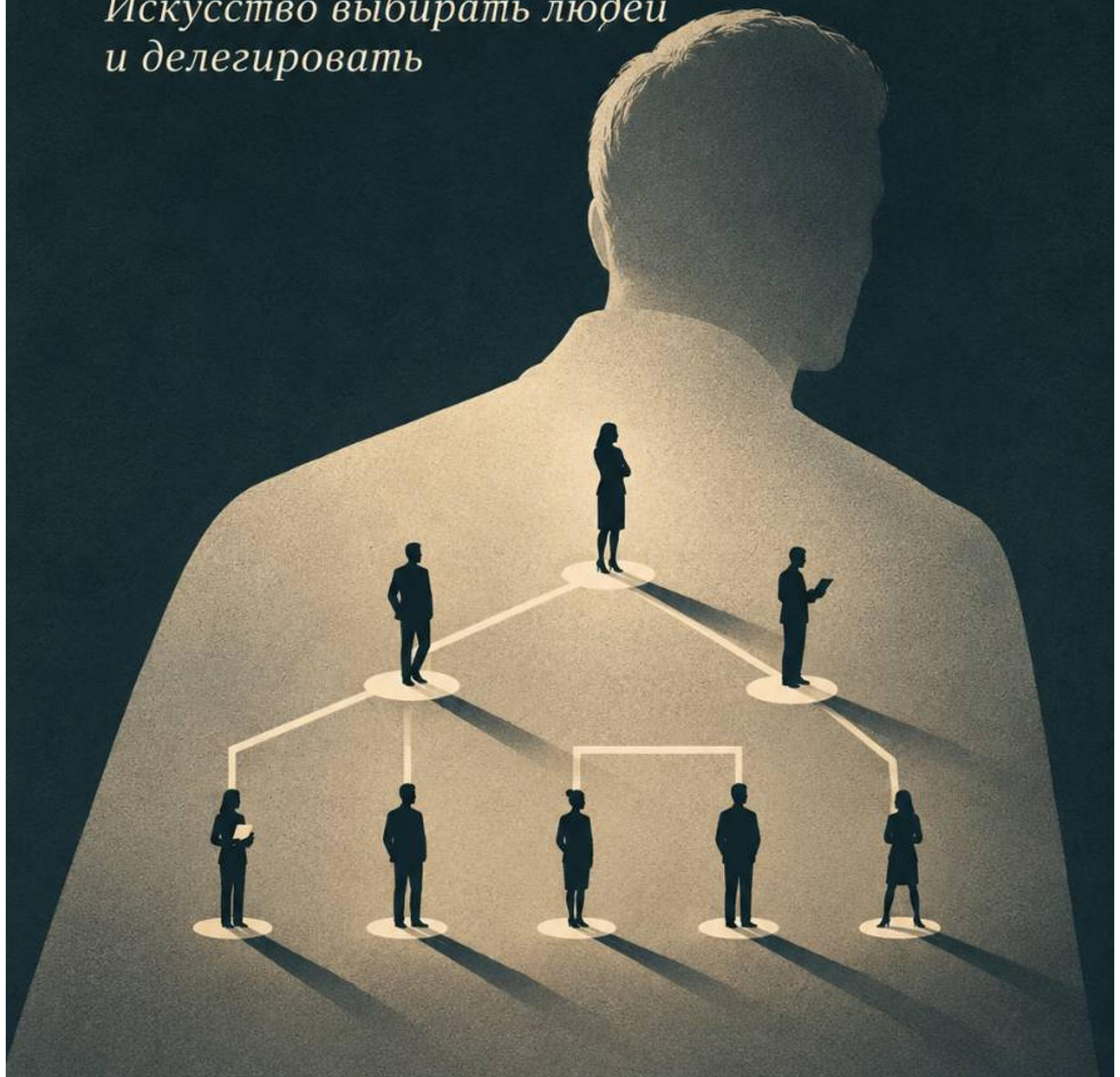
Роан Миллер

Авторитет, который работает в ваше отсутствие

Искусство выбирать людей и делегировать



Роан Миллер

Авторитет, который работает в ваше отсутствие. Искусство выбирать людей и делегировать

«Автор»
2026

Миллер Р.

Авторитет, который работает в ваше отсутствие. Искусство выбирать людей и делегировать / Р. Миллер — «Автор», 2026

Вы ушли на день. Работа встала. Долго ещё будете этим гордиться?Пока каждое решение требует вашего участия, компания распоряжается вашей жизнью. Эта книга нужна руководителю, который устал быть последней инстанцией по любому пустяку и хочет наконец доверить людям дело.Кого брать в команду. Кому давать полномочия. Как требовать результат, поощрять сильных и сохранять авторитет без ежедневного давления. На историях правителей и руководителей вы разберёте, почему за одним человеком идут, а другого слушаются только в его присутствии.Представьте рабочий день без бесконечного «можно вас на минутку?». Начните строить такую команду.

© Миллер Р., 2026
© Автор, 2026

Содержание

От автора 5
Глава 1. Искусство читать мысли: как распознавать людей, пониать их и проникать в их сердца 6
Глава 2. Искусство уважать талантливых и скромных: как вдохновлять людей следовать за вами 22
Глава 3. Искусство установления авторитета жесткой рукой: как стать авторитетным лидером 38
Конец ознакомительного фрагмента. 51

Авторитет, который работает в ваше отсутствие. Искусство выбирать людей и делегировать

От автора

Маршалы и генералы не бросаются в самую гущу боя: их задача — расставлять войска и руководить операциями из штаба. Так и руководитель современной компании не обязан заниматься всем лично. Он должен уметь замечать способности людей, правильно распределять обязанности и давать подчинённым возможность раскрыть свой потенциал. Только так компания сможет сохранить силы для развития. Именно таких руководителей можно назвать успешными.

Главное в управлении — люди. Конкуренция между современными компаниями всё чаще становится борьбой за талантливых специалистов. Тот, кто сумеет привлечь лучших сотрудников, эффективно использовать их способности и удержать ценных специалистов, получит весомое преимущество перед конкурентами. Если вы умеете объединять знания и опыт разных людей, находить каждому подходящее дело и помогать ему раскрывать свои способности, ваше предприятие будет процветать, а вы сможете по-настоящему насладиться успехом. Руководители, добившиеся выдающихся результатов, прекрасно это понимают и уделяют работе с людьми много времени и сил. Они знают: важнейшая задача лидера — не бесконечно ставить новые цели и менять правила, а находить подход к людям. Без этого любые планы так и останутся на бумаге.

Многие способные генеральные директора и руководители высшего звена проводят в офисе совсем немного времени, часто путешествуют или играют в гольф. При этом работа их компаний идёт как по маслу. Как им удаётся не увязнуть в повседневных заботах? В чём секрет их управления? Всё просто: они умеют правильно подбирать людей и доверять им работу.

Управление людьми — сложное искусство, которым необходимо овладеть каждому, кто хочет надолго остаться на руководящей должности или добиться успеха в своём деле. Главное здесь — умение понимать людей. Руководителю приходится общаться с самыми разными характерами, разбираться в мотивах и настроениях сотрудников, находить каждому подходящую роль и формировать команду, способную достичь поставленных целей.

Именно этому посвящена книга «Чтобы уметь правильно использовать людей, достаточно прочитать эту книгу». В ней подробно рассматриваются десять сторон работы руководителя с персоналом и предлагаются соответствующие стратегии. Освоив их, вы сможете сосредоточиться на главном, не отвлекаясь постоянно на мелкие вопросы.

Глава 1. Искусство читать мысли: как распознавать людей, пониать их и проникать в их сердца

Взлёты и падения династий на протяжении веков во многом зависели от умения правителей подбирать и использовать людей. Но прежде чем доверить человеку дело, нужно научиться разбираться в его способностях. В современном мире с его жёсткой конкуренцией руководителю особенно важно уметь распознавать таланты и среди множества кандидатов находить именно того специалиста, который нужен компании.

Как успешно пройти этап найма

Чтобы найти подходящих сотрудников, руководитель должен внимательно относиться к найму. Представьте, что ваша команда — автомобиль, движущийся к цели: одни люди садятся в него, другие выходят. Чтобы добраться до пункта назначения, нужно следить за тем, чтобы в команде оставались люди, действительно полезные для общего дела. Кого же считать такими сотрудниками?

Прежде всего это люди, готовые работать с полной отдачей. Наверняка вам встречались сотрудники, которые отлично справляются с любым поручением. На первый взгляд кажется, что их успех не зависит от конкретной должности. Почему так происходит? Присмотревшись к таким людям, можно заметить, что им помогают определённые сильные качества. У подходящего кандидата обычно немало достоинств, но при отборе особенно важно обратить внимание на следующие.

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

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

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

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

(5) Умение налаживать хорошие межличностные отношения: способен ли соискатель устанавливать хорошие и прочные межличностные отношения.

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

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

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

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

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

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

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

Вышеперечисленные двенадцать пунктов представляют собой анализ основных качеств, которыми должен обладать человек. Конечно, для конкретного плана действий или должности могут потребоваться и другие незаменимые качества. Например, сетевой консультант должен

обладать исключительной способностью работать допоздна и постоянно находиться за компьютером; региональный менеджер по продажам, в свою очередь, должен быть решительным, смелым и обладать определенными управленческими навыками и т. д. В целом, мы должны сочетать управление человеческими ресурсами со стратегическими целями для выявления и отбора талантов, чтобы гарантировать привлечение действительно подходящих людей для выполнения работы.

Изучение принципов «дороги Сома» для определения ключевых аспектов оценки людей

Ещё в древней Китае люди накопили богатый теоретический и практический опыт в области оценки и распознавания людей.

В «Лэгань·Шуофу» записан диалог между Бо-Лэ и Цинь Му-гуном об оценке лошадей, который приводится ниже:

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

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

Му-гун был недоволен, призвал Бо-ле и сказал ему: «Все пропало! Тот, кого ты послал искать лошадь! Он не способен различить даже цвет и пол животных — как же он может разбираться в лошадях?» Бо-ле глубоко вздохнул и сказал: «До чего же дошло дело! Именно в этом и заключается причина, по которой он превосходит меня в миллионы раз. То, что наблюдал Руо Гао, — это божественное прозрение: он улавливает суть и забывает о второстепенном, сосредотачивается на внутреннем и не обращает внимания на внешнее; он видит то, что ему суждено увидеть, и не видит того, что ему не суждено; он смотрит на то, на что следует смотреть, и игнорирует то, на что не следует. Руо Гао — тот, кто умеет оценить ценность лошади». Когда лошадь привезли, оказалось, что это действительно лучшая лошадь под небом.

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

кобыла». Тогда Му-гоу из Цинь послал людей на песчаные дюны за этим конем, но, когда они посмотрели, оказалось, что это был черный жеребец.

Узнав об этом, Му-гун очень рассердился, вызвал Бо-ле и сказал ему: «Плохо дело! Человек, которого ты порекомендовал для поиска хороших лошадей, не может даже различить масть и пол лошади — как же он сможет определить, хороша лошадь или плоха?» Услышав это, Бо-ле глубоко вздохнул и ответил: «Искусство Цзюфан Гао в оценке лошадей настолько высоко, что именно в этом он значительно превосходит меня. Цюфан Гао обращает внимание исключительно на внутреннее изящество лошади. Как только он видит в лошади присущие ей выдающиеся качества, он может полностью игнорировать её внешний вид. Он ценит только внутренние качества лошади, а не её внешность. Те аспекты, на которые следует обращать внимание, в его глазах становились совершенно очевидными; а те, которые не заслуживают внимания, в его глазах оставались скрытыми. Иными словами, он сосредоточивался только на том, что действительно важно, и совершенно не обращал внимания на второстепенные детали. Такое мастерство в оценке лошадей, каким обладал Цзюфан Гао, имеет значение, гораздо более ценное, чем сама оценка лошадей». Позже эту лошадь привезли, и Му-гун, взглянув на неё, убедился, что это действительно редкий под конем во всем мире.

Болековое мастерство Бо Ле в оценке лошадей издавна вызывало восхищение, а его бескорыстный характер, проявлявшийся в рекомендации талантливых людей, был ещё более ценным. Когда Му-гоу из Цинь попросил его порекомендовать человека, способного оценивать лошадей, чтобы заменить его, он не рекомендовал своих сыновей, внуков или родственников, а без колебаний выдвинул Цзяо Фан Гао, обладавшего глубоким мастерством в оценке лошадей, тем самым обеспечив, что и после его смерти по-прежнему будут появляться настоящие «лучшие лошади под небом».

Бо Ле при оценке лошадей обращал внимание на их внутренние качества, а не на внешний облик; Цзяо Фан Гао делал то же самое, и именно поэтому им удавалось отбирать редких в мире скакунов. Оценка лошадей сродна подбору кадров. Сейчас некоторым руководителям, занимающимся подбором и назначением персонала, не хватает духа Бо-Лэ, который рекомендовал талантливых людей ради общего блага, и тем более таланта Цзюфан Гао. Они думают только о себе, заботясь исключительно о «посте, сыне и деньгах», а не о том, найдутся ли преемники для дела организации.

Некоторые руководители при подборе кадров обращают внимание лишь на то, «послушны» ли кандидаты, способны ли они «действовать в соответствии с их замыслами» и защищают ли они их «независимое королевство»; при этом они совершенно не учитывают, лояльны ли эти люди организации, обладают ли они подлинными знаниями и навыками, способны ли они творчески подходить к работе и заботиться о благосостоянии членов организации. В результате часто на важные должности попадают недобросовестные спекулянты, а настоящие таланты остаются незамеченными, что совершенно недопустимо. Хотите ли вы найти настоящих талантов? Тогда поучитесь у Бо Ле и Цзюй Фан Гао.

Осторожно относитесь к «первому впечатлению»

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

В реальной жизни неизбежно встречаются люди, которые претендуют на большее, чем могут, и пытаются выдать себя за кого-то другого. Они часто выставляют напоказ высокое обра-

зование, дипломы престижных вузов и богатый опыт, что может произвести впечатление, но когда дело доходит до реальной работы, у них совершенно отсутствуют практические навыки. В результате руководитель, который изначально надеялся использовать талант таких людей для быстрого развития предприятия, оказывается вынужден заниматься их обучением; а когда обучение не приносит результатов, ему приходится тратить время и силы на то, чтобы избавиться от них. В итоге работодатель оказывается в ситуации, когда «и жену потерял, и войско».

Избежать подобной ситуации для работодателя — задача не из лёгких: у каждого бывают случаи, когда он ошибается в оценке человека, но мы должны стараться избегать этого, а это требует от работодателя умения видеть суть вещей за внешней оболочкой.

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

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

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

(1) Объективно оценивать людей.

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

(2) Необходимо рассматривать человека всесторонне.

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

(3) Необходимо рассматривать человека с исторической точки зрения.

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

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

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

(5) Необходимо оценивать человека по его принципам.

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

(6) Судить о человеке по его сущности.

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

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

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

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

С осторожностью следует относиться к людям с низким уровнем психологической подготовки

Психологические качества — это конкретные особенности познавательных, эмоциональных и волевых процессов человека, а также конкретные особенности его личностных психологических характеристик и склонностей. К психологическим качествам относятся темперамент, характер, интересы, ценностные ориентиры и т. д.

Жестокая и ожесточённая конкуренция в современном обществе оказывает огромное давление на каждое предприятие и каждого специалиста. Способность предприятия продвигаться вперёд, несмотря на многочисленные трудности, и выделиться на фоне жесткой конкуренции зависит не только от технического уровня и профессиональных навыков сотрудников, но и от наличия у них хороших психологических качеств.

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

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

Так называемые психологические проблемы — это, по сути, психологическое состояние, вызванное «неспособностью понять». Когда люди «не могут разобраться» в изменениях и информации, поступающих извне, в их психике происходят отклонения от нормального состояния, возникают определённые негативные психологические состояния. Длительное «непонимание», при котором психологические барьеры не устраняются эффективно, может привести к психическим заболеваниям и даже к серьёзным последствиям. Поэтому руководители должны иметь представление об этих психологических расстройствах. Сейчас среди сотруд-

ников широко распространены следующие нездоровые психологические явления или негативные эмоции:

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

(2) Депрессия. Депрессия — это психическое состояние, возникающее в результате печали по поводу собственной судьбы или отчаяния в отношении своего будущего, при котором происходят изменения в метаболизме мозга, уровне гормонов и работе сердца. В тяжелых случаях речь идет о депрессивном расстройстве. Оно проявляется в виде сильной бессонницы, подавленности, замкнутости, уныния, отсутствия энтузиазма; в некоторых случаях также наблюдается злоупотребление алкоголем, употребление наркотиков и даже суицид.

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

Эти нездоровые психоэмоциональные состояния могут привести к серьезным последствиям:

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

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

При подборе персонала работодатели должны проявлять особую осторожность в отношении людей с неустойчивой психикой. Чтобы по возможности избежать найма лиц с психическими расстройствами, при подборе персонала можно попробовать использовать современные психологические тесты. Однако психологическое поведение человека весьма сложно, и его трудно измерить напрямую; поэтому психологические измерения проводятся не с помощью прямых методов, как в физике, а с помощью косвенных. Такие измерения неизбежно подвержены влиянию субъективных и объективных факторов оценки. Некоторые посторонние факторы, такие как посторонние звуки и оборудование в помещении, могут повлиять на результаты тестирования. Поэтому во время тестирования необходимо устранить все посторонние факторы, как внутренние, так и внешние. Кроме того, для обеспечения объективности и точности тестирования работодатели могут поручить проведение тестов специалистам из числа сотрудников компании, разбирающимся в психологии. Тестирующий должен пройти специальную подготовку, всесторонне ознакомиться с содержанием и методами тестирования и уметь проводить тестирование в строгом соответствии с процедурой. Даже очень опытный тестирующий должен обращать внимание на следующие моменты во время тестирования:

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

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

вторых, у тестируемого может возникнуть «тестовая тревога», из-за которой он не сможет продемонстрировать свой истинный уровень.

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

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

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

(6) Соблюдать конфиденциальность тестирования. Конфиденциальность тестирования включает в себя два основных аспекта: во-первых, это конфиденциальность содержания теста. Содержание психологического теста, включая тестовые материалы, не должно разглашаться общественности и не должно предоставляться для использования лицам, не имеющим на то соответствующих полномочий, чтобы избежать потери контроля над тестом и его злоупотребления. Другой аспект — конфиденциальность результатов тестирования. Эти данные относятся к категории конфиденциальных сведений личного дела и не должны быть доступны посторонним лицам и даже самим участникам тестирования.

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

Оценка широты кругозора в непринуждённой беседе

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

Как же оценить широту кругозора соискателя? Все приходят с дипломом в руках, имеют одинаковый уровень образования, ведут себя вежливо, показывают схожие результаты на письменных тестах и демонстрируют сопоставимые профессиональные навыки. Поэтому для многих работодателей оценка широты кругозора соискателя становится делом столь же сложным, как угадывание содержимого мешка, не прикасаясь к нему.

На самом деле, такое мнение — не более чем излишнее преувеличение. Как правило, существует два способа оценить широту кругозора сотрудника: письменный тест и беседа. Однако у письменного теста есть много недостатков: например, соискатели могут легко сфальсифицировать результаты, ограничиться теоретическими знаниями, а оценка может оказаться недостаточно всесторонней и т. д. Беседа же позволяет в определенной степени избежать этих недостатков: если уделить внимание общению и усилить взаимодействие, вы сможете получить общее представление о том, насколько широк кругозор соискателя. Как правило, беседа должна охватывать следующие аспекты:

(1) Актуальные события и политика. Знание текущих событий может отражать его собственное стремление к знаниям и любознательность. От отличного сотрудника не обязательно требовать, чтобы он «интересовался всем: и домашними делами, и делами государства, и

делами всего мира», но он обязательно должен иметь базовое представление о мире, в котором мы живем. Следить за важными событиями в стране и за рубежом, проявлять любопытство к внешнему миру — это очень помогает повысить общий уровень развития человека и расширить кругозор; в противном случае, если человек «не обращает внимания на то, что происходит за окном, а думает только о зарплате», его ограниченность будет очевидна.

(2) Увлечения и таланты. Знание увлечений и талантов соискателя не только позволяет оценить широту его кругозора, но и своевременно выявить его сильные стороны, что дает возможность поручить подходящему человеку подходящую работу и способствует рациональному распределению кадровых ресурсов.

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

(4) Тенденции в отрасли. Наиболее тесно с кругозором человека связано то, насколько он осведомлен о тенденциях в своей отрасли. Если он умеет лишь усердно трудиться на своей должности, как «старый вол», то, как бы он ни старался, его не следует оценивать слишком высоко. Его усердие, безусловно, достойно уважения, но такой подход к работе совершенно недопустим. Настоящий профессионал всегда внимательно следит за тенденциями развития своей отрасли и последними новостями, поэтому в ходе беседы вам следует намеренно или ненамеренно затронуть темы, связанные с динамикой развития отрасли.

Если ваш разговор будет охватывать вышеперечисленные аспекты, то зачастую в ходе непринужденной беседы на повседневные темы соискатель сам того не замечая «выдаст» вам свои истинные намерения. В этот момент ваш разговор станет своего рода меркой, и благодаря этому «измерению» вы сможете составить общее представление о широте знаний соискателя.

Оценка реальных способностей в ходе испытательного срока

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

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

На самом деле «испытательный срок» для талантов уже давно стал традиционной практикой в нашей стране. В поздний период первобытного общества мудрый правитель Тан Яо, по рекомендации народа, решил выбрать Шуня в качестве своего преемника, но перед тем, как Шунь вступил в должность, подверг его ряду практических испытаний. Сначала Яо выдал за Шуня своих двух дочерей, построил для него зернохранилище и раздал ему множество крупного и мелкого рогатого скота, чтобы по тому, как он управляет семьёй, оценить его способности управлять государством; затем поручил Шуню «тщательно соблюдать Пять канонов», чтобы проверить, способен ли он выполнять обязанности министра по делам народа; после этого «послал его ко всем чиновникам» и «принял в четырёх воротах», чтобы он общался и принимал чиновников всех рангов, давая им возможность оценить и обсудить его; наконец, Яо послал Шуня в глубь гор, лесов, рек и озер, чтобы тот прошел испытания ветром, морозом, дождем и росой, и таким образом проверить его мудрость и отвагу. Пройдя более чем трёхлетнюю практическую подготовку и испытания, Яо глубоко убедился, что этот Юй Шунь, пришедший из глухой провинции, действительно обладает всеми необходимыми талантами и

добродетелями, и поэтому передал ему престол. После вступления Шуня на престол в стране воцарился порядок, и он стал ещё одним мудрым правителем после Яо.

Впоследствии мудрецы всех последующих династий неоднократно подводили итоги и обсуждали принцип «практической проверки», а также применяли его на деле. В эпоху Весны и Осени и периода Воюющих царств Сюнь-цзы выступал за то, чтобы «слушать его слова, наблюдать за его поступками, оценивать его заслуги и анализировать его выбор».

Бан Гу из Восточной Хань в «Книге Хань» также отмечал: «При оценке талантов и отборе людей необходимо проверять их на практике, ясно определяя их способности и оценивая их по делам и добродетели». Известный мыслитель Хань Фэй ещё раньше заметил: «Если смотреть на кованную медь и оценивать её по синему и жёлтому цвету, то невозможно с уверенностью определить качество меча; но если ударить по воде, где плавают гуси, или на суше рассечь молодого коня, то можно без сомнения определить, пригоден ли он для охоты чистая выгода». Хань Фэй, используя в качестве примера оценку меча, объясняет необходимость «проверки на практике». По той же логике: «По зубам, губам и внешнему виду даже Бо-Лэ не может с уверенностью определить лошадь; но если запрячь её в колесницу и понаблюдать за её поведением в пути, то можно без сомнения отличить плохую лошадь от хорошей». «Наблюдая за внешним видом и манерами, прислушиваясь к мнениям окружающих, даже Конфуций не может с уверенностью определить способности человека; но если испытать его на должности и оценить его достижения, то можно без сомнения отличить обычного человека от мудрого».

Выдающийся министр династии Тан Вэй Чжэн, обсуждая с императором Тайцзуном, как правильно назначать людей на должности, также выдвинул тезисы о том, что «следует оценивать заслуги и провалы, выяснять их добродетели и пороки» и «тщательно выяснять их поведение», подчеркнув необходимость определять повышение или понижение чиновников на основе оценки их служебных заслуг. Позже императрица У Цзэтянь даже закрепила «испытание чиновников» в качестве официальной системы. Во втором году эры Тяньшу (691 г.) она лично принимала в дворцовом зале рекомендованных кандидатов и направляла их сначала на стажировку в качестве чиновников-стажёров; только после успешного прохождения испытательного срока они назначались на постоянные должности.

Лю Цзи из династии Мин в своём произведении «Имитация жемчужной нити» ещё более чётко указал: «Сладость и горечь вещей познаёт тот, кто их вкусил; ровность и крутизну пути познаёт тот, кто по ним прошёл».» Кроме того, в 26-м году правления Хунву династии Мин он постановил: «Чиновникам в столице, впервые проходящим испытательный срок, следует сначала поручить исполнение должностных обязанностей; через год тех, кто проявит себя как пригодный к службе, следует назначить на постоянную должность, а тех, кто не соответствует требованиям, понизить в должности; назначать следует с учетом способностей». Это означает, что решение о том, пригоден ли человек к службе и следует ли ему предоставить официальное назначение, принималось по итогам годичного испытательного срока. Кроме того, согласно «Истории династии Мин», «в ведомствах и министерствах при первоначальном назначении на должность в качестве исполняющего обязанности обязательно проводилась проверка по истечении срока, после чего назначалось официальное назначение», причем срок исполнения обязанностей в то время обычно составлял пять лет. Исполнение обязанностей не являлось официальным назначением и также имело характер испытательного срока.

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

На одной из ярмарок вакансий один соискатель обладал достаточным «техническим набором»: он рассказал, что был активистом студенческого совета, имел определенный опыт работы и управленческие навыки, и так красноречиво излагал свои достоинства, что перечислил практически все слова, которыми можно было описать свои сильные стороны. Он полагал, что в иностранной компании обязательно оценят такого смелого и умеющего себя презентовать сотрудника, но руководитель отдела кадров не дался обмануть его словам, а направил его в небольшой цех для управления производством с испытательным сроком в три месяца. В результате, не доработав и до конца испытательного срока, этот соискатель довел цех до полного хаоса и был вынужден с поникшей головой сбежать. Этот работодатель был мудрым человеком: он знал, что в реальности многие любят хвастаться и преувеличивать свои достоинства, но как только дело доходит до практической работы, их истинное лицо сразу же выходит на поверхность. Поэтому он устроил для соискателя своего рода «шахматную партию», дав ему сделать один ход, и его способности или неспособности естественным образом проявили.

Как гласит пословица: «Лошадь ли это или мул — выведи на прогулку». Работодателю стоит воспользоваться этим методом, чтобы оценить способности соискателя и решить, стоит ли его нанимать и на какую должность. Это не только проявление искусства распознавания людей, но и ключ к правильному подбору персонала.

Оценка отношения к работе в процессе задавания вопросов

В компаниях мы часто сталкиваемся с таким явлением: один человек обладает высокими способностями, но не показывает никаких результатов; а другой, с посредственными способностями, но добросовестный и прилежный, работает очень хорошо. Одинаковая работа, выполняемая с разным отношением к ней, неизбежно приводит к совершенно разным результатам. Руководитель должен исключить из своей команды тех, кто не обладает инициативой и энтузиазмом в работе.

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

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

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

Неудачный ответ: «Я не знаю. Я умею делать многое. Если мне предложат эту должность и я решу её принять, я уверен, что смогу справляться с ней довольно хорошо, ведь в прошлом я всегда добивался успеха».

Комментарий: Хотя на первый взгляд такой ответ может показаться приемлемым, он имеет ряд недостатков. Во-первых, формулировка звучит слабо. Такие выражения, как «я хорошо справляюсь со многими задачами» и «достаточно хорошо», не отражают его стремления к достижению высоких результатов, а без достаточной мотивации ему будет сложно добиться действительно хороших результатов. Кроме того, связывание всего, чем он занимался в прошлом, с этой должностью означает, что у соискателя нет достаточного стремления к достижениям и подлинного энтузиазма в отношении именно этой конкретной должности.

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

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

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

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

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

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

Конструктивный ответ: За годы учебы я старался поглощать как можно больше знаний и часто выбирал незнакомые предметы, из-за чего профессора нередко подвергали меня критике. Всякий раз, когда я чувствовал, что знаю о предмете недостаточно, я пытался предвидеть возможные вопросы и подготовиться к ответам. Когда я затруднялся с ответом, я старался высказывать обоснованные предположения, признавал, что чего-то не знаю, и начинал изучать неизвестное с самого начала.

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

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

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

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

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

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

студентами направил заявление руководству факультета с предложением, чтобы администрация университета проверила его методы преподавания.

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

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

Анализ: Это простой вопрос, который позволяет оценить ваши амбиции, а также определить, насколько важно для вас будущее компании по сравнению с вашим собственным будущим.

Негативный ответ: «Я не знаю. У меня уже есть степень бакалавра в области менеджмента, и я считаю, что получил хорошее образование. Мне кажется, что практический опыт работы ценнее того, чему я научился в университете».

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

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

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

Оценка моральных качеств с помощью различных методов

Уровень моральных качеств сотрудников напрямую влияет на общее качество работы предприятия. Талантливый, но лишенный моральных принципов сотрудник рано или поздно нанесет ущерб компании. Когда доля «аморальных» сотрудников достигает определенного уровня, корпоративная культура начинает демонстрировать признаки нездорового состояния. Если это действительно так, то до конца существования компании осталось не так уж и много времени.

Как же оценить моральные качества человека? Приведенные ниже методы весьма эффективны, и работодателям стоит их попробовать.

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

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

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

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

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

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

(2) Проведите проверку биографии, чтобы выяснить, есть ли у кандидата судимости.

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

(3) Привлечение третьей стороны для оценки профессиональной этики.

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

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

Если вы хотите по-настоящему оценить моральные качества человека, обычные экзамены или опросы вряд ли дадут желаемый результат. Самый эффективный способ — привлечь третью сторону в круг ваших общих интересов и понаблюдать, как он будет делать выбор в сложной ситуации, где пересекаются различные интересы. В этот момент сотрудник оказывается в окружении интересов трех сторон: интересов предприятия, личных интересов и интересов третьей стороны. Он подвергается двойному воздействию — ценностям предприятия и личным ценностям, — и именно этот момент является лучшим временем для проверки его моральных качеств.

В компании наиболее распространенной третьей стороной являются потребители или клиенты. Настоящий сотрудник с совестью и высокими моральными принципами, независимо от того, какому вихрю интересов он подвергается, сможет сохранять хладнокровие и не растеряется. Поэтому можете применять любые приемы, чтобы проверить его: будь то жалостливый потребитель или клиент, предлагающий огромные деньги, он не пойдет на предательство.

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

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

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

(5) Намеренно поручите ему работу с деньгами, чтобы проверить, честен ли он.

Как определить, честен ли подчиненный? Лучше всего наблюдать за ним на практике. Можно поручить ему распоряжаться деньгами и посмотреть, не проявляет ли он склонности к коррупции в процессе выполнения этих задач. Даже если таких склонностей нет, нужно посмотреть, не примет ли он взятку, ведь вопросы, связанные с деньгами, могут затрагивать интересы многих сторон, и в этом процессе вполне вероятно, что кто-то предложит взятку. Если подчиненный, получив взятку, намеренно будет проявлять пристрастность к какой-либо стороне при работе с деньгами, это указывает на то, что он не честен, и вполне возможно, что

в любой момент он начнет присваивать государственные средства в личные цели; с такими людьми нужно быть крайне осторожным и настороженным.

(6) Понаблюдайте, как он ведет себя в развлекательных заведениях.

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

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

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

Обращайте особое внимание на лояльность соискателя

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

Говоря об оценке лояльности, мы не можем не затронуть прежде всего вопрос о смене работы сотрудниками.

Смена работы сотрудниками тесно связана с их лояльностью. Уход сотрудников, особенно ключевых, является для компании огромной потерей. Для построения экономичного предприятия нельзя игнорировать вопрос предотвращения ухода сотрудников.

Некоторые дальновидные руководители не любят нанимать сотрудников, склонных к частым сменам работы. Генеральный директор одной крупной иностранной компании, штаб-квартира которой расположена в здании «Нинбо Шимао», однажды с сожалением заметил: «Смена работы связана с характером человека, и мы не рискуем брать на работу сотрудников, которые привыкли часто менять место работы». В его словах проскальзывало отвращение и страх перед сотрудниками, лишенными стабильности и лояльности. Можно с уверенностью сказать, что привычка менять работу является проявлением нелояльности сотрудника: если бы он был вам предан, разве смог бы он просто так уйти?

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

Набор персонала — один из самых эффективных способов для компании привлечь талантливых сотрудников. Однако, судя по различиям в уровне лояльности новых сотрудников после их прихода в компанию, большинство компаний при наборе персонала часто допускают одну очень серьезную ошибку: ориентируются исключительно на профессиональные навыки, уделяя недостаточное внимание проверке лояльности сотрудников.

На самом деле, при принятии решения о приеме сотрудника на работу, помимо проверки профессиональных навыков, следует также проводить тестирование нравственных качеств и личностных характеристик, и не следует игнорировать это из-за нехватки времени. «Хорошо заточенный нож не мешает рубить дрова»: правильный выбор сотрудника позволит компании сэкономить значительные управленческие затраты; напротив, неправильный выбор приведет к многочисленным жалобам со стороны подразделений, в которых работают эти сотрудники, к повышенному давлению на руководителей отдела подбора персонала, а также может повли-

ять на репутацию компании из-за того, что на одну должность не удается найти подходящего кандидата и набор персонала продолжается годами.

Обычно для проверки лояльности соискателей используются следующие методы:

(1) Структурированное собеседование. Вопросы, направленные на проверку лояльности и личностных качеств сотрудника, можно сгруппировать в несколько пунктов и представить в виде анкеты для заполнения соискателем или задать в виде вопросов, на которые соискатель должен ответить. Этот инструмент оценки варьируется в зависимости от характера, отрасли и масштаба каждой компании, но должен включать, как минимум, следующие общие вопросы: причины ухода с предыдущей работы, оценка прежней компании, впечатления о рабочей среде, карьерных возможностях, заработной плате и льготах, а также просьбу описать, что такое «идеальная работа», «идеальный коллега» и каковы личные карьерные планы и т. д.

(2) Оценка ключевых ситуаций. Предложите сотруднику высказать личное мнение по поводу некоторых примеров, связанных с проблемой лояльности сотрудников (это могут быть случаи как из вашей компании, так и из других предприятий). Слова отражают мысли, и вы сможете проследить психологическую траекторию собеседника по его высказываниям.

(3) Психологическое тестирование. Психологическое тестирование представляет собой профессиональный инструмент, разработанный специалистами в области психологии на основе принципа индивидуальных различий человека. Оно позволяет объективно оценить такие показатели, как профессиональные способности, профессиональные склонности, личностные качества и индивидуальные особенности, и обладает хорошими диагностическими и прогностическими свойствами. За рубежом психологические тесты широко используются при отборе государственных служащих, найме персонала в компании, оценке сотрудников и подборе руководящих кадров. Недостатком психологических тестов является то, что они довольно трудоемки и дорогостоящи, поэтому они не очень подходят для найма рядовых сотрудников в трудоемких предприятиях. Однако при отборе руководящих кадров и специалистов на ключевые должности они позволяют избежать риска потрясений в компании и являются относительно экономически выгодными. Сейчас в Китае также начинают появляться специализированные сайты по оценке персонала, что дает компаниям более широкий выбор в этой сфере.

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

На данном этапе уровень развития проверки биографических данных в нашей стране ещё далеко не достиг зарубежного уровня. В США 83 % работодателей регулярно проводят проверку биографических данных руководителей, административных сотрудников и специалистов; 30 % компаний проводят такую проверку в отношении рядовых сотрудников; 58 % компаний связываются с предыдущими работодателями кандидатов; 48 % компаний проверяют образование соискателей. 41 % компаний после проверки могут выяснить причины ухода сотрудников с предыдущих мест работы, причем в 40 % случаев причиной являются рабочие привычки, а в 30 % — личностные особенности.

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

Как правило, человек, работающий из интереса, легко сохраняет долгосрочную лояльность к своей работе. Когда работа перестает быть удовольствием и превращается в однообразную рутину, она действительно становится скучной, и о предательстве тогда не может быть

и речи. Поэтому вопрос «зачем он здесь работает» требует тщательного размышления со стороны работодателя. Только тот, кто по-настоящему любит свою работу, будет ей верен.

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

Кроме того, когда в компании появляется вакансия, не следует постоянно полагать, что «чужой монах лучше молится»; следует предоставлять больше возможностей «звездным» сотрудникам внутри компании, обладающим определенными профессиональными навыками, высокой способностью к обучению и отличной адаптивностью — это сопряжено с гораздо меньшим риском в плане лояльности, чем при найме внешних кандидатов.

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

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

Вдохновляющая сила — важнейшая черта лидерства

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

Так называемая сила вдохновения — это сила, способная вдохновлять и призывать к действию. Это важнейшая черта лидерства и его высшая степень; это похвала, уважение и доверие подчиненных к руководителю, проявление его высокой личности. Это объективная оценка, психологическое явление, воплощение влияния, притягательности и центростремительной силы руководителя на сотрудников.

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

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

Сила вдохновения играет гораздо более важную роль, чем влияние, основанное на должностных полномочиях; она является ключом, который действительно побуждает людей раскрыть свой максимальный потенциал для реализации любых планов и целей. Поскольку сила вдохновения рождается из внутреннего воздействия и полностью основана на добровольном принятии, она не сводится к простому подражанию сверху вниз, а представляет собой притяжение, при котором сначала подается пример, а затем следует вдохновение; это внутренняя движущая сила, основанная на уважении и доверии, убеждении и подражании.

Некоторые считают, что наличие руководящей должности само по себе означает наличие вдохновляющей силы, позволяет выполнять руководящие функции, а окружающие должны беспрекословно подчиняться. На самом деле это не так. Почему на протяжении тысячелетий столь многие правители, возвышавшиеся над народом и обладавшие безграничной властью, не могли противостоять гневу крестьян, вооружённых мотыгами? Потому что у них не было силы вдохновения. Власть без силы вдохновения — это, в лучшем случае, лишь произвол. Результатом произвола не может стать искреннее подчинение подчинённых; он лишь приведёт к тому, что лидер не сможет удержаться на своём месте.

Управлять людьми — значит завоевывать их сердца. Чтобы стать успешным лидером, необходимо обладать значительной степенью вдохновляющей силы; иначе трудно решить одну

из важнейших задач руководства: как завоевать доверие и лояльность сотрудников. Основная причина, по которой человек с радостью и искренним уважением работает и борется ради своего руководителя или организации, заключается в том, что у него есть лидер, обладающий вдохновляющей силой. Такой лидер, словно магнит, притягивает сердца людей и вдохновляет их идти вперёд.

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

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

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

(1) Компонент знаний

Знание само по себе является силой. Широкая структура знаний и их богатое содержание могут наделить руководителя мудростью и стратегическим мышлением, необходимыми для принятия решений, а уникальная специализация в определенной области знаний способствует формированию решительности и авторитета лидера. Степень доверия подчиненных к руководителю в определенном смысле зависит от структуры его знаний и уровня профессионализма. Поэтому руководитель может и не быть всезнающим, но он обязательно должен уметь обновлять свои знания, идти в ногу со временем и смело внедрять инновации.

(2) Компонент способностей

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

(3) Компонент характера

Характер проявляется во всех действиях руководителя и не зависит от рабочей или жизненной обстановки. Превосходный характер должен быть подтверждением искренности как в присутствии других, так и в уединении; это принцип соблюдения честности и способности различать добро и зло, а также основной кредо для чиновника и человека в целом. Высокие нравственные качества руководителя вызывают у подчиненных уважение и восхищение, а порой даже поклонение и стремление подражать. Незаметное влияние, которое они оказывают, способно привлекать подчиненных как сознательно, так и бессознательно.

(4) Эмоциональный фактор

Поведение человека подчиняется как разуму, так и эмоциям. В процессе выполнения руководящих функций нормальный эмоциональный обмен является ключом к формированию совместных усилий. Чем ближе мысли и чувства руководителя к сотрудникам, тем больше они его поддерживают и тем сильнее его вдохновляющая сила. Если же он отдаляется от сотруд-

ников и занимает неверную позицию, отчуждение становится неизбежным, и, конечно же, о вдохновляющей силе не может быть и речи.

Уникальная притягательная сила является основой управления сотрудниками и укрепления сплочённости. Если использовать аналогию, то сотрудники с разным происхождением, возрастом, характером и способностями подобны куче песка, а притягательная сила руководителя — это цемент, который позволяет песку скрепиться в единое целое. Притягательная сила руководителя способна сплотить сотрудников вокруг себя. Воспользуйтесь вышеперечисленными способами, чтобы обрести достаточную притягательную силу, и тогда вы сможете собрать песок в гору и стать успешным руководителем.

Личный пример превосходит любые приказы

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

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

Подавляющее большинство руководителей предприятий очень хотят иметь высококвалифицированный коллектив сотрудников; но, с другой стороны, сотрудники ещё больше хотят, чтобы их руководитель вел себя как настоящий лидер — был примером во всех аспектах работы, надёжным и заслуживающим доверия. Только в этом случае сотрудники будут чувствовать перспективу и будут следовать за вами беззаветно. Некоторые руководители ведут себя нерадиво, говорят небрежно, увлекаются маджангом до полуночи, опаздывают на работу и уходят раньше времени, считая себя безраздельными хозяевами своего дела — кому может подчиняться такой руководитель?

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

Чтобы стать хорошим руководителем, нужно прежде всего контролировать себя и подавать сотрудникам хороший пример. Сколько бы слов ни произносили, они никогда не будут столь же эффективны, как личный пример. Поступки порой важнее слов: сила лидера зачастую проявляется не в словах, а в действиях, и это особенно верно для мудрых руководителей. В любой организации лидер, безусловно, является примером для всех: ваши слова и поступки находятся под пристальным вниманием. Если вы умеете влиять на подчиненных собственным примером, управление станет для вас легкой задачей.

Под руководством Лю Чуаньчжи компания Lenovo превратилась из предприятия с капиталом всего в 200 тысяч юаней в крупную корпорацию с активами в несколько десятков мил-

лиардов, став лидером китайской электронной промышленности, а сам Лю Чуаньчжи считается представителем национальной элиты и пользуется высоким авторитетом как руководитель предприятия. На чем основано всё это? Сегодняшний успех Lenovo неразрывно связан с личным примером, харизмой и высокими моральными качествами Лю Чуаньчжи.

В процессе развития Lenovo произошел следующий случай: в компании существовало правило, согласно которому при опоздании на собрание, в котором участвовали более двадцати человек, опоздавшего наказывают минутой стояния. Эта минута была очень серьёзной, и без неё собрание просто не могло начаться. Первым, кто подвергся этому наказанию, был бывший начальник Лю Чуаньчжи. Во время наказания он сам был чрезвычайно нервным и весь покрылся потом; Лю Чуаньчжи тоже был весь в поту. Лю Чуаньчжи сказал своему бывшему начальнику: «Сначала вы постойте здесь минуту, а сегодня вечером я приду к вам домой и постою у вас минуту».

Сам Лю Чуаньчжи трижды подвергался этому наказанию, в том числе однажды, когда сломался лифт и он застрял в нём. Он громко стучал в дверь, пытаясь позвать кого-нибудь, чтобы тот извинился за его опоздание, но никого не нашёл, и в результате был наказан стоянием. Что касается личных качеств, у Лю Чуаньчжи есть одна очень известная фраза:«Будь честным человеком!» Лю Чуаньчжи не только так говорил, но и так поступал. В «незыблемых правилах» Lenovo есть одно: «Не допускать привилегий для близких», то есть дети руководителей не могут устраиваться в компанию. Сын Лю Чуаньчжи окончил факультет информатики Пекинского университета почтовой связи, но Лю Чуаньчжи не разрешил ему работать в компании. Он боялся, что если дети сотрудников устроятся в компанию, то в будущем они могут пожениться друг с другом, объединиться в группы, и тогда их будет невозможно контролировать.

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

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

Реальные дела важнее красноречия

Один из важнейших факторов, повышающих авторитет руководителя, — это его готовность действовать. Усердный труд и практический подход — это не только отношение к работе, но и философия управления. Человек, лишенный духа практической работы, не добьётся успеха ни в чём. Руководитель, которому не хватает духа практической работы, который занимается поверхностными делами, хвастается достижениями на словах, во всём останавливается на первых шагах, не углубляясь в суть, обходит конфликты стороной и сдаётся при первых же трудностях, не сможет хорошо выполнять свою работу и тем более не сможет эффективно управлять другими.

В процессе развития дела неизбежно возникают многочисленные трудности и противоречия. Руководитель организации, особенно ее главный руководитель, ни в коем случае не должен действовать нерешительно и довольствоваться мимолетными успехами, а тем более перекладывать ответственность на подчиненных. Он должен усердно трудиться, быть практичным, смело решать сложные задачи, преодолевать сопротивление и обеспечивать полное выполнение поставленных задач и мер. Если только говорить, но не действовать, это не способствует ни укреплению авторитета самого руководителя, ни успешному ведению дел.

«Пустые разговоры губят страну, а практическая деятельность процветает». Оценивая стиль работы руководителя, нужно смотреть не только на то, как он говорит, но и на то, как он действует. Достойный руководитель ни в коем случае не должен сидеть сложа руки, выяснять ситуацию по телефону или искать обоснования в документах; он должен погружаться в реальную практику, лично проводить исследования и анализировать ситуацию, пронизывая всю свою работу духом «практичности» и становясь настоящим практиком.

Итак, на какие аспекты следует обратить внимание руководителю?

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

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

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

Например, в одной организации необходимо было завершить строительный проект в течение летних каникул, и работа была весьма тяжелой. В то время стояла сильная жара, рабочие трудились под палящим солнцем, каждый из них был мокрый от пота, а некоторые даже работали с обнаженной грудью, но темпы выполнения работ по-прежнему оставались низкими. Руководитель, ответственный за этот проект, был уже в возрасте; он мог бы руководить работой из кондиционированного кабинета, но не стал этого делать. Распределив задачи, он пришел на объект и просто сел прямо на строительной площадке. Из-за жары он тоже снял рубашку, но даже не стал обмахиваться веером. Сколько бы ни работали рабочие, он оставался с ними столько же времени, чем они были очень тронуты. После напряженной работы в течение всего лета проект наконец был завершен раньше срока. Такая поразительная скорость неразрывно связана с тем, что руководитель и сотрудники действовали как одна команда.

В реальной жизни некоторые руководители пренебрегают мелочами, полагая, что достаточно уделять внимание только важным делам. На самом деле такое представление является односторонним, поскольку влияние этих мелочей вовсе не мало. К тому же для того, чтобы справиться с ними, руководителю не нужно прикладывать особых усилий: порой даже незначительное усилие может принести огромный эффект, так почему бы этим не заняться?

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

Для руководителя чем прочнее фундамент, тем лучше

Как гласит пословица, чтобы ковать железо, самому нужно быть крепким. Как руководитель, если ваши собственные способности уступают способностям сотрудников, как вы сможете завоевать их искреннее уважение? Следует помнить, что сейчас наступила эпоха, когда

решающим фактором является реальная компетентность: без настоящих навыков при отдаче приказов сотрудникам вы можете столкнуться с сопротивлением. Сотрудники могут и не говорить об этом вслух, но в душе будут думать: «Он даже не так способен, как я, с какого права он мне приказывает?» Даже если они с трудом согласятся, то часто будут работать без энтузиазма. В таком случае о какой вдохновляющей силе руководителя может идти речь? Как тогда предприятие сможет выжить и развиваться? И как долго вы сможете удержаться на этой должности?

Для руководителя чем глубже фундамент знаний, тем лучше, и чем богаче его знания, тем лучше. Знания, особенно профессиональные, связанные с вашей работой, — это ценное достояние руководителя. Профессиональные знания — это не только сила, позволяющая преодолевать трудности, но и сила, позволяющая завоевывать сердца людей. Если вы обладаете обширными профессиональными знаниями, можете ответить на вопросы, на которые сотрудники не знают ответа, и особенно если ваши знания приносят сотрудникам реальную пользу, они будут испытывать к вам уважение, а вы тем самым укрепите свой личный авторитет.

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

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

Руководитель должен постоянно и везде изучать и уделять внимание знаниям и навыкам в своей области, причём изучать их необходимо очень тщательно. В этом отношении ни в коем случае нельзя проявлять халатность или довольствоваться поверхностным пониманием. Некоторые вещи могут казаться незначительными, но их тоже нужно внимательно наблюдать; некоторые вещи, несмотря на трудности и препятствия, нужно стараться досконально изучить. Если удастся выполнить это, то все препятствия в процессе управления можно будет устранить; благодаря этому ваш авторитет также повысится.

Мы часто видим, как многие руководители, приступая к делу, предпочитают идти по пути наименьшего сопротивления, стараясь избегать хлопот, затруднений и скучных моментов в ходе работы. Это похоже на солдата, который, стремясь захватить позиции противника, не желает идти на жертвы, чтобы разрушить вражеские батареи и укрепления; в результате он неизбежно будет вынужден прятаться от вражеского обстрела и не сможет найти себе безопасного места. Поэтому профессионал, добивающийся успеха и победы, обязательно решает все вопросы до мельчайших деталей, преодолевает трудности, не боится их и смело идет вперед.

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

Некоторые руководители постоянно обращают внимание на происходящее вокруг, учатся и исследуют в любое время и в любом месте, везде стремятся накопить опыт; они рассматривают свою работу и свою организацию как школу непрерывного обучения. Поскольку они постоянно усердно изучают и упорно совершенствуются, они стремительно прогрессируют и достигают выдающихся результатов.

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

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

Поэтому руководитель должен постоянно пополнять свои профессиональные знания — только так он сможет выжить и развиваться в условиях жесткой конкуренции на рынке труда, обрести безграничное личное обаяние и эффективно управлять своими сотрудниками.

Сложные вопросы должен решать руководитель лично

«Попробуй сам!» — эта фраза в подавляющем большинстве случаев выражает разочарование в руководителе, разочарование в том, что он умеет только говорить, но не умеет действовать.

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

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

Если так, то разве это не означает, что сотрудники по праву должны заниматься лишь несущественной, скучной и мелочной работой? Задумайтесь: разве сотрудники, чья роль руководителем определена столь жестко, не будут разочарованы и утратят мотивацию к работе? Даже если и следует одобрить тот факт, что руководитель занимается только важными задачами, а не непосредственно выполняет конкретную работу, нельзя же называть конкретную работу чем-то неприятным или мелочью. Тем более что важность работы и то, насколько она неприятна, — это две совершенно разные вещи. Если вы, как руководитель, перекладываете всю хлопотную работу на сотрудников, не заботясь о том, способны ли они с ней справиться, такой подход неизбежно создаст трудности для тех, кто выполняет конкретные задачи, и, как следствие, вызовет их недовольство.

В некотором смысле, работа, с которой все чувствуют себя неуверенно и которая вызывает затруднения, должна решаться вами лично — это должно стать главным принципом для руководителя. Ведь если вы этого не сделаете, вы не сможете продемонстрировать свои способности и не сможете поддерживать доверительные отношения с сотрудниками. Возможно, подобные задачи действительно нельзя назвать важными, однако с точки зрения того, что они оказывают негативное влияние на настроение коллектива, они становятся очень серьезной проблемой.

Возможно, кто-то считает, что, поскольку проблема возникла в ходе выполнения сотрудниками собственных обязанностей, то, естественно, и устранение последствий должно быть их

делом. Те, кто придерживается такого мнения, аргументируют это тем, что поручение сотруднику самостоятельно устранять последствия служит для него практическим уроком и предупреждением, чтобы он не повторял подобных ошибок в будущем.

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

Совершенно очевидно, что такой руководитель не будет пользоваться поддержкой сотрудников, а как руководитель, лишенный авторитета, может эффективно управлять персоналом? Сложные задачи и рискованные дела вы должны брать на себя. Громко скажите: «То, с чем вы не справляетесь, оставьте мне!» Такая решительность непременно заставит сотрудников по-новому взглянуть на вас. С другой стороны, такое влияние носит незаметный характер: оно незаметно для самих сотрудников учит их тому, что «молчание говорит громче слов», и является превосходным методом управления. Это поможет вам создать в вашей команде благоприятную рабочую атмосферу, основанную на взаимной заботе и отсутствии перекладывания ответственности в сложных ситуациях.

Только справедливость и беспристрастность приносят авторитет

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

Справедливая оценка сотрудников — важный аспект честности и беспристрастности выдающегося руководителя. Чтобы объективно оценивать сотрудников, они умеют своевременно наблюдать и делать записи. Как гласит пословица: «Лучше плохая запись, чем хорошая память». Поведение сотрудников проявляется только в ходе длительной работы, и только внимательно фиксируя их поступки долгое время, можно по-настоящему понять их. Когда вы, опираясь на имеющиеся записи, похвалите сотрудника, который хорошо выполняет свою работу, но остаётся незамеченным, он почувствует глубокое удовлетворение, что подтолкнёт его к ещё более качественному выполнению своих обязанностей; если же вы критикуете сотрудника за плохую работу, то, хотя в краткосрочной перспективе он может почувствовать уныние, вскоре он поймёт ваш справедливый подход к людям, а также осознает свои недостатки в работе и превратится из отстающего в передового. Только так сотрудники постепенно избавятся от недовольства по отношению к вам и будут более активно сотрудничать с вами в управленческой деятельности.

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

Несправедливость в подборе кадров вызывает недовольство всех сотрудников, и это является важным фактором, определяющим способность организации к стабильному развитию. Если относиться к людям ненадлежащим образом, проявляя пристрастность, то можно неосознанно возвысить тех, кто не заслуживает этого, и при этом пренебречь некоторыми ключевыми сотрудниками. Результатом такого подхода станет серьезный удар по инициативе и творческому потенциалу сотрудников, подвергшихся несправедливому обращению, что напрямую повлияет на общее развитие организации. Поэтому, чтобы стать руководителем, пользу-

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

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

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

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

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

Поэтому руководитель в повседневных делах должен четко разделять служебное и личное и ни в коем случае не должен портить свой имидж из-за стремления к мелкой выгоде.

Руководителю, который хочет пользоваться уважением сотрудников, важно быть справедливым и бескорыстным. Тому, кто не преследует личной выгоды, легче принимать смелые решения. Справедливость укрепляет доверие внутри компании, сплачивает коллектив и помогает руководителю завоевать настоящий авторитет.

Принятие ответственности — священный долг руководителя

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

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

Однако некоторые руководители в случае неудачи сразу же принимают суровый вид, обвиняют других, полностью сбрасывают с себя ответственность и считают, что вина лежит исключительно на других. Результатом такого отношения становится то, что в следующий раз

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

Больше всего подчиненные боятся совершить ошибку, особенно если, приложив титанические усилия, они всё же наделают беды, ведь за этим последуют вопросы наказания и ответственности. А жизнь изначально представляет собой череду промахов и ошибок: даже самый внимательный и умный человек может потерпеть неудачу в самый неожиданный момент. Но если он опрокинул лишь свою маленькую лодку — это ещё ничего, а вот если по неосторожности пробил дыру в большом корабле, на котором многие люди зарабатывают себе на жизнь, то вполне возможно, что ему придется «отвечать за все». Поэтому нет ни одного человека, который не боялся бы брать на себя ответственность.

Большинство руководителей, сталкиваясь с ошибками и промахами своих сотрудников или даже собственными, всегда пытаются привести различные оправдания, чтобы оправдать себя, боясь, что их втянут в неприятности и они сами пострадают. При этом они не осознают: раз вы являетесь начальником других, то ошибки подчиненных равносильны вашим собственным — как минимум, это означает, что вы допустили ошибку в виде неэффективного контроля и неверного подбора персонала. Тем более что одна из обязанностей руководителя — обучать подчиненных тому, как правильно выполнять работу.

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

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

Какими бы блестящими ни были ваши ораторские способности, какими бы обширными ни были ваши полномочия и каким бы хитрым вы ни были, если вы уклоняетесь от ответственности, окружающие сочтут вас человеком, который «смеет поступать, но не смеет отвечать за свои поступки», и лишенным великодушия. В результате сотрудники не осмелятся доверять вам и будут бояться, что в какой-то день вы снова допустите ошибку и полностью свалите ответственность на других, из-за чего они начнут сопротивляться вам и откажутся сотрудничать. А самое главное — нежелание признавать ошибки станет привычкой, лишающей вас возможности сталкиваться с ошибками, решать проблемы и развивать навыки их преодоления.

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

(1) Укрепление авторитета. Руководитель без авторитета — не настоящий руководитель. Поддержание авторитета — важная задача, которой должен уделять внимание каждый руководитель. Ошибки и промахи, безусловно, подрывают авторитет, и многие руководители либо отмазываются, либо категорически отрицают, либо уклоняются от разговора, что на самом деле лишь подчеркивает их некомпетентность и глупость. Откровенное признание недостатков и осознание ошибок, демонстрирующее вашу смелость и честность, зачастую чудесным образом укрепляет ваш авторитет.

(2) Проявление широты взглядов. «У премьер-министра в животе хватит места для корабля» — такая широта взглядов также является признаком зрелости руководителя. Если, совершив промах или ошибку, руководитель способен взять на себя ответственность и откровенно признать свою вину перед пострадавшей стороной, это создает впечатление о его широких взглядах и великодушии.

(3) Побуждать других к самоанализу. Иногда ошибка в какой-либо работе является результатом действий руководящей группы или не имеет прямого отношения к какому-либо конкретному руководителю, а те руководители, кто несет за это ответственность, надеются на удачу, пытаются уйти от ответственности и не признают своих ошибок. Если в этот момент какой-либо руководитель смело выступит вперед и первым признает свою ответственность, это зачастую заставляет других почувствовать стыд и вынуждает их признать свои ошибки.

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

Эффективный руководитель всегда берёт на себя ответственность за результаты дел, входящих в сферу его компетенции, и не спешит перекладывать проблемы на подчинённых. Президент США Трумэн когда-то повесил у входа в свой кабинет бросающуюся в глаза надпись: «Проблемы заканчиваются здесь, дальше их не передают». Каждый руководитель должен взять эти слова себе за девиз.

Только проявляя уважение, можно заслужить уважение

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

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

Что касается сотрудников, то в глубине души они все жаждут внимания и уважения со стороны руководства. Они считают, что разницу в статусе они могут принять, но на эмоциональном уровне надеются, что их вклад и ценность будут признаны. Проявлением такого признания является уважение со стороны окружающих в компании, особенно со стороны вышестоящего руководства. Как только эта надежда оправдывается, в их душе рождается чувство ответственности за «выполнение миссии», а стремление к работе и энтузиазм побуждают их прилагать все усилия. Взаимное уважение между начальством и подчинёнными — это мощная духовная сила, которая способствует гармонии в коллективе и формированию командного духа и сплочённости в компании.

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

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

Девиз компании IBM — «Уважение к личности». Если сотрудники не чувствуют уважения в компании, то нельзя ожидать, что они будут уважать и разделять управленческие принципы и корпоративную культуру компании. Как работодатель, необходимо не только говорить об уважении к сотрудникам, но и демонстрировать его на деле.

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

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

Что касается подчиненных, то их поощряют обращаться к начальству и к президенту компании. Таким образом, в компании формируется благоприятная демократическая атмосфера, что не только решает конкретные проблемы, но и укрепляет сплоченность. В компании установлены ящики для предложений, что расширяет каналы коммуникации. Сотрудники, у которых есть замечания или предложения по работе, могут напрямую связаться с руководителями отделов через ящик для предложений. За ящик отвечает специально назначенный сотрудник, и за реалистичные и выполнимые предложения авторам предоставляются щедрые вознаграждения. Это не просто формальность, ведь на самом деле IBM ежегодно получает 100 000 карточек с предложениями.

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

«Сотрудники — наше самое ценное достояние», «Мы хотим, чтобы сотрудники росли вместе с компанией» — подобные фразы многие компании включают в свои руководства, рекламные издания и на корпоративные сайты, но в большинстве случаев это лишь пустые слова; тем не менее, Уотсон действительно внедрил идею «уважения к сотрудникам» в саму суть IBM. Уотсон делал акцент на человекоцентричном подходе к управлению, полностью уважая ценность сотрудников, придавая большое значение разнообразию человеческих потребностей, опираясь на общие ценности, убеждения и гармоничные межличностные отношения. Таким образом, ему удалось успешно стимулировать рабочий энтузиазм сотрудников и постоянно поддерживать их высокий боевой дух.

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

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

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

Как гласит пословица: «На лбу полководца может бегать лошадь, а в животе канцлера — плавать корабль». Руководитель должен обладать такой широтой взглядов. Только с такой широтой взглядов можно правильно решать вопросы, связанные с окружающими людьми и событиями. Только великодушие позволяет сохранить хорошее настроение и стать достойным руководителем. В любой компании работают самые разные люди, которые по-разному ведут себя на работе и в жизни, и обычные люди часто любят поболтать и обсуждать чужие дела. Если руководитель не сможет правильно отнестись к этому, это может повлиять на рабочий настрой и физическое и душевное здоровье сотрудников. Поэтому нам следует проявлять великодушие, чтобы снизить психологическое давление и с удовольствием посвящать себя работе и жизни.

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

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

В эпоху династии Хань в Китае жил человек по имени Лю Куан, отличавшийся добротой и милосердием. Когда он занимал должность префекта в Наньяне, в случае проступков со стороны мелких чиновников или простых людей он ограничивался тем, что приказывал прислуге отшлепать их тростниковым плетиком в знак порицания, и этот поступок пользовался большой популярностью среди народа.

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

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

В этом и заключается принцип «уступить три шага, даже будучи правым, и простить соперника». Широта взглядов Лю Куана была поистине велика: он тронул сердца людей и завоевал их расположение.

В современном обществе дело обстоит точно так же: если вы, как руководитель, ломаете голову и с большим трудом обучаете подчиненных работе, а тот проявляет сопротивление, не возникает ли у вас часто желание в порыве гнева наказать его? Однако, если у собеседника нет готовности принять ваши слова, такой шаг только усилит его неприязнь.

Вообще говоря, независимо от того, прав ты или нет, прощать или не прощать — это вопрос, который часто возникает в спорах и дискуссиях. Если речь идет о серьезных или важ-

ных вопросах, естественно, следует, не отступая от принципов, выяснить, кто прав, а кто виноват, и даже пожертвовать собой ради поиска истины. Но в повседневной работе люди часто с большим увлечением спорят по поводу несущественных, мелочных вопросов, доходя до того, что не успокоятся, пока не выяснят, кто прав, а кто виноват, — это, безусловно, означает делать из мухи слона, и потеря превышает выгоду.

Когда люди спорят, из-за переполняющего их гнева они часто позволяют себе резкие высказывания и спорят до покраснения лица. Например, когда подчиненный подвергается выговору со стороны начальника, он может в душе постоянно ворчать: «За такую мелкую ошибку не стоит так долго придираться!» Более того, чтобы не ущемить своё самолюбие, он будет изо всех сил пытаться оправдаться. В таком случае любые дополнительные слова будут бесполезны. Следует понимать, что из-за человеческой слабости признать свои ошибки и так нелегко. Поэтому, скорее всего, многие, совершив ошибку и подвергнувшись упрекам, не признают свою вину.

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

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

Из этого следует, что для обеспечения беспрепятственного хода работы и межличностных отношений нам необходимо принять принцип «прощать даже тогда, когда ты прав» в качестве одной из управленческих идей. Ниже приведены два метода своевременной уступки для вашего сведения:

(1) Прежде всего, нужно хладнокровно обдумать ситуацию

Человек — тоже животное, и его самая основная физиологическая реакция — это самозащита. Стоит нам столкнуться с противостоянием или нападением, как инстинкт подсказывает сначала защищаться и искать оправдания для себя — вот так и начинается спор. Поэтому сначала следует спокойно выслушать все аргументы собеседника, объективно проанализировать и обдумать их — возможно, вы действительно извлечете из этого огромную пользу. Не спешите с первой реакцией — в такой ситуации лучше всего сохранять хладнокровие.

(2) Сделайте шаг назад, чтобы сгладить ситуацию

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

Однажды руководитель, отвечающий за строительство автодорог, пошел на обед к одному пожилому техническому специалисту. За столом разговор зашел о строительстве одной из скоростных автомагистралей. Руководитель подчеркнул, что неоднократные задержки в строительстве являются серьезной ошибкой со стороны ответственных органов, а пожилой технический специалист с ним не согласился, считая, что эту автомагистраль вообще не следовало строить. Они перебрасывались репликами, и спор постепенно обострился. Позже пожилой техник перевел разговор на тему «эгоизма молодежи и отсутствия у них экологического сознания», явно критикуя того господина. Боясь, что дальнейший спор нарушит дружескую атмосферу, господин смягчил тон и деликатно заметил: «Возможно, наши взгляды никогда не совпадут, но в этом нет ничего страшного. Возможно, мы оба правы, а может, и оба неправы — этого никто не знает». Эти слова не только позволили господину выйти из затруднитель-

ного положения, но и сгладили конфликт между участниками спора, предотвратив бесконечные пререкания, усугубление противоречий и ухудшение отношений.

(3) Терпеливо объясняйте, не выходите из себя

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

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

Делитесь радостью с подчинёнными

Некоторые руководители, сталкиваясь с радостным событием, предпочитают наслаждаться им в одиночестве. На самом деле, если это не требует сохранения тайны, поделиться радостным событием с подчиненными может ещё больше стимулировать их рабочий энтузиазм, и это, по сути, также является хорошим способом эффективного управления подчиненными.

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

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

Вскоре сотрудники заметили, что в центре заводской территории появился большой стеклянный террариум. Из любопытства они подошли посмотреть и обнаружили внутри аллигатора весом 800 фунтов.

«Ну как? Этот парень выглядит неплохо, правда?» — радостно спросил Хайнц. Некоторые сотрудники сказали: «Никогда не видели такого огромного аллигатора». Другие же заметили: «Дело не в размере, а в искренности». Хайнц с улыбкой ответил: «Этот огромный парень меня очень взволновал и оставил самые незабываемые воспоминания о моей поездке во Флориду. Давайте все вместе разделим эту радость в перерывах между работой!»

Оказалось, что этот аллигатор был специально куплен Хайнцем во Флориде для своих подчиненных. «Делиться радостью с подчиненными» — это не только источник счастья для Хайнца, но и его секретный приём в управлении персоналом.

На самом деле, люди часто, обретя радость и славу, склонны к самовозвеличиванию, и это особенно характерно для руководителей. Такое настроение вполне понятно, но страдают от этого подчиненные: им приходится терпеть вашу надменность, но они не осмеливаются высказаться, потому что вы — начальник и сейчас на пике славы. Однако со временем они будут сознательно или бессознательно сопротивляться вам в работе, отказываться сотрудничать и ставить вам препятствия. Поэтому, обретя радость и славу, руководитель должен стать ещё более скромным. Быть ни слишком униженным, ни слишком высокомерным нелегко, но «скромность» безусловно превосходит «высокомерность», и даже если «скромность» доходит

до отвратительной степени, это не имеет значения. Увидев вашу скромность, подчинённые скажут: «Он ведь довольно вежливый!» — и, конечно же, не будут создавать вам проблем и противостоять вам. Существует много принципов скромности, но достаточно соблюдать следующие два:

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

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

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

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

Глава 3. Искусство установления авторитета жесткой рукой: как стать авторитетным лидером

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

Доброта не всегда уместна

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

Бывший президент США Форт был человеком с добродушным характером; его часто называли «приятным, скромным, спокойным, добродушным» и т. д. Он придерживался умеренной линии поведения, не проявлял агрессивности, что создавало впечатление надежного и простого человека.

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

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

Некоторые подчиненные часто повторяют одну и ту же ошибку; в таких случаях руководитель может по праву проявить недовольство и гнев. Такая реакция в полной мере демонстрирует авторитет руководителя и строгость установленных правил. Следует сказать, что в отношении тех подчиненных, которых «не трогает мягкость, а трогает жесткость», своевременное проявление гнева и демонстрация авторитета зачастую оказываются более эффективными, чем долгое убеждение и тысячи слов.

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

В «Истории династии Сун» в биографии Бао Чжэна записано: «По старинному обычаю никто не имел права напрямую предстать перед судом. Бао Чжэн открыл главные ворота, позволив людям подойти и изложить свою позицию, и чиновники не смели обманывать». Речь идет о том, как Бао Чжэн, занимая должность префекта Кайфэна, отменил множество нера-

зумных правил и положений. По старинному порядку простые люди, желающие подать жалобу, не могли напрямую войти в уездную администрацию; они должны были передать написанное заявление привратнику, который затем доставлял его в зал судебных заседаний. Таким образом, привратники пользовались случаем для вымогательства, а коррумпированные чиновники — для получения взяток и совершения злоупотреблений, что приводило к множеству несправедливых, ложных и ошибочных судебных дел. Узнав об этом, Бао Гонг пришёл в ярость и приказал пробить в здании уезда Кайфэна ворота, выходящие на север. Устроившись в южной части здания, Бао Гонг наказал многих нарушавших закон членов императорской семьи и беззаконников, совершив множество поступков, которые завоевали глубокую любовь народа.

Руководителю необходимо в нужный момент проявлять строгость и демонстрировать авторитет, особенно когда речь идет об интересах народа и принципиальных вопросах. Если умеренные меры или попытки перевоспитания виновных не приносят результата, руководитель должен прибегнуть к строгости и демонстрации авторитета для решения проблемы.

Чрезмерная мягкость подрывает авторитет

В процессе управления персоналом проявление милости и мягкости может в определенной степени вызвать у подчиненных желание отплатить за добро; однако во всем важна меру — чрезмерная мягкость подрывает ваш авторитет и препятствует успешной работе организации.

Из одних и тех же ингредиентов — рыбы, мяса, яиц и овощей — одни умеют приготовить аппетитное блюдо с манящим ароматом, а другие — лишь пресное и безвкусное, утратившее свой истинный вкус. В чём же заключается секрет и хитрость? Опытный повар ответит вам двумя словами: «степень прожарки». Если прожарить недостаточно, блюдо не будет ароматным и вкусным; если пережарить, оно разварится или подгорит. Только при идеальной степени прожарки блюдо приобретает прекрасный цвет, аромат и вкус. Так обстоит дело с приготовлением блюд, и то же самое относится к управлению персоналом. Умение правильно определять степень прожарки и соблюдать меру — это именно то, на что руководитель должен обращать пристальное внимание, иначе это непременно принесет ему неприятности.

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

А его преемник, император Юань, отличался мягкостью и добротой и был приверженцем конфуцианства, которое, по сути, проповедовал Конфуций и отличалось такими основными чертами, как «широта, мягкость, сдержанность и доброта». Начиная с императора У, династия Хань, хотя и придавала большое значение конфуцианству, на деле сочетала принципы «царства» и «гегемонии». После вступления на престол император Юань «привлекал к службе конфуцианских ученых и поручал им управление государством»; конфуцианцы Гун Юй, Сюэ Гуанде, Вэй Сянь и Куан Хэн поочередно занимали пост премьер-министра. В своем правлении император Юань при каждом удобном случае цитировал «Книгу песен» и другие конфуцианские классические тексты, дословно следуя принципам «чисто конфуцианской политики». Следует признать, что во время правления императора Юаня действительно было осуществлено немало «гуманных мер», направленных на «заботу о народе», однако под лозунгом «не соперничать с народом за выгоду» он отказался от политики борьбы с влиятельными помещиками и ограничения их власти, проводя так называемую «политику снисходительности». В этих условиях процесс земельного укрупнения становился всё более неудержимым, а такие социальные пороки, как коррупция среди чиновников, приобретали всё более угрожающие масштабы.

Император Юань считал, что евнухи, не имеющие кровных родственников и не состоящие в браке, являются наиболее заслуживающими доверия и надёжными, поэтому он особенно доверял евнухам Чжуншу Хунгун и Пуйше Ши Сянь. В то время помощник императора, бывший генерал Сяо Ван-чжи, обладал глубоким пониманием вопросов государственного управления и военного дела. Он считал, что для участия в решении важных государственных дел следует выбирать мудрых и способных людей, а не назначать евнухов, отбывших наказание, и поэтому обратился к императору Юаню с просьбой использовать в этой должности ученых-чиновников. Два евнуха, Хун и Ши, стремясь сохранить свою власть и положение, злоупотребляли полномочиями и вступили в сговор с родственником императора Ши Гао, чтобы вытеснить и подставить таких важных министров, как Сяо Ван-чжи. Император Юань был недальновидным и недалеким; он неоднократно попадал в ловушки Хунгона и Ши Сяня, что привело к самоубийству Сяо Ван-чжи, а его соратники по управлению государством — Чжоу Кань, Лю Гэншэн и другие — были обвинены в преступлениях и низведены до положения простых подданных. Вскоре Хунгон умер от болезни, а Ши Сянь захватил единоличную власть, в результате чего государство погрузилось в хаос.

В управлении нет ничего плохого в том, чтобы руководствоваться принципами мягкости и доброжелательности — разве современное управление не проповедует гуманный подход? Главное в том, что мягкость и доброжелательность имеют свои пределы: если придерживаться только одной стороны, это неизбежно приведет к потере контроля над другой — этот принцип одинаков как в древности, так и в наши дни. В предприятии чрезмерно мягкий стиль управления может привести к тому, что работа станет невозможной.

Генеральный директор одной компании постоянно стремился прислушиваться к мнениям подчинённых, надеясь, что его решения будут максимально совпадать с их точкой зрения. Каждый раз, когда предстояло утвердить план, он созывал целую серию больших и малых совещаний, приглашая подчинённых высказать свои предложения. Если все единодушно считали, что поставленная цель труднодостижима, он снижал плановые показатели; если менеджеры из его подчинения просили о расширении полномочий, он старался пойти им навстречу. Он полагал, что таким образом сможет сплотить коллектив и обеспечить быстрое развитие бизнеса, но все пошло не так, как он надеялся: подчиненные постоянно упрекали его в несовершенстве планов или искали объективные оправдания, чтобы снять с себя ответственность за низкую эффективность работы своих подразделений. Когда пришло время второго распределения задач, руководитель осторожно учел мнения всех сторон, надеясь выработать план, который не вызвал бы возражений ни у одного из отделов, но это так и не помогло.

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

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

Руководитель, о котором шла речь выше, столкнувшись с ситуацией, когда коллектив распался на отдельные части, в конце концов осознал, что нельзя больше проявлять мягкость. Когда пришло время давать задание в третий раз, он решил проявить жесткость. После бури

и грозы подчиненные перестали возражать, и в том году поставленные перед предприятием цели были достигнуты досрочно.

Руководителю следует помнить: вспышки гнева и жесткая позиция в случае необходимости — это не спонтанная реакция, а средство управления подчиненными и достижения поставленных целей. Например, на одной из знаменитых сессий ООН бывший генеральный секретарь ЦК КПСС Хрущёв, чтобы выразить резкий протест против США и их союзников, даже ударил по столу кожаным ботинком, что вызвало бурную реакцию во всём мире. Однако на одной из фотографий, сделанных прямо в зале заседаний, видно, что на ногах у Хрущёва явно были кожаные ботинки, а тот, что он держал в руке, скорее всего, был «третьим ботинком», предназначенным специально для ударов.

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

Нельзя прощать тех, у кого нечистые намерения

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

Генеральный директор одной компании с ограниченной ответственностью, увлечённый личными амбициями, в течение нескольких лет, когда лично отвечал за продажи, не только получал огромные откаты, но и, чтобы устроить своего сына на работу в определённую организацию, не пощадил несколько сотен тысяч юаней из деловых средств, щедро раздавая подарки и оказывая услуги. Внутри предприятия он действовал деспотично, полагался исключительно на своих доверенных лиц, подавлял и преследовал инакомыслящих, вытеснял квалифицированных и способных руководителей, что привело к потере контроля над производством: продукция не продавалась и скапливалась на складах. Этот генеральный директор прикрывал свои проступки, не только заискивая перед общественностью, но и бросая громкие слова в адрес вышестоящих, льстя им, перекладывая ответственность на других и сваливая вину на них, что оказало крайне негативное влияние на коллектив. За несколько лет убытки предприятия достигли нескольких десятков миллионов юаней.

После кадровых перестановок в компании на пост председателя совета директоров был назначен новый человек. Этот председатель, имеющий высшее образование, отличался доброжелательностью, а также обладал необходимыми знаниями и способностями. Поскольку в компании генеральный директор на протяжении многих лет курировал производство и технические вопросы, а у других не было такого богатого опыта, как у него, совет директоров всё же назначил его на должность генерального директора компании.

Поначалу генеральный директор проявлял энтузиазм и активность, действительно уделял внимание работе и пользовался расположением председателя совета директоров, однако, поскольку для изменения финансового положения компании неизбежно приходилось затрагивать наследие прошлого, можно было предположить, что старые проблемы рано или поздно всплывут на поверхность. К тому же старые привычки трудно изменить, и прежние взгляды и стиль работы генерального директора вскоре вновь проявились в его управленческой деятельности.

Председатель совета директоров, уделявший много внимания делам компании, конечно же, быстро это заметил, но он ограничивался лишь частным обменом мнениями, обсуждая и анализируя ситуацию с генеральным директором. В результате таких бесед он пришёл к выводу, что поступки генерального директора вполне понятны, а недовольство других сотрудников является проявлением предвзятости. Таким образом, председатель совета директоров

начал длившиеся несколько месяцев переговоры как на заседаниях, так и вне их рамок, однако положение дел в компании не улучшалось. Вложенные средства в размере нескольких десятков миллионов юаней почти иссякли, а в производстве и на рынке не наблюдалось существенного улучшения.

Ещё до вступления в должность председателя совета директоров он специально пригласил одного консультанта. Согласно плану этого консультанта: во-первых, следовало определить новую стратегию развития компании; затем — провести обучение руководящих кадров, выработать единое понимание ситуации, повысить боевой дух и поднять моральный дух; после этого — провести реорганизацию структуры, усовершенствовать механизмы функционирования предприятия и доработать соответствующие правила и положения; наконец, примерно через шесть месяцев после вступления председателя совета директоров в должность, провести существенную перестановку кадров, прежде всего среди руководящих работников среднего и высшего звена. Такой план действий был разработан с учетом истории и текущего положения предприятия.

Из-за действий генерального директора к моменту, когда председатель совета директоров пробыл в должности три с половиной месяца, несмотря на то что компания была занята наведением порядка в механизмах и правилах, консультант не смог сдержать нетерпения и, после тщательного исследования и анализа, прямо предложил председателю совета директоров: заменить генерального директора.

Для корпоративного консультанта выдвижение такого предложения само по себе является делом крайне деликатным, что свидетельствует о всей серьезности ситуации.

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

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

Как трогательно прозвучали эти слова председателя совета директоров! Какое у него добросердечное сердце!

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

Странно, но в то же время и неудивительно, что в ходе критики председателя со стороны высшего руководства материнской компании тот генеральный директор начал метаться из угла в угол, громко высказывая плохие слова в адрес председателя и возлагая всю ответственность на несчастного председателя.

Конечно, этот недобросовестный генеральный директор тоже не смог избежать неудачной судьбы: за год до выхода на пенсию его с позором сменили.

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

Чтобы переломить ситуацию, нужны решительные и быстрые действия

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

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

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

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

В последующие шесть решающих месяцев те, кто остался в компании, активно сотрудничали с ним.

Энергичный стиль управления этого руководителя переломил ситуацию в компании. Хотя его «жесткая» политика могла привести к массовой отставке руководителей, он всё же пошёл на этот шаг, поскольку считал, что иного способа заставить всех немедленно поддержать его действия просто не было. Иногда использование методов убеждения отнимает слишком много времени, а если люди не поддаются на уговоры, такие методы оказываются совершенно бесполезными.

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

Смело наказывать отдельных нарушителей

Чтобы руководитель мог воплотить свои замыслы в жизнь и задействовать совокупный потенциал подчиненных, необходимы единые действия и единая воля. А единые действия и единая воля достигаются благодаря строгому соблюдению законов и дисциплины и укрепля-

ются с помощью авторитетных методов управления. Если командование не работает, солдаты не подчиняются командирам, а командиры не подчиняются полководцу, вся организационная система превращается в разрозненную массу, управленческий механизм с трудом может поддерживать нормальную работу, а достижение управленческих целей становится пустыми словами. Поэтому, когда это необходимо, следует наказывать отдельных типичных нарушителей, чтобы предупредить остальных подчиненных и заставить их соблюдать дисциплину и законы, а также подчиняться приказам.

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

Сунь-ву очень ясно объяснил основные принципы построения и строевой подготовки, но когда пришло время отдавать команды, женщины разразились смехом, запутались в строю и никто не слушался его. Сунь-ву ещё раз объяснил основные принципы и попросил двух командиров показать пример. Однако, как только он отдал команду, дворцовые служанки по-прежнему относились к этому безразлично, а две любимицы-командиры даже хохотали до слёз. Сунь У строго сказал: «Здесь военный плац, а не королевский дворец; вы теперь воины, а не дворцовые служанки; мои команды — это военные приказы, а не шутка. Если вы не тренируетесь в соответствии с командами, а две командирки первыми не подчиняются приказам, это является открытым нарушением военного права и заслуживает смертной казни!» Сказав это, он приказал воинам убить обеих фавориток.

На площадке мгновенно воцарилась тишина, и дворцовые служанки, испугавшись, не смели больше ни звука издать. Когда Сунь У вновь отдал команду, они выровняли шаг, их движения стали правильными — они действительно превратились в хорошо обученных солдат.

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

Конечно, руководитель не может наказать всех непослушных подчиненных. Есть поговорка: «Закон не наказывает всех», да и слишком широкий охват мер наказания — не лучшая идея. В таком случае достаточно выделить одного типичного нарушителя и применить к нему строгие меры, чтобы все остальные почувствовали тревогу и страх.

Например, когда в каком-то отделе возникают проблемы, если обвинять весь отдел целиком, у всех возникнет ощущение, что каждый совершил ошибку, и ответственность размывается; точно так же все могут прийти к выводу, что никто не виноват. А наказание только тех, кто допустил серьезные проступки, заставит остальных подумать: «К счастью, я не ошибся», что, в свою очередь, заставит их сдерживать себя и стараться не допускать ошибок. Поэтому, чтобы поднять упавший моральный дух в отделе, иногда неплохо намеренно создать немного напряженную атмосферу и смело принести в жертву одного типичного нарушителя. Это очень полезный способ устрашения, а также эффективная стратегия управления персоналом.

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

Руководителю следует избегать выбора людей, склонных к пессимизму или чрезмерной нервозности. Если по ошибке выбрать подчиненного такого типа, это впоследствии доставит вам ещё больше хлопот.

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

(1) Жестко пресекать тех, кто выделяется.

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

(2) Принимать меры в отношении лиц, совершивших серьезные нарушения.

Если одновременно выявляется несколько нарушителей дисциплины и правил, следует сузить круг наказаний и сосредоточиться на наказании тех, чьи нарушения носят тяжкий характер, имеют отвратительный характер и оказывают наихудшее влияние, а остальным достаточно будет соответствующего критического разговора и воспитательной работы. Если же наказывать всех без разбора, это приведет к следующим последствиям: во-первых, из-за слишком широкого круга наказаний не будет достигнута цель «предупреждения»; во-вторых, это повлияет на работу; в-третьих, появление слишком большого числа врагов подорвет ваш авторитет. Только выборочное и целенаправленное наказание позволит добиться реального эффекта.

(3) Наказание опытных сотрудников или руководителей среднего звена.

Если удастся наказать одного из опытных сотрудников или руководителя среднего звена, несущего большую ответственность, эффект будет лучше, и это послужит более убедительным предупреждением для рядовых сотрудников. Если наказывают и осуждают людей, добившихся реальных результатов, или руководителей отделов, разве остальные сотрудники смогут не испытывать беспокойства и не работать вдвое усерднее?

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

Поскольку речь идет о наказании, оно, безусловно, носит безжалостный характер. Однако руководитель, применяя этот метод, должен учитывать эмоциональное состояние наказанного. Следует обратить внимание на следующее: во-первых, форма наказания не должна быть чрезмерно радикальной, необходимо оставить пространство для компромисса, чтобы наказанный мог его принять; во-вторых, наказание должно быть обоснованным и обоснованным, осуществляться в соответствии с дисциплинарными правилами и установленным порядком, чтобы наказанный был убежден в его справедливости и не мог ничего возразить.

(5) Наказание должно сочетать в себе мягкость и строгость.

«Выделение типичных примеров» — лишь один из методов управления, но не единственный, и его цель не заключается в мести. Поэтому его необходимо дополнять методами «доброты», сочетая мягкость и жесткость. Таким образом, наказанный, будучи «наказанным», одновременно почувствует некоторую заботу. С точки зрения руководителя, это позволяет

реализовать политику жесткой руки, завоевать доверие подчиненных и создать образ, внушающий уважение и страх.

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

Этот метод нельзя применять слишком часто или слишком много. В противном случае это вызовет недовольство подчиненных, и они могут даже посчитать, что вы умеете только наказывать и придираться к людям, не обладаете управленческими способностями, в результате чего они будут презирать вас в душе, что негативно скажется на имидже и авторитете руководителя.

В отношении высокомерных подчиненных необходимо своевременно применять меры сдерживания

Высокомерные люди часто считают себя нечто особенное, полагая, что они — уникальные таланты, не имеющие себе равных ни в прошлом, ни в будущем. Если подчиненный доходит до такой степени высокомерия, это действительно становится головной болью для руководителя. В отношениях с таким подчиненным нужно признавать его заслуги, умело успокаивать и идти ему навстречу, но нельзя терпеть и уступать бесконечно, иначе он может потерять чувство меры. В нужный момент руководитель должен один раз продемонстрировать ему свою силу, чтобы он почувствовал страх.

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

Однажды император Тайцзун играл в го с министром по делам чиновничества Тан Цзянем. Тан Цзянь первым занял выгодную позицию, что привело к спору с императором. Тайцзун на мгновение пришёл в ярость и приказал отстранить Тан Цзяня от должности в столице, сослав его в качестве префекта в Таньчжоу. Но его гнев ещё не улегся, и он сказал Вэйчи Цзиндэ: «Тан Цзянь пренебрегает мной, я хочу казнить его. Выступи в моё свидетельство и скажи, что он питал ко мне обиду и высказывался неуважительно». На следующий день Тайцзун приказал Вэйчи Цзиндэ и Тан Цзяню давать показания лицом к лицу. Цзиндэ поклонился до земли и сказал: «Я действительно ничего об этом не слышал». Тайцзун неоднократно повторял свой вопрос, но ответ оставался прежним. В приступе гнева Тайцзун разбил о землю нефритовую доску, которая была у него в руке, и, отмахнувшись рукавом, удалился во внутренние покои.

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

Однако Вэйчи Цзинде был по натуре высокомерным и своенравным, и измениться ему было, в конце концов, трудно. Однажды Тайцзун устроил большой банкет для вельмож. Вэйчи Цзинде стал спорить с присутствующими о том, кто из них старше по возрасту, и, поддавшись порыву гнева, даже избил принца Байчэн Ли Даоцзуна, в результате чего тот ослеп на один глаз. Император, увидев такую дерзость Цзинде, был весьма недоволен и прервал банкет. Тан Тайцзун сказал Цзиндэ: «Я хочу делить с вами богатство и славу, а ты приписываешь себе все заслуги и гордишься, неоднократно нарушая законы. Знаешь ли ты, как в древности были

казнены Хань Синь и Пэн Юэ? В этом не было вины Хана Гаоцзу». Только тогда Вэйчи Цзиндэ почувствовал некоторый страх и с тех пор стал сдерживать свои поступки.

К такому высокомерному, но честному человеку, как Вэйчи Цзинде, необходимо проявлять милость, чтобы тронуть его сердце, но при этом нужно ухватиться за его слабости и применить умеренное устрашение, чтобы оказать сдерживающее воздействие. Вдохновлённый историей о том, как император Тайцзун Ли Шиминь укротил своенравного министра Вэйчи Цзинде, поэт написал стихотворение: «Своенравный полководец, гордящийся своими заслугами, давил на людей, но мудрый правитель с помощью милости и авторитета укротил этого необузданного министра. Искусно сопоставив Хань и Пэн, чтобы проиллюстрировать древность и современность, Вэйчи пробудился от сна, весь мокрый от пота».

Такие военачальники, как Вэйчи Цзинде, хотя и отличаются честностью и неподкупностью, зачастую имеют недостатки в виде грубости в поведении и простоты ума, поэтому необходимо, исходя из их характера, направлять их в нужное русло и применять к ним авторитет и устрашение. Можно сказать, что император Тайцзун династии Тан управлял ими в меру.

Не помешает немного поработать над «предлогом»

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

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

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

Однажды Сяо Хэ подал императору Гаоцзу меморандум, в котором говорилось, что из-за роста населения в столице Чанъане не хватает земли для возделывания, и просил выделить заброшенные участки в парке Шаньлинь для освоения народом: это позволило бы не только собрать урожай для снабжения населения, но и использовать стебли и листья бобов и пшеницы в качестве корма для птиц и зверей в парке. Но кто бы мог подумать, что, прочитав меморандум, император Гаоцзу заподозрил его в намерении заискивать перед народом и подкупать его сердца. В приступе гнева он швырнул меморандум на землю и прокричал: «Канцлер наверняка получил взятку от купцов, раз осмелился трогать земли моего парка Шаньлинь! Как это можно допустить!» Он немедленно отдал приказ арестовать Сяо Хэ и заключить его в тюрьму. Жалкий Сяо Хэ, который более двадцати лет, как один день, добросовестно исполнял свои обязанности и вел себя осторожно и осмотрительно, много раз развеивал подозрения Гаоцзу, но, несмотря на это, в седые годы на него обрушилось несчастье. В душе Сяо Хэ чувствовал невыразимую обиду! Но он хорошо знал характер Гаоцзу, поэтому чем тяжелее становилась ситуация, тем спокойнее он оставался, сохраняя внутреннее равновесие, не подавая апелляций и не оправдываясь. Он знал, что через несколько дней Гаоцзу отпустит его.

Через несколько дней дежурствовал стражник по имени Ван. Увидев, что Высокий Прародитель полулежит, подложив под спину подушку, и что его настроение лучше, чем обычно, он подошёл, преклонил колени и спросил: «Ваше Величество, какое тяжкое преступление совершил канцлер, что его заключили в тюрьму?» Высокий Прародитель ответил: «Я слы-

шал, что Ли Си, будучи канцлером Первого императора Цинь, все добрые поступки приписывал императору, а за плохие брал на себя ответственность; но Сяо Хэ, напротив, тайно принял деньги от купцов и, по их просьбе, попросил у меня разрешение расчистить заброшенные земли в парке Шаньлинь, чтобы завоевать расположение народа и подкупить его сердца, поэтому он должен быть наказан».

Начальник охраны сказал: «Ваше Величество, по мнению вашего подданного, канцлер Сяо Хэ невиновен. Обязанность канцлера — приносить пользу народу, и просьба канцлера Сяо Хэ о разрешении расчистить заброшенные земли в парке Шаньлинь — это именно то, что он должен был сделать. Как Ваше Величество может подозревать его в том, что он взял взятку, чтобы задобрить народ? К тому же в те времена Ваше Величество несколько лет сражалось с Сян Ю, а затем подавляло восстания Чэнь Си и Ин Бу; каждый раз, когда Ваше Величество уходило в поход, именно канцлер оставался, чтобы удерживать Гуаньцзун. Если бы у канцлера были скрытые намерения, ему достаточно было бы сделать один небольшой шаг, и вся территория к западу от прохода Ханьгу уже давно не принадлежала бы Вашему Величеству. Но канцлер никогда не стремился к личной выгоде и всегда оставался верным Вашему Величеству. Неужели сегодня он вдруг стал жаждать тех мизерных денег, которые предлагают купцы? Что же касается Первого императора Цинь, то он именно потому, что не прислушивался к критике своих подданных и действовал по-своему, лишился всего поднебесного. Ли Си просто брал на себя ответственность за его ошибки — разве в этом стоит брать пример? Ваше Величество, пожалуй, слишком легкомысленно оценивает канцлера, считая его мелким и недалеким человеком».

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

Выйдя из тюрьмы, Сяо Хэ не успел даже зайти домой, чтобы переодеться, и, в потрепанной одежде и босиком, спотыкаясь, поспешил во дворец, чтобы поблагодарить императора. Император сказал: «Сяо Хэ, не стоит так церемониться. Когда канцлер просил от моего имени разрешить народу возделывать заброшенные земли в императорском парке, я не дал на это согласия — значит, я не более чем правитель, подобный Цзи из династии Ха и Чжоу из династии Инь, а канцлер — настоящий мудрый государственный деятель. Я заключил канцлера в тюрьму именно для того, чтобы народ узнал о моей ошибке!» Сяо Хэ поспешно поклонился в знак благодарности и удалился. С тех пор Сяо Хэ вел себя ещё более почтительно.

Здесь, по сути, наличие или отсутствие у Сяо Хэ намерения завоевать популярность у народа имеет второстепенное значение; важно то, что благодаря этому «поимке и освобождению» Сяо Хэ в дальнейшем абсолютно не осмелился бы питать какие-либо подобные замыслы, и именно в этом заключалась истинная цель мастера управления людьми Лю Бана. Из этого примера мы также можем увидеть, что современное управление предприятиями уделяет чрезмерное внимание научной стороне, а такой подход к управлению, учитывающий индивидуальную психологию, особенно психологию китайцев, зачастую игнорируется.

К коррупционерам нельзя проявлять пощаду

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

В древней истории Китая самым суровым и безжалостным борцом с коррупцией был император династии Мин Чжу Юаньчжан, происходивший из простого народа.

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

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

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

В девятом году эпохи Хунву «все виновные чиновники, перечисленные выше, были сосланы в Фэнъян, и их число исчислялось десятками тысяч», причём подавляющее большинство из них составляли коррумпированные чиновники. А за тяжкие преступления назначались такие жестокие наказания, как вырывание сухожилий, вырывание колен, отрубание пальцев, отсечение рук, отрезание стоп, выпотрошение кишок, обрезание носа, кастрация, распятие, сослание в Гуанси для ловли слонов, конфискация всего имущества всей семьи и сослание в дальний край в рабство, а также наказание по принципу «повлечения за собой девять родов» и т. д. Министр Министерства доходов Чжао Мянь и его жена были уличены в коррупции; после раскрытия дела супруги были одновременно казнены. Заместитель министра работ Хань Ду, пробыв в должности менее полугода, в сговоре с чиновниками своего ведомства последовательно продал 2550 ремесленников, получив за это 13 350 гуань; удержал из продовольственного пайка ремесленников 3000 гуань; незаконно продал 28 000 вязан тростника, получив за это 14 000 гуань; незаконно продал 800 000 цзинь древесного угля, присвоив выручку себе, и после раскрытия дела был казнен.

Как и во всех феодальных деспотических режимах прошлых династий, случаи коррупции и взяточничества среди чиновников эпохи Мин были не редкостью. Например, заместитель управителя Кайчжоу в префектуре Дамин Лю Рулинь, требуя возврата похищенных средств, которые чиновники этого уезда укрывали от имени преступников, принуждал жителей деревень выплачивать компенсацию за них и был приговорен к обезглавливанию; уездный управитель Фэняна Линьхуай Чжан Тай, его заместитель Линь Юань, главный секретарь Чэнь Рисинь, судебный секретарь У Сюэвэнь, а также уездный управитель уезда Сун провинции Хэнань Нюй Чэн, его заместитель Му Хэн, главный секретарь Ли Сяньмин и судебный секретарь Чжао Жунъань и другие принимали взятки от дезертиров и приказывали другим людям за них отбывать военную службу; после раскрытия дела все чиновники этих двух уездов были подвергнуты смертной казни; Чиновник Чэнь Кэсу из управления речного порта у устья реки Дунлю

в провинции Фуцзянь вступил в сговор с местными рыбаками, присвоив 10 000 гуань сборов за вылов рыбы, а также вступил в сговор с чиновниками уездов Дунлю и Цзяньдэ, в том числе с Ван Вэньцзи, и, проверив сборы, присвоил несколько десятков тысяч, за что был казнён; джинши Чжан Цзыгун и Ван Пу по приказу отправились в Куньшань для обследования последствий наводнения, где приняли участие в банкете, устроенном учителем Куньшаня Ци Цзюгун ипатрульного инспектора Яо Чэна, приняли от них в подарок атлас, одежду и другие вещи, а также 1300 гуань бумажных денег; они ложно сообщили, что 22 600 му их уже созревших полей пострадали от наводнения. Узнав об этом, Чжу Юаньчжан приказал страже «Цзиньи» доставить им оружие и веревки и приказал им покончить с собой. В то время чиновники, присвоившие 60 или более лянь серебра, подвергались наказанию в виде публичной казни с выставлением отрубленной головы на всеобщее обозрение, а также сдирания кожи и набивания её соломой. Казни чаще всего проводились в храмах Земли, расположенных в левой части зданий уездных, префектурных и окружных управлений, а также в военных гарнизонах, где совершались ритуалы почитания Земли; поэтому в то время храмы Земли получили название «храмы кожи». Коррумпированных чиновников доставляли в храм Земли, где их обезглавливали и выставляли на всеобщее обозрение, подвесив головы на флагштоках; затем с трупов сдирали кожу, набивали её рисовой соломой, делали из них «кожаных людей» и выставляли справа от главного престола в качестве предупреждения для последующих должностных лиц.

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.