным, руководитель был крайне раздражен.

При продвижении сотрудников по службе необходимо иметь о них полное представление и основываться на конкретных фактах, а не выбирать и повышать их наугад, иначе управление компанией превратится в полный хаос. В компании нередко встречаются люди, которые больше блещут словами, чем делами: они искусны в разговорах, во всём могут высказываться убедительно, а зачастую ещё и сыплют модными теориями. Многие люди с плохим способностью к различению часто поддаются их очарованию, считая их знающими и образованными. В общении с такими людьми руководству следует чаще обсуждать конкретные проблемы, ставить перед ними конкретные задачи, заставлять их действовать самостоятельно и наблюдать, смогут ли они найти правильные решения. Если они уклоняются от сути и отвечают уклончиво, это означает, что их репутация не соответствует действительности.

Кроме того, стоит отметить, что некоторые так называемые эксперты на самом деле не оправдывают свою славу. Руководителю необходимо тщательно проверять происхождение различных специалистов: репутация, заработанная постепенно, шаг за шагом, обычно более надежна, тогда как в случае с экспертами, прославившимися «за одну ночь», нужно тщательно выяснить, не являются ли они просто продуктом пиар-кампании.

Наконец, следует обратить внимание на сотрудников компании, полных необычных идей. Они часто предлагают необычные замыслы, и руководитель обязательно должен выяснить, не склонны ли такие люди к пустому хвастовству, чрезмерной самонадеянности и поспешности. Если у них есть эти недостатки, то даже если на первый взгляд их идеи кажутся креативными, нужно опасаться, что эти необычные идеи могут принести ущерб компании.

Выводы из психологии управления

Некоторые сотрудники, несмотря на выдающиеся способности, отличаются высокомерием и завышенной самооценкой; такие люди также не могут занимать руководящие должности, поскольку они не способны укреплять сплоченность коллектива, что приводит к расколу в коллективе и препятствует развитию компании. На некоторые важные должности необходимо назначать тех, кто обладает хорошими навыками межличностного общения. Однако одних только хороших отношений с коллегами недостаточно: без практических навыков трудно добиться подчинения со стороны других сотрудников. Руководитель должен обладать проницательностью и навыком распознавания талантов, чтобы выбирать наиболее подходящих людей на соответствующие должности.

Руководитель обязательно должен уметь распознавать людей и правильно распределять их, ставя подходящих специалистов на соответствующие должности. Если в данный момент не удастся найти подходящего кандидата, то лучше оставить эту должность вакантной, чем допустить к работе тех, кто пытается выдать себя за кого-то другого. В каждой компании найдутся такие лицемеры, которые ведут себя по-разному в присутствии и за спиной. Как руководитель, вы должны развить в себе «проницательный взгляд», чтобы распознавать этих коварных и хитрых людей, разоблачать их маскировку и не давать себя обмануть людям с нечистыми намерениями.

5. Выйти из ловушки «первого впечатления» при оценке людей

Первое впечатление — это, как правило, суждение и оценка человека при первом знакомстве. Если оценивать и отбирать людей, опираясь исключительно на первое впечатление, это легко приведет к различным ошибкам. Ведь первое впечатление часто основано на поверхностных явлениях: если полагаться исключительно на внешние признаки собеседника — его внешность, манеры, одежду — и опираться только на поверхностные суждения, то трудно понять истинные мысли человека. Дело в том, что многие люди искусно манипулируют и умеют скрывать свои намерения; они преследуют корыстные цели, ослеплены жадой наживы, поэтому их трудно понять до конца, а их истинные мысли остаются неизвестными.

Человек — общественное существо, он не может существовать в отрыве от общества и тем более не может быть оторванным от него. Однако у каждого есть своя индивидуальность, свои интересы и мысли. Если игнорировать эти важные аспекты, невозможно будет нормально общаться с другими людьми, а тем более давать им оценку. Это создаст невидимую стену в ваших межличностных отношениях, постепенно приведет к отчуждению от окружающих и, в итоге, к тому, что вас подставят или обманут. Когда вы обнаруживаете, что потерпели значительный ущерб, вы часто возлагаете вину на окружающую обстановку, никогда не ища причины в себе. На самом деле истинная причина заключается в том, что вы слишком доверяете другим и не умеете распознавать недобросовестных людей.

В первый день работы в компании Томсона встретил обаятельный заместитель генерального директора Дейл, который подробно рассказал ему о компании, познакомил с её работой и пригласил на обед. Томсон был безмерно благодарен Дейлу: всего за одно утро общения он пришёл к выводу, что Дейл, несомненно, очень верный друг. Напротив, другой заместитель генерального директора компании совершенно игнорировал Томсона, даже не здоровался с ним при встрече, а только увлечённо работал. Томсон про себя возмутился, посчитав этого высокомерного заместителя генерального директора довольно самонадеянным, и решил держаться от него на расстоянии, ни в коем случае не вступая с ним в близкие отношения.

Впоследствии Томсон часто беседовал с Дэйлом на самые разные темы, и они казались очень близкими, в то время как Томсон намеренно избегал другого заместителя генерального директора. Но хорошие времена длились недолго: Дэйл, с которым Томсон обычно выпивал и беседовал, в решающий момент воспользовался доверием Томсона, из-за чего тот потерпел крупную неудачу на работе и едва не лишился работы. Подавленный Томсон уже морально приготовился к увольнению, однако, к его полному удивлению, тот холодный и молчаливый

заместитель генерального директора уладил эту ситуацию за него, чем глубоко тронул Томсона. С тех пор Томсон постоянно анализировал свои поступки и понимал, что не следует делать выводы о характере человека, основываясь лишь на первом впечатлении.

Нельзя отрицать, что первое впечатление играет очень важную роль. Например, на собеседовании многие соискатели стараются выглядеть элегантно, пытаясь произвести хорошее впечатление на интервьюера. Однако руководитель ни в коем случае не должен давать себя обмануть внешними проявлениями: делать поспешные выводы о человеке, основываясь лишь на первом впечатлении, — это очень опрометчиво. Многие люди, стремясь извлечь выгоду, часто искусно маскируют свою истинную сущность, заставляя окружающих легко поверить в тот образ, который они демонстрируют. Но в ходе длительного общения их истинное лицо постепенно раскрывается, и тогда уже будет слишком поздно сожалеть.

Чтобы справиться с такой неблагоприятной ситуацией, руководитель должен освоить принципы и методы распознавания людей. При общении с людьми необходимо тщательно и всесторонне наблюдать за ними, оценивать собеседника с помощью уже освоенных методов и не делать легкомысленных и нереалистичных предположений, например, в душе предполагая, что собеседник общительный и добросердечный. Оценка человека на основе субъективных эмоций легко приводит к искажению суждения и серьезным ошибкам. Некоторые хитрые люди даже используют эту слабость, чтобы завоевать доверие собеседника и достичь своих целей, пользуясь добротой других. Эти люди всегда предпочитают вести себя лицемерно — «улыбаться, но в душе таить зло», — что представляет потенциальную опасность для лидера.

В жизни мы можем освоить некоторые методы, позволяющие распознать таких недобросовестных людей. Если вы замечаете, что кто-то демонстрирует сходные с вами манеры поведения, проявляет к вам восхищение и уважение, а также намеренно привязывает свой опыт к вашему, то следует проявить бдительность. Иногда, независимо от того, насколько ваши взгляды могут быть пристрастными, он будет безоговорочно поддерживать вас и подстраиваться под вас; вам также следует сохранять настороженность, поскольку собеседник, возможно, постепенно реализует какой-то план, пытаясь достичь целей, более соответствующих его собственным интересам.

Выводы из психологии управления

Длинный путь показывает силу лошади, а время — истинную сущность человека. Судить о человеке только по первому впечатлению и оценивать его по внешнему виду часто приводит к непоправимым ошибкам. Во времена «Трёх царств» Сунь Цюань, увидев уродливую внешность Пан Туна, испытал некоторое недовольство, а когда заметил его высокомерное и неговорчивое поведение, то был ещё более раздражён. В конце концов, этот Сунь Цюань, славившийся своей открытостью к талантам, отказался принять Пан Туна, который был на одном уровне с Чжугэ Ляном, несмотря на настойчивые и убедительные уговоры Лу Су. Он так и не прислушался к ним, в результате чего лишился выдающегося таланта. Наполеон был невысокого роста, но когда-то он господствовал над всей Европой, что заставляло людей удивляться огромным способностям этого «маленького человечка»; Ма Юнь не отличался привлекательной внешностью, но сегодня он стал известным во всем мире гением делового мира, вызывая всеобщее восхищение.

Будучи руководителем, необходимо научиться распознавать таланты и, что ещё важнее, избавиться от ловушки «первого впечатления»: без глубокого понимания ни в коем случае не следует легкомысленно судить о других. Первое впечатление часто служит основой для формирования предвзятости, а эффект предвзятости, в свою очередь, углубляет и расширяет это первое впечатление. На рабочем месте многие руководители доверяют первому впечатлению, считая, что обладают даром распознавать людей и никогда не ошибаются в своих оценках. Однако практика показывает, что примеров ошибок при подборе персонала из-за первого впечатления было и есть с незапамятных времен. Поэтому руководителю следует уделять внима-

ние первому впечатлению, но при этом стараться избегать ошибок при подборе персонала, вызванных слепым доверием к нему.

6. Не стремиться к совершенству, не ограничивать оценку талантов одним критерием

Один руководитель поставил у входа в компанию более десятка горшков с соснами и попросил своих подчиненных определить, какие из них настоящие, а какие — искусственные. Сотрудники смотрели на эти сосны: их форма и цвет были абсолютно одинаковыми, и действительно было трудно отличить настоящие от искусственных. Но вскоре кто-то смог различить настоящие и искусственные. Руководитель остался очень доволен и спросил, как ему это удалось. Тот ответил: «На самом деле это очень просто: нужно только посмотреть на ветви и листья этих сосен — те, на которых есть маленькие отверстия от насекомых, обязательно настоящие».

Несмотря на то что на ветвях и листьях настоящих сосен были следы от насекомых, этот недостаток не затмевал их достоинств. Так обстоит дело с предметами, и тем более — с людьми. Как говорится, «нет золота без примесей, нет человека без недостатков». Зачастую руководителю не стоит требовать от подчиненных совершенства и цепляться к мельчайшим недостаткам. Руководитель, нанимая сотрудников, должен ориентироваться на общую картину, не смотреть на людей через призму идеала, а с доброжелательностью изучать их в целом, комплексно анализировать их сильные и слабые стороны; при оценке талантов нельзя ограничиваться одним подходом.

На работе часто слышны разговоры сотрудников о своих коллегах: «Такой-то, хотя и талантлив, но слишком заносчив; с таким человеком вряд ли удастся добиться чего-то значительного». «Такой-то слишком гордится своим талантом и не обращает внимания на других». Руководителю ни в коем случае нельзя поддаваться влиянию таких сплетен. Возможно, у некоторых действительно есть недостатки, но по сравнению с их выдающимися способностями эти мелкие проблемы не стоят упоминания.

В одной семье в государстве Чжао завелись крысы, и хозяин дома приказал послать за кошкой в государство Чжуншань. Жители Чжуншаня предупредили: «Эта кошка, хотя и ловит крыс, но любит кусать кур». Хозяин, услышав это, решил, что это не такая уж большая проблема: разве что несколько кур погибнут, но зато от крыс избавятся. Спустя некоторое время все мыши в доме в государстве Чжао были пойманы, и проблема с мышами исчезла, но, к сожалению, все куры в доме тоже были загрызены кошкой.

Сын господина очень рассердился и сказал отцу: «Раз в доме больше нет мышей, зачем тогда держать эту кошку? Почему бы не выгнать её?» Господин ответил ему: «Ты этого не понимаешь. Самое большое бедствие для нашего дома — это наличие мышей, а не отсутствие кур. Если мышей станет много, они будут грызть нашу одежду, портить наше зерно, прогрызать стены, разрушать мебель, и это повлияет на нашу жизнь; в худшем случае нам придётся страдать от голода и холода. Истребление мышей — это первостепенная задача. Хотя эта кошка и убила кур, мы, в худшем случае, просто останемся без куриного мяса, но если прогоним кошку и снова столкнёмся с проблемой мышей, разве мы не потеряем больше, чем выиграем?»

У любого дела есть две стороны — положительная и отрицательная. Мы должны уделять внимание главной стороне, не упуская при этом второстепенных аспектов. Это особенно важно при подборе и оценке кадров. У некоторых людей, хотя и есть много мелких недостатков, они не имеют большого значения и, по сравнению с их вкладом и талантами, просто не заслуживают упоминания. Если руководитель при подборе кадров будет обращать внимание только на их недостатки и проблемы, то ему не удастся сплотить талантливых людей и раскрыть их потенциал.

Решая вопросы, нельзя слепо акцентировать внимание на мелочах и делать поспешные выводы на основе отдельных случаев. Только сосредоточившись на главном, можно проявить

проницательность в оценке людей и не упустить ни одного выдающегося таланта. Будь то подбор кадров или выполнение дел, следует уделять внимание основному, сосредоточиваться на главном и не позволять незначительным мелочам, не имеющим серьезного значения, препятствовать развитию в целом. Нам нужны способности человека, а не его ошибки. Только взглянув в перспективу и не ограничиваясь стереотипами при оценке и подборе кадров, руководитель сможет добиться больших успехов.

Древние часто считали, что умение не заикливаться на мелочах является ключом к тому, сможет ли человек совершить великие дела, и почитали людей с широким кругозором как выдающихся личностей. Те, кто занимается важными делами, никогда не обращают внимания на мелкие проблемы, а те, кто достигает великих успехов, тем более не заботятся о мелочах. Руководитель должен быть скромным и открытым для добрых советов. Только тот руководитель, который умеет принимать таланты и правильно их использовать, способен возродить предприятие. «Процветание талантов ведёт к процветанию дела, а их слабость — к упадку дела». В отношении подчинённых, имеющих недостатки, лидер должен смело проявлять терпимость, смириться с их недостатками и даже «закрывать глаза» на их ошибки.

Уроки управленческой психологии

Призывать руководителя терпеть ошибки подчиненных не означает поощрять их или игнорировать их проступки — очень важно соблюдать эту грань. В большинстве случаев, если руководитель сможет «закрывать глаза» на незначительные промахи, это принесет ему множество преимуществ. Такой руководитель завоевывает доверие подчиненных, укрепит отношения между начальством и подчиненными, а также повысит свой авторитет в глазах подчиненных, создав себе имидж терпимого и широкого в взглядах лидера.

При взвешивании всех «за» и «против» руководитель должен руководствоваться принципом, согласно которому «выгода» превышает «ущерб»: защита подчиненных имеет смысл и является целесообразной только в том случае, если она не выходит за пределы установленных вами границ. В пределах установленных границ руководитель может допускать некоторые ошибки подчиненных, но при этом должен напоминать им о необходимости своевременно их исправлять. Будучи проницательным менеджером, он должен в полной мере использовать имеющиеся полномочия, гибко регулировать степень защиты подчиненных и смело «пристрастничать» в их пользу, используя это в своих интересах.

7. Мгновенное распознавание талантов по внешнему виду

Руководители предприятий при найме персонала следуют установленным процедурам, и этот процесс включает множество деталей. Поэтому необходимо точно владеть всеми тонкостями, чтобы найти нужных талантов. Зачастую внешний вид человека может раскрыть его способности. В процессе найма руководителю стоит внимательно наблюдать за внешними чертами соискателей, следить за их речью и поведением, чтобы оценить их способности и характер.

Наблюдение за внешними чертами человека — важный способ распознавания талантов. В деловой среде руководители часто общаются с самыми разными людьми; сталкиваясь со множеством незнакомых лиц, многие из них по-прежнему чувствуют себя в своей тарелке. Секрет здесь очевиден: лицо отражает психологическое состояние человека, и с возрастом это отражение становится всё более чётким. Лицо — словно дисплей, отображающий эмоции человека, на котором проявляются все его радости, гнев, печаль, желания и цели.

Цзэн Гофань из династии Цин обладал необычайным даром распознавать людей. Однажды, вернувшись в свою усадьбу, он увидел перед залом трех молодых людей. Узнав, что это таланты, рекомендованные Ли Хунчжаном, Цзэн Гофань незаметно остановился неподалеку и внимательно пристально изучил внешние черты этих троих. Он заметил, что один из них непрерывно осматривал обстановку в комнате, погруженный в раздумья. Другой молодой человек вел себя осторожно и сдержанно, опустив взгляд, и стоял в дворе, соблюдая все пра-

вила приличия. Третий был непримечателен внешне, но держался величественно, скрестив руки за спиной и устремив взгляд вперед. Цзэн Гофань намеренно не обращал внимания на этих троих. Прошло немало времени: двое впереди уже начали нервно переминаясь с ноги на ногу и шептаться между собой, а только третий по-прежнему сохранял спокойствие и с интересом разглядывал окружающий пейзаж.

Цзэн Гофань вернулся в комнату и вызвал этих троих молодых людей. В ходе беседы Цзэн Гофань с удивлением обнаружил, что тот, кто всё время разглядывал обстановку во дворе, имел с ним весьма схожие интересы, и их беседа протекала в очень дружеской атмосфере. А вот остальные двое отличались посредственной речью, а тот молодой человек, который любовался пейзажем, был особенно нескромным в высказываниях и то и дело произносил слова, на которые Цзэн Гофаню было невозможно ответить. По окончании беседы Цзэн Гофань отпустил всех троих, а после их ухода приказал своим подчинённым назначить им должности. Удивительно, но Цзэн Гофань не возложил важных обязанностей на того молодого человека, с которым у него сложился наилучший контакт, а лишь дал ему почетную, но бесполезную должность; того, кто мало говорил, направили управлять финансами, продовольствием и фуражом. Самым непонятным было то, что Цзэн Гофань отправил того молодого человека, который вел себя с ним дерзко, служить на фронт, и он неоднократно наставлял своих подчинённых, чтобы они уделяли этому молодому человеку особое внимание и заботились о нём.

Все были озадачены, но Цзэн Гофань объяснил причину своего решения: «Первый молодой человек, пока ждал, всё время разглядывал обстановку в зале, и во время разговора со мной я ясно почувствовал, что он на самом деле не понимает моих интересов и увлечений, а просто подстраивается под мои предпочтения. Этот человек неискренен, оглядывается по сторонам — он из разряда коварных и хитрых людей, и его нельзя доверять важные дела. Второй молодой человек отличался мягким нравом и излишней сдержанностью; он осторожен и осмотрителен, подходит для работы с документами. А третий молодой человек обладает необыкновенным характером, он даже осмеливается противоречить высокопоставленным лицам и способен без унижения и высокомерия высказывать свои мысли — это редкий талант».

Слова Цзэн Гофаня вызвали одобрительное кивание головой у всех присутствующих, и третий молодой человек оправдал высокие надежды Цзэн Гофаня, неоднократно совершая выдающиеся подвиги в последующих военных кампаниях. По внешнему виду и поведению этих троих в зале Цзэн Гофань сумел распознать их характерные черты и, основываясь на этом, правильно распределил их по должностям — это был результат его многолетнего жизненного опыта.

Умение распознавать человека по выражению лица — это целое искусство. Как гласит пословица, выражение лица — зеркало души, и у многих радость, гнев, печаль и восторг отражаются на лице. Наблюдая за мимикой собеседника, руководитель может заглянуть в его душу, оценить степень эмоциональных колебаний и понять особенности его характера.

Кроме того, руководитель может судить о человеке по его одежде. Люди, предпочитающие необычную одежду, обладают творческими способностями и чувством собственного превосходства; те, кто предпочитает скромную одежду, тщательно подходят к делу и следуют установленным правилам; а те, кто любит роскошную одежду, отличаются большой уверенностью в себе, независимостью и способностью самостоятельно решать задачи.

Наконец, руководитель может оценить человека по его речи. В жизни много людей, склонных к зависти: они часто критикуют других, не одобряют их поступки; такие люди узколобы, не пользуются популярностью и не заслуживают доверия. Некоторые ведут себя ловко, умеют защищать себя и использовать других, не желая терпеть ущерб; другие говорят язвительно и резко, обладают сильным чувством собственного достоинства, часто цепляются к недостаткам других и раздувают из мухи слона; у них сильное стремление к доминированию.

Выводы из психологии управления

Конкуренция между компаниями — это конкуренция за таланты, а таланты являются основой предприятия. Только овладев кадровыми ресурсами, предприятие сможет стать крупным и сильным. Как руководитель, необходимо уметь распознавать людей: только всесторонне изучив и поняв других, можно отобрать наиболее подходящих сотрудников и, следовательно, занять выгодное положение в конкурентной борьбе.

Все явления во вселенной взаимосвязаны: нынешние слова, поступки и внешний вид человека в значительной степени отражают его будущее развитие. Каждая причина имеет своё следствие, и руководитель может опираться на это при оценке и подборе персонала. В жизни руководитель часто сталкивается с самыми разными людьми: одни могут принести вам удачу, а другие — ударить ножом в спину, создавая вам постоянные проблемы. Чтобы избежать ненужных конфликтов, руководитель должен уметь распознавать собеседника по внешним признакам. Наблюдайте за речью и поведением человека, делайте выводы на основе проявленных им черт — со временем вы непременно обретете проницательный взгляд и научитесь правильно оценивать людей.

Глава 3. Психология управления персоналом: только взаимность может завоевать лояльность подчинённых

Чего вы, как руководитель предприятия, больше всего ожидаете от своих подчинённых? Лояльности, абсолютной лояльности. Ведь только лояльный человек способен всецело посвящать себя служению компании; только лояльный человек способен раскрыть свой максимальный потенциал и создавать ценность для компании. Лояльность сотрудников имеет огромное значение для развития компании, и повышение уровня лояльности сотрудников является одной из повседневных задач руководителя. Как завоевать абсолютную лояльность сотрудников? Как раскрыть их максимальный потенциал? В «Лунной» говорится: «Относись к другим так, как хотел бы, чтобы относились к тебе». Чтобы завоевать лояльное сердце человека, необходимо ответить ему тем же — лояльным сердцем. Только обмениваясь искренностью, можно строить отношения на основе доверия и делить с подчиненными как успехи, так и неудачи.

1. Эффект идентификации: доверяй тому, кого нанял, и не нанимай того, в ком сомневаешься

Когда мы подозреваем человека, мы зачастую теряем к нему доверие и, следуя инстинкту, отдаляемся от него, не решаясь поручать ему важные дела. Это чувство проявляется в ваших действиях, поэтому человек, в отношении которого вы испытываете подозрения, способен почувствовать ваше недоверие. Если человеку не доверяют или даже подозревают его, у него в душе зарождаются чувства сопротивления, пассивности и халатности. Такое психологическое состояние влияет на его поведение: он начинает работать без энтузиазма, несерьезно и без увлечения, и в итоге может действительно пойти на предательство компании или руководства.

Напротив, если руководитель способен проявлять к своим сотрудникам огромное и искреннее доверие, быть близок к ним и давать им пространство для свободного самовыражения, то сотрудники обязательно почувствуют это доверие. Это значительно повысит их мотивацию к работе: они будут считать, что начальник относится к ним как к товарищам по делу и проявляет к ним огромное доверие, поэтому они неизбежно будут считать компанию своим домом, будут абсолютно лояльны к компании и руководству и будут приносить компании максимальную прибыль.

Это и есть эффект идентификации: «Доверяй тому, кого нанял, и не нанимай того, кому не доверяешь». Дела часто развиваются именно в том направлении, в котором мы верим. Раз вы выбрали этого сотрудника, то доверяйте своему выбору и верьте, что он компетентен и лоялен. Если с самого начала у вас есть сомнения по поводу этого сотрудника, то лучше с самого начала не нанимать его, потому что это будет пустая трата вашего времени и сил, а его работа будет страдать из-за ваших подозрений.

Умный руководитель не будет постоянно следить за каждым сотрудником, как будто у него в руках микроскоп или детектор лжи. Руководителю необходимо четко понимать: ваша цель — в полной мере мотивировать сотрудников, максимально раскрыть их потенциал и побудить их приносить компании максимальную прибыль. А рабочее состояние сотрудников во многом зависит от рабочей среды. Рабочая среда бывает материальной и нематериальной. Иногда именно нематериальная рабочая атмосфера оказывает большее влияние на рабочее состояние человека. Как руководитель, вы должны научиться создавать для сотрудников свободную и доверительную рабочую среду — только так вы сможете обеспечить их лояльность.

В истории Китая все мудрые правители глубоко понимали принцип: «Не сомневайся в тех, кого нанял, и не нанимай тех, в ком сомневаешься». Тайцзун из династии Тан, Ли Шиминь, положивший начало периоду расцвета династии Тан, оставил знаменитую фразу: «Правитель должен привлекать талантливых людей и относиться к ним с открытым сердцем». Это означает,

что правитель должен уметь правильно использовать таланты и относиться к ним с искренностью и доверием. Если не способен «открыто относиться к людям», как тогда можно «привлекать талантливых людей»? Этот опыт управления Ли Шиминя был извлечён из уроков, полученных из недостатков «подозрительности» в подборе кадров, проявленной императором Сюй Вэньди из предыдущей династии Суй. «Если правитель и подданные подозревают друг друга и не могут открыто выражать свои мысли, это наносит огромный ущерб управлению страной». Поэтому Ли Шиминь придерживался принципа «полного доверия».

Доверие к своим друзьям и подчинённым, возможно, не так уж и сложно, но решительность, широта взглядов и способность Ли Шимина доверять людям без сомнений проявились ещё ярче — он мог «не питать ни малейших подозрений» даже по отношению к тем, с кем раньше был в ссоре, и даже к бывшим врагам и соперникам, что вызывает искреннее восхищение.

В годы правления эпохи «Удэ» Ли Шиминь принял в свои ряды генерала Лю Вучжоу Вэйчи Цзинде; вскоре после этого один из подчинённых Вэйчи Цзинде дезертировал. Тогда некоторые советники обратились к Ли Шиминю с подозрениями, что Вэйчи Цзинде рано или поздно тоже перейдёт на сторону врага. На это Ли Шиминь тогда ничего особенного не ответил. Тогда некоторые, не получив разрешения Ли Шиминя, арестовали Вэйчи Цзинде, заключили его в военном лагере и стали убеждать Ли Шиминя казнить его. Однако поступки Ли Шимина оказались неожиданными для всех — он не только не казнил Вэйчи Цзинде, но и приказал его освободить, а затем пригласил его в свою спальню, где ласковыми словами утешил его, сказав, чтобы Вэйчи Цзинде не сердился из-за такого невежливого поведения подчинённых и не беспокоился о своей безопасности.

Чтобы продемонстрировать своё доверие к Вэйчи, Ли Шиминь перед расставанием подарил Вэйчи Цзинде большое количество золота, серебра и драгоценностей. Вэйчи Цзинде был глубоко тронут словами и поступками Ли Шимина и решил служить ему до самой смерти, поклявшись «отплатить жизнью». Впоследствии Вэйчи Цзинде действительно внес огромный вклад в дело завоевания империи Ли Шиминем.

Почему Тайцзун династии Тан Ли Шиминь смог проявить такую широту взглядов? Причём в отношении бывшего мятежника. Дело в том, что он умел распознавать таланты. Во-первых, он знал, что Вэйчи Цзинде — выдающийся человек, который непременно поможет ему завоевать власть. Умный лидер всегда ценит таланты как собственную жизнь; он прекрасно понимал, насколько важны таланты для достижения великих дел. Поэтому Вэйчи Цзинде был тем талантом, которого Ли Шиминь просто обязан был привлечь на свою сторону. А ещё более мудрым шагом со стороны Ли Шиминя было то, что он понял: раз уж он решил взять Вэйчи Цзинде на службу, то должен был довериться ему.

В этот момент Вэйчи Цзинде также понимал, что, поскольку он когда-то выступал против Ли Шимина, после перехода на его сторону он столкнётся с подозрениями и недоверием со стороны многих; однако сколько бы людей ни сомневались, ему было всё равно — главное, доверяет ли ему сам Ли Шимин. Очевидно, что решение Ли Шимина довериться Вэйчи Цзинде стало для последнего огромным поощрением и проявлением заботы. Искренность Ли Шимина действовала на него как сильный стимул, вселяя в Вэйчи Цзинде уверенность, и именно поэтому он стал преданно следовать за ним и служить ему.

Для руководителя предприятия постоянные сомнения в отношении сотрудников, безусловно, являются бременем. Сотрудников так много, и если ни одному из них нельзя доверять, то каждый день придётся проводить в подозрениях, упуская при этом то, что действительно имеет ценность. А если вы сможете довериться своим сотрудникам, то каждый из них с благодарностью отплатит вам и, демонстрируя позитивный подход к работе, принесёт компании ещё большую прибыль.

Уроки управленческой психологии

Вероятно, каждый руководитель мечтает о том, чтобы каждый сотрудник был ему предан. Многие считают, что человеческая натура сложна, а в условиях рыночной экономики интересы превыше всего, поэтому нам трудно поверить в чью-либо лояльность. Однако мудрый руководитель знает, что доверие — это инструмент, с помощью которого можно достичь своих целей. Только умея доверять сотрудникам, можно управлять людьми и совершать великие дела.

Руководитель — это ядро, скрепляющее коллектив. Если вы склонны к подозрительности, сотрудники, безусловно, не будут относиться к вам с безраздельной преданностью. Только ваше доверие способно сплотить сотрудников и превратить их в настоящий коллектив. Поэтому один из законов управления гласит: «Доверяй тому, кого нанял, и не нанимай того, кому не доверяешь». Атмосфера доверия принесет огромную выгоду и обеспечит долгосрочное развитие.

2. При подборе кадров важно не столько уменьшать недостатки людей, сколько раскрывать их сильные стороны

У всех людей есть склонность к «заполнению пробелов»: когда мы видим, что что-то несовершенно или неполно, нам всегда хочется это восполнить, исправить. Поэтому, как правило, когда руководитель замечает у своих сотрудников различные недостатки и слабости, он испытывает сильное беспокойство и стремится исправить все их недостатки, чтобы все стали такими, какими он их себе представляет.

Однако «у каждого есть свои сильные и слабые стороны», и ни один человек не может быть идеальным во всём; поэтому руководитель не должен питать иллюзий и требовать от своих сотрудников обладания всеми талантами, которые ему нужны. У каждого человека есть свои слабые и сильные стороны, и задача руководителя заключается не в том, чтобы заставить сотрудников исправить все свои недостатки, а в том, чтобы в полной мере раскрыть их сильные стороны.

Ли Бай говорил: «Каждый талант, данный природой, обязательно найдет своё применение», — и в этих словах нет ни капли неправды, ведь у каждого есть свои сильные стороны. А руководитель становится руководителем именно потому, что умеет видеть сильные стороны других людей и использовать их в своих целях. Неважно, есть ли у сотрудника недостатки; важно то, что его сильные стороны соответствуют потребностям руководителя. Полное раскрытие и использование сильных сторон сотрудников — вот в чём заключается истинное искусство управления людьми.

Известный китайский историк Сима Гуан в «Цзичжи Тунцзянь» однажды сказал: «Таланты людей по-разному применимы; даже таланты Чжоу и Конфуция не могут быть применимы ко всему, что делают люди, тем более таланты тех, кто ниже их уровня. Поэтому следует использовать людей в соответствии с их сильными сторонами». Эти слова для управления — как прозрение. Нет идеальных людей: у каждого есть свои недостатки и свои сильные стороны. Руководитель не должен заикливаться исключительно на недостатках сотрудников, а должен «использовать их в соответствии с их сильными сторонами». В противном случае вы не только не сможете должным образом использовать талант человека, но и загубите его.

В пятом году эры Цзяньань (200 г. н. э.) правления императора Сяньди из Восточной Хань Цао Цао, чьи военные и политические таланты не имели себе равных в то время, издал указ о поиске талантов, в котором подчеркнул: «Назначать следует только по таланту». Здесь Цао Цао делает акцент на «таланте» — на том «таланте», который можно использовать в своих целях, — и именно это является самым важным для лидера. Ни один лидер при найме сотрудников не скажет: «Не нужны люди с такими-то недостатками», — обычно он скажет: «Нужны такие-то таланты». Именно это и является правильным выбором, который лидер делает с учётом развития предприятия.

Президент США Линкольн в вопросах подбора кадров придерживался принципа, схожего с концепцией Цао Цао «назначать только по таланту». Во время Гражданской войны в

США был один очень известный генерал по имени Грант. Этот человек обладал выдающимися военными способностями, но имел один серьезный недостаток — он был пьяницей. На самом деле, этот недостаток все же оказывал некоторое влияние на военного лидера. Линкольн тоже знал об этом недостатке, но он больше ценил военные лидерские способности Гранта. Поэтому, несмотря на многочисленные возражения, Линкольн решительно назначил Гранта на должность и доверил ему важные задачи, а тем, кто ему противился, с улыбкой сказал: «Вы говорите, что у него есть привычка пить, но я об этом не знал. Если бы знал, я бы подарил ему ящик хорошего вина!»

Таким образом, Линкольн решил не обращать внимания на недостатки Гранта и сосредоточиться на его сильных сторонах. И действительно, вступив в должность, Грант в полной мере проявил свои военные таланты и быстро переломил ход войны. Вскоре армия Севера одержала победу над армией Юга, положив конец Гражданской войне.

Обнаруживать сильные стороны других людей и использовать их — дело не такое уж и сложное; здесь важны решительность и дальновидность лидера. Хотя у каждого есть слабые стороны, умение правильно использовать их — это тоже своеобразное мастерство.

Уроки управленческой психологии

В мире бывает только хаотичное управление, но не бывает людей, лишенных каких-либо достоинств. В мире нет идеальных универсалов, есть только специалисты, подходящие для определённой должности, и даже эксцентричные гении. Максимально использовать возможности вещей и таланты людей — вот что является хорошим методом управления. Если руководитель сосредоточивается только на слабых сторонах сотрудников, игнорируя их сильные стороны, это нанесёт серьёзный удар по их уверенности в себе и самоуважению, и даже если у человека стопроцентный талант, в итоге он, возможно, проявит менее половины своих способностей.

У каждого человека есть недостатки, и это факт, который руководитель не в силах изменить. Сколько бы времени ни тратилось на обсуждение слабых сторон сотрудников, это не принесет пользы развитию компании, а лишь приведет к напрасной трате денег и сил. Настоящую ценность для компании создают именно сильные стороны сотрудников. Поэтому раскрытие потенциала сотрудников — ключ к успешному управлению персоналом.

3. Дайте сотруднику, допустившему ошибку, еще один шанс, и он подарит вам чудо

Успех человека никогда не приходит в одно мгновение. Как руководитель, вы прекрасно понимаете, что достигли сегодняшнего положения только после бесчисленных неудач и поражений, которые закалили вас. Поэтому, когда ваш сотрудник терпит неудачу или проваливает задание, вы должны дать ему шанс, ведь если «забить» человека одним ударом за одну неудачу, вы, как правило, лишитесь талантливого сотрудника. А если дать ему шанс, он, скорее всего, подарит вам чудо.

Руководитель, естественно, не хочет, чтобы сотрудники совершали ошибки, ведь они неизбежно приносят убытки компании. Однако умный руководитель умеет найти правильный подход: дать сотрудникам свободу ошибаться и позволить им извлекать уроки из своих ошибок, чтобы быстро расти и развиваться. Действительно, иногда одна ошибка сотрудника может принести компании очень большие убытки, но, как однажды сказала Мэг Кэбот: «Мужество — это не отсутствие страха в сердце, а осознание того, что некоторые вещи важнее страха». Умный руководитель понимает, что даже если сотрудник потерпел неудачу, ему нужно дать еще один шанс, и результат, возможно, будет гораздо лучше, чем наказание в виде увольнения за одну ошибку.

Маленький Чжан — новичок, только что закончивший университет. Он получил степень бакалавра в одном из престижных китайских вузов, входящих в проект «211», по специальности «Финансы». Во время учебы в университете он часто участвовал в студенческих мероприя-

ятиях, отлично учился по специальности, был надежным и трудолюбивым человеком, а также занимал должность председателя студенческого совета. Такое резюме дало Маленькому Чжану немало преимуществ при вступлении в трудовую жизнь, и многие банки и брокерские компании боролись за него. В конце концов Маленький Чжан выбрал иностранную брокерскую компанию, где занялся венчурными инвестициями.

Только начав работать, Маленький Чжан ко всему подходил очень осторожно и внимательно, с готовностью учился новому. Коллеги и руководство очень любили Маленького Чжана. Благодаря его отличному и надежному поведению он очень быстро получил одного клиента. Когда руководитель передал этого клиента в руки Маленького Чжана, он с серьезным выражением лица сказал: «Маленький Чжан, я знаю твои способности, вижу твоё отношение к делу и твои усилия, поэтому мы единодушно решили поручить тебе такого важного клиента в столь короткие сроки. Помни, что от тебя ждут хороших результатов».» Оказавшись объектом доверия руководителя, Сяо Чжан был ошеломлён и почувствовал лёгкое беспокойство: прежняя уверенность сменилась нервозностью и беспомощностью. «А что, если я принесу убытки?», «Я не могу подвести компанию!» — такие мысли не давали Сяо Чжану покоя. Это напрямую сказалось на его рабочем настрое: он постоянно находился в состоянии сильного напряжения.

Поначалу, опираясь на свои глубокие профессиональные знания, Маленький Чжан методично занимался инвестиционным управлением активами клиента. Вскоре он принёс клиенту прибыль и обеспечил доход компании. Маленький Чжан постепенно успокоился. Руководитель всё это замечал, но не давал этого взнаки.

Спустя некоторое время у Сяо Чжана произошла серьезная ошибка. Клиент уезжал в зарубежную поездку и перед отъездом сказал Сяо Чжану, что одна акция демонстрирует хорошую динамику, и попросил его помочь приобрести её в большом количестве. Однако Сяо Чжан, исходя из профессиональных соображений, посоветовал клиенту не покупать слишком много, поскольку ему стало известно, что генеральный директор этой компании недавно оказался замешан в скандале на почве интимных отношений, что, несомненно, негативно отразится на имидже компании, и акции неизбежно резко упадут в цене. Однако у клиента не было времени выслушивать длинные рассуждения Сяо Чжана, и он поспешно сел на самолёт. Сяо Чжан оказался в затруднительном положении, но несколько предыдущих успешных прогнозов придали ему уверенности, и он решил не следовать указаниям клиента и не покупать эти акции. Сяо Чжан считал, что курс этих акций непременно резко упадет.

Через неделю СМИ действительно обнародовали скандальные новости о генеральном директоре компании, но тот немедленно выступил с опровержением, представив доказательства, что эта информация была ложной. Имидж компании не только не пострадал, но и значительно улучшился, а акции продолжали расти. Маленький Чжан остолбенел и пожалел, что тогда слепо полагался на собственное суждение. В это время клиент вернулся из отпуска за границей. Когда он, полный энтузиазма, подумал, что заработал кучу денег, он обнаружил, что Маленький Чжан вовсе не последовал его совету. Клиент пришёл в ярость и потребовал компенсации. Маленький Чжан окончательно растерялся и не знал, что делать.

Именно в этот момент вмешался начальник Маленького Чжана. Он лично извинился перед клиентом Маленького Чжана и выплатил компенсацию в соответствии с договором. Узнав об этом, Маленький Чжан испытал смешанные чувства благодарности и самобичевания. Начальник вызвал Маленького Чжана в свой кабинет и сказал ему: «Маленький Чжан, ты — перспективный сотрудник, но перспективность не означает, что перед резким скачком не может произойти резкое падение. В финансовой отрасли нет вечно побеждающих генералов, каждый должен пройти через неудачи. Рынок акций меняется в мгновение ока, и ты должен владеть самой достоверной и надёжной информацией, а также в полной мере уважать требования клиентов. Эта неудача — урок, который компания купила для тебя за свои деньги».

Услышав это, у Маленького Чжана на глазах навернулись слёзы, и он решил с новыми силами приступить к работе.

Маленький Чжан из-за личной ошибки нанёс компании серьёзный ущерб, но руководство всё же было готово взять на себя ответственность за его ошибку. Почему? Потому что у руководства было дальновидное видение: они видели в Маленьком Чжане перспективного сотрудника, которого стоит развивать и которого необходимо удержать. Во-вторых, его руководство прекрасно понимало, что в этой отрасли начинающим молодым людям необходимо испытать вкус неудачи, иначе они не смогут расти. Поэтому оно решило дать Маленькому Чжану свободу совершать ошибки и предоставило ему шанс начать всё сначала.

Неудача — это не страшно. Ни одно дело не идет гладко. Только упав, можно понять, как идти дальше, и не упасть снова. Как руководитель, вам нужно воспитывать таланты на долгосрочную перспективу. Одна неудача ничего не значит. Дайте сотрудникам шанс, и они подарят вам чудо.

Выводы из психологии управления

Каждый человек совершает ошибки. Если мы не будем ошибаться, то навсегда останемся в зоне комфорта, не сможем пробовать что-то новое и утратим мотивацию к инновациям и совершенствованию, что не пойдет на пользу развитию предприятия. После неудачи предоставление сотруднику возможности начать сначала, чтобы он смог расти, — это очень ценный процесс. Известный баскетбольный тренер Джон Вуден сказал: «Если ты не совершаешь ошибок, значит, ты ничего не делаешь». Только совершив ошибку, можно понять, где правильный путь.

Если руководитель увольняет сотрудника при первой же ошибке, проблема на самом деле не решается. Когда следующий сотрудник возьмёт на себя эту работу, он с такой же вероятностью допустит аналогичную ошибку — разве стоит проходить через всё это снова? Такой подход не решает проблему в корне. Если же дать человеку шанс, он тщательно проанализирует свою ошибку, найдёт первопричину проблемы и в будущем не повторит её — вот что является мудрым решением.

4. Только доверяя сотрудникам, вы сможете завоевать их лояльность

В крупной компании различные внутренние подразделения неизбежно тесно переплетены между собой. Как руководитель, вы не можете заниматься всем лично — это нереально и неразумно. Однако в Китае многие руководители крупных предприятий даже по мельчайшим делам компании требуют личного участия, иначе не могут успокоиться. Такое поведение является проявлением глубокого влияния традиционного китайского мышления. Каждый стремится к власти, но, получив её, не хочет отпускать, боясь её потерять — это тоже признак того, что человек не способен быть лидером.

Опыт показывает, что лидер, не умеющий делегировать полномочия, вызывает у сотрудников чувство недоверия. Некоторые руководители из-за чрезмерной подозрительности не доверяют никому из посторонних, поэтому все важные должности в компании занимают их родственники — как будто только родственники готовы работать на износ и оставаться верными им. Однако факты свидетельствуют о том, что семейные предприятия зачастую не способны существовать долго.

Будучи руководителем, необходимо помнить одно: ваша компания состоит из множества сотрудников, и только доверяя сотрудникам, вы сможете заставить их преданно следовать за вами и приносить компании большую прибыль.

Чэнь Бичэнь, финансовый магнат мирового масштаба, был основателем тайского банка «Пангу» и делегатом Всемирного съезда китайцев. В 1910 году Чэнь Бичэнь родился в провинции Чонбури в Таиланде. В то время никто и подумать не мог, что этот неопытный мальчик в будущем сможет добиться таких грандиозных успехов. В юности Чэнь Бичэнь зарабатывал на жизнь подработками. Лишь в 1930-х годах, благодаря помощи друзей, он открыл в

Таиланде небольшой магазин строительных материалов и деревянных изделий. После этого его дело начало постепенно расти, и в итоге он основал такие предприятия, как «Азиатская торговая компания».

В 1944 году Чэнь Бичэнь вновь принял решение и, объединившись с несколькими китайскими и тайскими предпринимателями, открыл в Бангкоке первый «Банк Пангу». На начальном этапе существования «Пангу Банка» его капитал составлял всего 200 тысяч долларов, а Чэнь Бичэнь в то время был лишь рядовым членом совета директоров. На второй год после основания банка Чэнь Бичэнь получил возможность участвовать в банковской деятельности; весь совет директоров проявил к нему огромное доверие, и Чэнь Бичэнь оправдал его своими действиями. Он добился значительных успехов в развитии депозитной и кредитной деятельности банка.

К 1952 году, благодаря выдающемуся вкладу Чэнь Бичэня в развитие банка, совет директоров избрал его генеральным директором «Пангу Банка». Обретя широкие полномочия, Чэнь Бичэн был глубоко тронут доверием и признанием со стороны других ветеранов совета директоров, поэтому он организовал работу всего «Пангу Банка» так, что дела шли как по маслу, и банк процветал и развивался. Собственный опыт стал для Чэнь Бичэня ценным уроком, и он, руководствуясь принципом «доверяй тому, кого нанял, и не нанимай того, кому не доверяешь», полностью доверял своим сотрудникам.

Обретя полную власть, Чэнь Бичэнь не поступил, как некоторые предприниматели, которые спешат окружить себя родственниками, а начал активно искать и привлекать талантливых специалистов. В важных сферах управления и научно-технических исследований он смело привлекал к работе новых сотрудников, полностью доверял им, давал им свободу действий и не вмешивался в их работу. Он говорил: «Если человек талантлив, не стоит в нем сомневаться». «Нужно полностью верить в его способности и в то, что он принесет вам пользу». Когда его спросили, почему он не назначает своих детей на ключевые должности, Чэнь Бичэнь ответил: «Я полностью согласен с поговоркой: „Богатство не сохраняется дольше, чем на три поколения“».

Чэнь Бичэнь считал, что семейные предприятия вряд ли могут существовать долго, поскольку доверие между членами семьи не должно быть связано с интересами и деньгами — это не только наносит ущерб семейным узам, но и создает препятствия для развития предприятия. А если довериться сотрудникам, не имеющим к тебе никакого отношения, и возложить на них важные обязанности, они смогут максимально раскрыть свой потенциал. Умный руководитель, умеющий гибко управлять, должен, когда нужно доверять сотрудникам, оказывать им должное доверие и давать им возможность действовать без ограничений. Только так предприятие сможет достичь успеха.

Лояльность сотрудников к компании проистекает из доверия, которое руководитель оказывает им. Это взаимный процесс. Потеряв доверие, ваше управление становится как источник без воды, как дерево без корней: естественно, вода не сможет течь долго, а дерево не сможет расти пышно. Лояльность сотрудников строится на доверии со стороны руководителя. Лицемерие и излишняя подозрительность приведут лишь к тому же лицемерию или даже к тому, что сотрудники отвернутся от вас. Только искренность, трогающая сердца, способна наполнить всю команду энергией и позволить сотрудникам максимально раскрыть свой потенциал.

Многие руководители не уделяют должного внимания вопросу доверия и начинают ценить его только тогда, когда отношения с сотрудниками уже разорваны — но тогда уже слишком поздно. Один успешный предприниматель сказал: «Доверие — мой главный критерий при подборе персонала». Совершенно верно: не доверяй тому, кого не знаешь, и не сомневайся в том, кого нанял. Раз ты уже выбрал этого сотрудника, значит, ты должен верить своему чутью. А когда человек завоевывает доверие начальника, он испытывает огромную благодарность и работает с особым усердием. И это именно то, чего хочет видеть любой руководитель.

Конечно, общество сложно, и руководители тоже могут ошибаться в своих оценках. Чтобы доверять тем, кто этого заслуживает, вам понадобится «зрение ястреба».

Выводы из психологии управления

Доверие — это очень эффективный психологический стимул. Когда человек завоевывает доверие окружающих, у него усиливается чувство ответственности, пробуждается внутренний потенциал. Ведь это является источником мотивации и признания. Доверие, по сути, рождается из понимания. Когда вы полностью ознакомитесь с жизненными обстоятельствами сотрудника, глубоко их проанализируете и примете решение, не стоит больше сомневаться. Дайте ему свободу: когда человек работает в свободной обстановке, его потенциал раскрывается в полной мере, и он будет искренне благодарен вам за такое доверие, а в свою очередь станет еще более лояльным к компании.

5. Превратите «проказников» в своих доверенных лиц

В любой команде часто встречаются люди, к которым руководитель испытывает смешанные чувства — это так называемые «проблемные сотрудники». Они, как правило, обладают выдающимися талантами в какой-то области, но при этом упрямы, имеют сильный характер, любят свободу и не любят ограничений. В компании они часто вступают в конфликт с руководством, и нередко не сохраняют лицо руководителю на глазах у других. Столкнувшись с руководством, они, кажется, всегда настроены критично, всегда находят лазейки в системе управления и стремятся померяться силами с руководством.

Как правило, таких людей считают «неуправляемыми элементами» в компании; в худшем случае они могут подстрекать других сотрудников и устроить настоящую бурю. Столкнувшись с такими людьми, большинство руководителей пытаются их подавить и ограничить, а если это не помогает, то увольняют. На самом деле такой подход не является разумным.

На первый взгляд эти «непокорные» сотрудники не приносят компании пользы и даже могут подрывать боевой дух коллектива, но, с другой стороны, они также выступают в роли контролеров и источников обратной связи в управлении предприятием. Такие «непокорные» сотрудники зачастую воспринимаются остальными сотрудниками как лидеры, благодаря чему обладают определенным авторитетом. Хотя их высказывания порой бывают резкими, за ними часто скрываются мысли, которые давно хотели высказать другие сотрудники, но которые прозвучали именно из уст этих «непокорных».

Поэтому, если руководство сумеет правильно использовать этих «бунтарей», сделав их образцом для подражания, это непременно окажет положительное влияние на остальных сотрудников. Руководитель может даже, эффективно используя характерные черты «бунтарей», предоставить другим членам коллектива платформу для проявления личного обаяния, и тогда бывшие «бунтари» станут его ближайшими доверенными лицами.

В романе «Путешествие на Запад» Тан Санцзан отправляется со своими тремя учениками в Западный рай за священными писаниями. По пути они преодолевают девяносто девять испытаний и сталкиваются с бесчисленным множеством демонов и чудовищ. Только благодаря преданной защите своих трех учеников Тан Санцзан смог благополучно добраться до Западного рая и получить священные писания.

Эта четверка представляет собой нечто вроде небольшой корпоративной команды. Тан Санцзан — безусловный лидер, а Сунь Укун, Чжу Бацзе и Ша Хэшан — его три подчиненных. У этих троих совершенно разные характеры. Старший ученик Сунь Укун обладает непревзойденными способностями, но всю жизнь ведет беззаботный и свободолюбивый образ жизни; он смел, честен и искренен, но при этом довольно опрометчив и упрям, не любит подчиняться наставлениям своего учителя. Второй ученик Чжу Бацзе — обжора и ленивец, но всегда умеет умиловить учителя сладкими речами, а получив еду, всегда сначала угощает его. Третий ученик, Ша-Хуан, — трудолюбивый и надежный человек, не стремящийся к личной выгоде, не жалующийся, но не обладающий даром красноречия. Эти три персонажа как раз соответствуют

трем типам людей, которые встречаются в большинстве современных компаний. Ша-Хуан — это тот тип сотрудников, которые каждый день усердно трудятся, молчаливо внося свой вклад в развитие компании, не афишируя своих заслуг и не имея больших амбиций. Они являются основой компании, и именно благодаря таким людям компания может стабильно развиваться.

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.