

Георгий Огарёв

34 закона эффективного управления компанией



Георгий Огарёв
**34 закона эффективного
управления компанией**

авторский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=167126

36 законов эффективного управления компанией: Рипол Классик; 2002

ISBN 5-7905-1717-X

Аннотация

Книга была издана издательством «Рипол Классик» в 2002 году под названием «36 законов эффективного управления компанией».

Эффективно управлять предприятием, будь то маленькая фирма или крупная корпорация, должен уметь каждый предприниматель, да и не только он. Любому человеку, чтобы выжить в развивающихся рыночных условиях, необходимо быть знакомым с законами, по которым функционирует мир товаров и услуг, а также избегать крайностей в их применении, ведь каждый закон может перерасти в свою противоположность и оказать самое негативное воздействие.

Для тех, кто хочет и может руководить.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
ЗАКОН 1	5
ЗАКОН 2	9
ЗАКОН 3	14
ЗАКОН 4	19
ЗАКОН 5	24
ЗАКОН 6	28
ЗАКОН 7	32
ЗАКОН 8	36
ЗАКОН 9	41
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Георгий Огарёв

34 закона эффективного управления компанией

ВВЕДЕНИЕ

Данная книга посвящена искусству делового общения на крупных предприятиях. Она будет интересна руководителям больших компаний и фирм, желающих создать или улучшить внутренний климат своего «детища».

Это издание ориентировано на тех, кто заботится о благоприятной атмосфере в крупном коллективе. Известно, что наличие корпоративного духа способствует процветанию компании, иначе невозможно прогрессивное развитие фирмы, а значит, и будущее огромного количества людей.

Предлагаемый свод тридцати четырех законов успешного руководства фирмой представляет собой не простое их описание, но и содержит доказательство закона с приведением исторических примеров; уделяется внимание обратной его стороне, так как любой закон может перерасти в свою противоположность, и наше издание имеет иллюстрации таких «переходов», преподносимых самой жизнью; есть в этой книге и ассоциативный взгляд на закон, интересные байки, басни и притчи, подобранные по тематическому принципу; присутствует и ссылка на авторитетное мнение.

Мы надеемся, что наша книга поможет всем добиться успеха на профессиональном поприще!

ЗАКОН 1

ДЕЛАЙ СТАВКУ НА ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

Формулировка закона

Профессионализм – столп, на котором зиждется устройство современных компаний. В любом спорном вопросе, на который вы сами не можете дать ответ, на помощь придут профессионалы, способные своим компетентным мнением разрешить проблему.

Толкование закона

Некоторые люди ошибочно полагают, что никто не справится с работой лучше, чем они. Поэтому они, как правило, стараются все сделать самостоятельно, и, естественно, оказывается, что это невозможно. Таким образом, дело, требующее работы профессионалов, не выполняется. С психологической точки зрения, подобные «многоделы» не в состоянии доверить какую бы то ни было работу окружающим, возлагая на себя непосильный груз забот. Что касается предприятия, то подобное поведение руководителя может обернуться неожиданной катастрофой. Человек тем и отличается от робота, что, будучи не в состоянии выполнять большой объем работы, может скоординировать работу группы людей, а профессионализм руководителя заключается в способности расписать эту работу по часам.

Очень часто возникают ситуации, при которых совет профессионала просто необходим. Чаще всего это вопросы юридического или финансового характера, требующие особых профессиональных знаний. Предприятий, не сталкивавшихся с подобными проблемами хотя бы однажды за историю своего существования, просто не существует. Поэтому руководитель заранее должен продумать ситуации, при которых он будет вынужден обратиться к профессионалам. Наилучшим выходом считается заранее принять в штат предприятия профессиональных работников, чтобы при необходимости не подключать к работе на предприятии «чужих», так как это психологически трудно для обеих сторон.

Дело в том, что современность диктует предприятиям новые правила успешной работы. Если раньше руководители государственных учреждений вполне могли справляться с возникающими трудностями и проблемами своими силами, то развитие рыночных отношений заставляет по-другому взглянуть на производственный процесс. Профессионализм с каждым днем ценится все выше и выше. Советы специалистов нередко спасали предприятия, когда последние уже находились на самой границе банкротства или судебных разбирательств. Так что не стоит экономить на благополучии и спокойной работе предприятия и, тем более, пытаться самому разрешить сложные вопросы. Следует доверить сложные дела профессионалам, и в результате возможный проигрыш обязательно превратится в победу. Кроме того, содействие профессионалов поможет в дальнейшем не допустить подобных ошибок и, следовательно, избежать неприятностей.

Образ

Профессионал подобен спасателю, вытягивающему из пропасти людей. Он осторожно тянет за веревку, зная, что необходимо сделать, чтобы ни один из них не погиб. Его уверен-

ные движения успокаивают попавших в беду, они верят, что профессионал обязательно их спасет. Такому человеку можно доверять – и жизнь, и честь компании.

Доказательства закона

Помощь профессионалов всегда ценилась очень высоко. История подтверждает правильность этого утверждения многочисленными фактами. Так, например, известный португальский банкир начала XIX века Эмильо Родригес разрешил с помощью совета профессионала клубок проблем, преследовавших сеть его банков, расположенных в столице страны – Лиссабоне. Очень долгое время он не мог просчитать и выявить явные хищения в банковской структуре, из-за которой банкир терял львиную долю своих доходов. Первоначально Родригес пытался самостоятельно распутать это дело, но результаты оказались плачевными – ситуация еще больше запуталась, выявить виновных, казалось, уже не представлялось возможным. Между тем он продолжал свою работу, но дела шли все хуже и хуже. Дошло до того, что им, человеком весьма уважаемым, заинтересовалась королевская финансовая полиция.

Банкиру советовали обратиться к профессиональному юристу, но Родригес не считал для себя возможным посвящать в свои дела «чужого человека», считая, что он справится с ситуацией быстрее и лучше. Однако его попытки решить свою проблему самостоятельно успеха не имели. Неизвестно, чем бы закончилось для Родригеса это дело, если бы однажды его совершенно случайно не познакомили с опытным юристом. Выслушав рассказ банкира, тот пообещал помочь. И, как оказалось, судьба свела Родригеса с юристом вовремя.

Опытному специалисту не стоило никакого труда разобраться с трудностями такого рода, и через несколько недель ему удалось поймать на крупном хищении финансового помощника Родригеса – его племянника Николо. Состоялся суд – и справедливость восторжествовала. Кроме того, эта история преподала неплохой урок и самому банкиру – как только судебное разбирательство подошло к концу, он сразу же нанял в свою сеть юрисконсульта.

Стоит заметить, что до середины XIX века не было принято нанимать финансовых и юридических консультантов на постоянную работу на предприятие. Существовала исключительно частная практика, которая обходилась очень недешево, но развитие капиталистических отношений изменило ситуацию. К началу XX века, особенно в 20-х и 30-х годах, такие консультанты, постоянно работающие в фирмах и на предприятиях, становятся неотъемлемым элементом понятия «предпринимательство». Связано это было с тем, что частный бизнес оказался в состоянии постоянной войны с мафиозными структурами, а те в свою очередь – с государственными структурами. Очень скоро советы профессионалов стали цениться буквально на вес золота, ведь от качественной работы консультантов нередко зависела даже жизнь их клиента.

Прекрасный пример – история ареста чикагского «крестного отца» Аль Капоне, превратившаяся в настоящую войну между бухгалтером государственной финансовой службы и финансовым консультантом Капоне. Известно, что свою империю Капоне построил на контрабанде и подпольном производстве спиртного в то время, как в США был в силе сухой закон. Долгое время ни одна государственная служба не могла поймать его, так как бизнес был построен при непосредственной помощи лучших в стране юристов. Ситуация была по-настоящему оскорбительной для государственных служб – все знали о преступлениях, совершенных Аль Капоне, но доказать их было невозможно.

Неизвестно, сколько бы продолжалось это противостояние, если бы не усилия незаметного бухгалтера финансовой службы, чья тщательно проведенная работа помогла все же найти управу на «крестного отца». Бухгалтером были подняты архивы налоговой службы за несколько десятилетий. Это помогло выяснить, что Капоне около 25 лет не платил налогов

в государственную казну. На основании этого обвинения состоялся суд, и Аль Капоне был осужден на 11 лет лишения свободы. Кстати, от этого поражения мафиози так и не смог оправиться и по возвращении на свободу отошел от активного ведения дел.

Как видно из этого исторического примера, с помощью профессионального совета можно добиться любой, даже на первый взгляд невозможной цели. Человеческий ум удивительно глубок, и тот, кто действительно считается профессионалом в своем деле, может достигать немыслимых результатов. Поэтому для истинного руководителя так важно собрать под крышей своего предприятия команду, отличающуюся профессионализмом в совершенно различных сферах бизнеса.

Неудивительно, что наследник империи «Макдональдс» Дуглас Макдональд отмечал, что «вы не сможете сделать ни одного правильного шага, как бы обеспечены вы ни были, если у вас не будет прекрасно подобранной команды профессионалов». Очень разумное замечание. Известно, что даже в средние века многие из европейских государей предпочитали иметь в своей свите подобных советников.

Так, например, своим возвышением и мудрым правлением французский король Генрих IV был обязан своему другу и помощнику – Агриппе, известному в то время юристу и медику. Именно благодаря Агриппе король Наварры спасся живым из Парижа, когда пребывал в плену после Варфоломеевской ночи у королевской семьи Валуа. Советы Агриппы нередко помогали будущему королю Франции успешно лавировать среди интриг парижского и мадридского дворов, пытавшихся заручиться его поддержкой в тайной войне против друг друга. Именно про Агриппу Генрих сказал однажды: «Этот человек – мой добрый гений, и если бы у меня не было столь прекрасного советника, я вряд ли бы прожил в Париже хотя бы день!» Думается, каждый правитель мечтает о подобном советнике, способном развеять сомнения и найти выход из любой ситуации.

Как видно из приведенных выше историй, советы профессионалов помогали выйти из практически тупиковых ситуаций многим великим людям. И это ни в коей мере не умаляет их таланта организовывать рабочий процесс, руководить компанией и оставаться непререкаемым авторитетом для подчиненных. История раз за разом учит руководителей одному из основных правил успеха: не стоит пытаться успеть сделать все самостоятельно и сразу. Этого не может ни один, даже по-настоящему великий человек. Таланты руководителя только шире раскроются, если он обратится за советом и помощью к профессионалам. Таким образом ему удастся приблизиться к идеалу всех предприятий – четко построенной системе трудовых взаимоотношений, в которой каждый работник занимается исключительно своим делом. Без построения подобной системы не может работать ни одно предприятие.

Авторитетное мнение

Нет безвыходных ситуаций, если у вас под рукой есть человек, способный справиться с любой из них! Не стесняйтесь признать, что есть люди, которые в чем-то разбираются лучше вас. Это не только нормально, это правильно.
(Генри Форд)

Обратная сторона закона

Как и всякое другое правило, данный закон имеет свою обратную сторону. По большей части опасность, связанная с выполнением этого закона, грозит руководителям, которые не совсем хорошо разбираются в той области, которая охватывает деятельность его

предприятия. Другими словами, погнавшись за привлечением в сферу своей деятельности обладателей «красных» дипломов, руководитель рискует сделать неправильный выбор. Бизнес строится не только на профессиональных данных, но и на взаимодействии характеров сотрудников, что невозможно не учитывать. Таким образом, рассчитывая только на профессиональные качества, руководитель предприятия, не учитывая личных качеств, которые нередко способны спасти или же наоборот похоронить деятельность фирмы, проигрывает.

Профессионализм, несомненно, может сыграть решающую роль в сложной ситуации, но делать ставку только на него неразумно. Может случиться так, что невыносимый характер работника испортит даже вполне благополучную ситуацию. С другой стороны, даже высокий профессионализм нередко проигрывает богатому опыту, и это тоже нельзя не принимать во внимание. Иногда, погнавшись за привлекательной идеей укомплектовать предприятие исключительно профессионалами (что само по себе похвально), руководитель подводит под сокращение все старые кадры, лишая предприятие опытных работников. Естественно, что по прошествии определенного количества времени выясняется ошибочность таких действий, но время упущено.

А причина в том, что руководитель не учел психологический фактор – совершенно новому коллективу труднее сработаться, к тому же за короткий срок. Помимо этого, новые, пусть даже высокопрофессиональные работники, еще не знают в совершенстве всех тонкостей работы. И для первого и для второго требуется время. Ибо, каким бы отточенным умом ни обладал новый работник, он не перестает быть человеком с неповторимым характером, набором комплексов и стремлений и т. д. Кроме того, подобными мерами вряд ли удастся сделать предприятие преуспевающим. Ведь любой коллектив подобен хорошо сыгранному оркестру, а это, как известно, приходит только с опытом работы. Вот поэтому одна из обязательных заповедей эффективного управления гласит: никогда не жертвуйте опытными кадрами, даже ради профессионалов.

Басня

Жил-был бедный юноша в городе Стамбуле. И все было бы хорошо, но полюбил он принцессу, на которой, конечно же, не мог жениться – слишком разным было их происхождение. Зная, что отец его возлюбленной, повелитель города, даже не снизойдет до разговора с бедняком, юноша решил принцессу выкрасть из дворца и увести. Любовь, как известно, слепа, и, презрев опасность, молодой человек дерзнул проникнуть во дворец. Естественно, его поймали и наказали – жестоко выпороли на площади. Его даже хотели казнить, но принцесса умолила отца пощадить влюбленного.

Придя в себя, юноша не оставил своих попыток. Напротив, он подговорил своих товарищей помочь ему с похищением. И снова молодой человек потерпел неудачу. Его снова выпороли и изгнали из города с запретом когда-либо возвращаться обратно, а его друзей продали в рабство. Долго грустил юноша, скитаясь по стране, пока, наконец, не встретил хитрого вора. Выслушав его печальную во всех отношениях историю, вор решил помочь влюбленному. Конечно, молодой человек уже ожидал очередной неудачи, но каково же было его изумление, когда через неделю ловкий вор привез ему и принцессу, и драгоценности из казны повелителя!

ЗАКОН 2

ВЫБИРАЙ ТЕХ ЛЮДЕЙ, С КОТОРЫМИ ТЕБЕ БУДЕТ ЛЕГКО РАБОТАТЬ

Формулировка закона

Критерии отбора команды, с которой придется в дальнейшем работать, у каждого руководителя свои, при этом нужно не забывать, что кроме профессиональных необходимо учитывать личностные качества человека: сможете ли вы ему доверять, легко ли вам будет с ним работать.

Толкование закона

Человек, организующий свое дело, в котором он сам будет являться непосредственным руководителем, прежде всего должен обратить внимание на подбор штата сотрудников. Тот, кто создает предприятие не ради наживы, а ради идеи, с величайшей серьезностью отнесется к тем, кто составит его команду.

Собирая команду, необходимо учитывать абсолютно все. Прежде всего, руководителю, конечно, нужно обращать внимание на личные качества тех, кто станет работать под его началом. Как правило, все начинающие бизнесмены так и делают, закрывая при этом глаза на все остальные пункты выбора сотрудников. И впоследствии сталкиваются со многими проблемами.

Выбирая сотрудников для своего предприятия, нужно обращать внимание абсолютно на все, скрупулезно изучая личность потенциального работника. В солидных международных фирмах так и делают. Там, прежде чем принять человека на работу, представители руководства тщательно рассмотрят его личное дело, в котором подробно указаны факты из биографии потенциального работника. Но на этом дело не закончится, потому что после изучения профессиональных качеств руководитель непременно устроит собеседование. Вот как раз здесь очень важно понять, что в ходе собеседования он постарается не только уточнить неясные детали биографии человека, но и определиться со своим отношением к нему. Не зря говорят, что, когда устраиваются на работу, все должно быть безупречным: и манеры, и обращение, и внешний вид. Работник должен расположить руководителя к себе.

Что же касается самого руководителя, то ему непременно нужно выступить в роли психолога. Ведь за непродолжительное время собеседования он должен в какой-то степени узнать характер потенциального работника, понять его личность. Что и говорить, нелегко за несколько минут сделать то, на что порой уходят годы. Но, естественно, нельзя предположить, что после непродолжительного общения руководитель будет в курсе всех качеств человека. Конечно, этого не будет, но это только доказывает, что собеседование должно быть построено определенным образом.

Руководитель обязан поинтересоваться не только образованием и тем, как работал человек до этого. Собственно говоря, обо всем этом он узнает из личного дела. Хороший начальник обязательно спросит потенциального работника о его взглядах на некоторые вещи. Например, можно задать примерно такие вопросы: чем является работа для потенциального сотрудника, стремится ли он сделать карьеру, желает ли участвовать в решении организационных вопросов на предприятии или же хочет являться исполнителем чужих идей.

Эти и еще многие другие вопросы истинный руководитель обязательно задаст тому, чью кандидатуру он рассматривает в качестве возможного претендента на рабочее место. Ответы собеседника позволяют руководителю сделать вывод о том, что можно ожидать от него.

И, разумеется, далеко не последнюю роль играет личное отношение руководителя, которое непременно должно сложиться в ходе собеседования. Ведь не секрет, что порой между людьми возникает необъяснимая антипатия, хотя видимых причин для ее возникновения нет. Такое отношение, появившееся у руководителя, наверняка помешает нормальному течению работы, потому что он может стараться как-то навредить сотруднику. Любые конфликты на предприятии влекут за собой негативные последствия, особенно если антипатия возникает у начальника. Поэтому, если такое произошло, руководителю лучше отказаться от предлагаемых услуг.

Образ

Глава большой и дружной семьи. Он любит всех членов своей семьи, но при этом выступает в роли независимого арбитра, который в случае необходимости способен рассудить возникший спор. Он не выражает своего расположения кому-то одному, так как понимает, что другие могут обидеться. Он одинаково хорошо относится ко всем членам своей семьи, однако не позволяет им пользоваться этим ради получения какой-либо выгоды. Домочадцы чувствуют это – и не стремятся добиться особого положения для себя. В семье царит всеобщее уважение.

Доказательства закона

В истории немало примеров того, как искусно люди находили тех, кто готов был следовать за ними и хранить верность и преданность в любых делах. Великий русский полководец Александр Васильевич Суворов говорил: «... Петру Великому предоставлена была великая тайна выбирать людей: взглянул на солдата Румянцева – и он офицер, посол, вельможа; а тот за это отблагодарил Россию сыном своим Задунайским».

Кстати, сам полководец тоже отличался великим даром провидения, поэтому его окружали исключительно верные люди. Солдаты его боготворили, да и он сам так тонко чувствовал душу своего подчиненного, так умело располагал его к себе, что тот навсегда оставался преданным полководцу.

Руководитель, который требует от своих подчиненных, чтобы те знали и умели абсолютно все, либо не уверен в собственных силах, либо откровенно глуп. Только излишне мнительный или недалекий человек может требовать от людей полного соответствия идеалу. Как известно, подобное не является возможным, а потому плох тот руководитель, который грозно хмурит брови от того, что его подчиненный что-то не умеет и открыто в этом сознается. Скорее всего, если начальник испытывает гнев от частичной некомпетентности сотрудника в какой-либо области, то и сам он весьма слабо разбирается в этом.

Известно, что автор бессмертной комедии «Горе от ума» А. С. Грибоедов был замечательным пианистом. Кроме того, он прекрасно разбирался в музыке. И вот однажды один человек с восхищением сказал ему:

– Сколько же талантов дал вам Господь, любезный Александр Сергеевич! И поэт вы, и музыкант, и кавалеристом лихим были, и лингвист вы замечательный!

Улыбнулся Грибоедов, посмотрел внимательно на своего собеседника и проговорил:

– Послушай, у кого много талантов, у того нет ни одного настоящего.

Безусловно, прав был классик. Нынешним руководителям следовало бы принять к сведению его вывод и соблюдать этот принцип при подборе своих сотрудников. В мире дей-

ствительно нет совершенства – и стремление выбрать лучшее вовсе не подразумевает того, что в команде должны быть люди, принадлежащие к категории сверхчеловеков. Думать, что такое возможно, значит заранее направлять себя по ложному пути. И если сам потенциальный работник уверяет, что умеет абсолютно все, то это явный признак его некомпетентности. В этом случае начальнику стоит очень хорошо подумать, прежде чем дать добро на включение его в рабочий процесс.

Очень важно, чтобы у руководителя были союзники. Не секрет, что среди подчиненных редко встречаются люди, вполне искренне поддерживающие принципы организации и ведения рабочего процесса, утвержденные руководством. Конечно, это не означает, что недовольство будет проявляться отчетливо и в явном виде, потому что люди могут и не высказывать свои мысли, продолжая выполнять свои непосредственные обязанности. Однако нельзя отрицать и того, что наличие недовольства подчеркивает необходимость высоко ценить тех, кто проникнут идеями руководителя, кто разделяет его взгляды по поводу работы компании. Такие люди – находка для руководителя, и хороший начальник всегда будет стремиться к тому, чтобы приобрести как можно больше союзников.

Однако, преследуя эту цель, можно легко допустить ошибку. Дело в том, что начальник может начать открыто выделять из общей массы тех, кто разделяет его взгляды. Между тем, свое расположение нужно постараться не проявлять явно, так как это может вызвать возникновение различных проблем. В частности, другим работникам наверняка не понравится то, что кто-то находится на особом положении у руководителя. Слухи, как известно, распространяются очень быстро, и вскоре на предприятии сложится общее мнение, что руководитель пригревает «своих». Такая ситуация знакома многим, как и то, что она очень сильно тормозит развитие работы компании.

Философ эпохи Возрождения Мишель Монтень в своих произведениях отмечает, как трудно быть властителем. Он искренне сочувствует тем, в чьих руках сосредоточена власть, отмечая, что самое трудное и тягостное дело на земле – это достойно царствовать. Насколько актуальна эта мысль и сейчас, по прошествии не одного столетия! Причем, в наше время ее можно несколько дополнить тем, что для того, чтобы достойно царствовать, нужно иметь такую свиту, которая позволяла бы быть истинным правителем. А отсюда вытекает следующая мысль: правителей делает народ. Именно он сначала выбирает того, кому желает подчиняться, затем возводит его на пьедестал, построенный из отношений конкретных людей к конкретному правителю. И уж затем народ – именно он – дает добро на царствование выбранному им властителю.

Если вспомнить некоторые общеизвестные факты из истории, то можно получить не голословные подтверждения описанной тенденции. Народ далеко не всегда официально выбирал своего короля, но если тот вызывал своими действиями недовольство масс, то, как правило, он свергался с трона своими же подданными. Это говорит о многом. Например, о том, что в руках подчиненных сосредоточена огромная сила, действие которой может быть как созидательным, так и разрушительным. И от кого, как не от руководителя, зависит, какой стороной повернется к нему скрытый в людях потенциал. Король может наказывать или поощрять, его власть может быть очень велика, но она никогда не бывает безграничной. А рамки ее применения определяет народ.

Авторитетное мнение

Плох тот руководитель, кто не знает, чего сам хочет.

Руководителю нужно быть не только беспристрастным, но и объективным, чтобы никакие условности не отвлекали его, но реальные достоинства замечались.

Как часто встречаются начальники, которые стремятся максимально обеспечить родных и близких и которые сами терпят от этого неудачи!

Семейный подряд всегда хорош, но только в том случае, если в семье царят согласие и уважение.

(Г. В. Плеханов)

Обратная сторона закона

Если человек является руководителем только что созданного предприятия, то почти наверняка он постарается собрать штат сотрудников из людей, которые знакомы ему лично. Каждого работника он будет тщательно проверять на соответствие, и это неудивительно, ведь от этого зависит успех предпринимаемого дела. Но предположим, что предприятие будет расти и расширяться. Сможет ли подобная тактика оказаться в какой-то степени негативной для дела или для самого начальника? Стоит подумать.

Допустим, руководитель принял за правило брать на работу только своих знакомых. Это позволяет ему устанавливать дружеские отношения со своими подчиненными. Однако ясно, что все они не могут являться его друзьями. Среди подчиненных обязательно найдется тот, кто захочет воспользоваться расположением начальника, щедро раздаваемыми им благами.

Время от времени кто-то из подчиненных будет ощущать свою «привилегированность» и стараться использовать ее себе на благо. Такова человеческая натура, что многие стремятся извлечь выгоду из всего. Руководителю придется долго помучиться, прежде чем он сумеет построить ту модель отношений со своими сотрудниками, которую он задумывал изначально. Особенно трудно будет донести до подчиненных принципы своего отношения к ним.

На крупном предприятии руководителю практически невозможно брать на работу только своих знакомых. Но тот, кто привык действовать таким образом, наверняка постарается брать на работу только тех сотрудников, за которых ему будет дано поручительство. Можно не сомневаться, что подобный принцип наверняка будет давать осечки, так как не каждый хороший потенциальный работник в состоянии заручиться чьей-то поддержкой.

Предприятия, на которых руководители придерживаются подобного принципа набора сотрудников, в народе принято называть закрытыми. Люди говорят, что устроиться туда невозможно в принципе. Там все должности распределены между «своими». Между тем администраторам предприятий можно посоветовать брать пример с Петра I, который ценил людей по их истинным способностям и талантам и не обращал внимания на условности и чьи-то поручительства.

Байка

Одна очень способная девушка, закончив институт, должна была устроиться на работу. Поскольку она отличалась большой целеустремленностью, то местом своей предполагаемой работы она выбрала солидную международную фирму. На возражения своих родственников и друзей, которые не верили в успех, она отвечала, что оценивает себя реально и считает способной справиться.

Однако родные упорно побуждали девушку не стремиться прыгнуть выше своей головы. «Найди что-нибудь попроще, иначе будешь разочарована!» – упорно твердили они. Девушка убеждала их, что необходимо стремиться к лучшему, особенно если чувствуешь в себе способности к этому. Но все было напрасно. Родители даже не пытались выслушать ее возражения, поскольку были твердо уверены в своей правоте.

И вот настал решающий день. Героиня этой истории должна была узнать о том, берут ли ее на работу. Правда, с утра ей пришлось вновь выслушать от родителей нравоучения на тему того, что ей наверняка откажут. Придя на фирму, она с трепетом ожидала объявления решения. Руководитель вышел к ней сам и сказал, что ее данные были тщательно изучены, в результате чего было принято решение. Ее брали на работу с испытательным сроком. К исполнению обязанностей было разрешено приступить со следующего дня.

ЗАКОН 3 СОЗДАВАЙ И ПОДДЕРЖИВАЙ КОРПОРАТИВНЫЕ ТРАДИЦИИ

Формулировка закона

Корпоративность – очень ценная характеристика для любой компании. Принцип «Один за всех и все за одного» поможет наладить не только эффективную работу компании, но и создаст здоровую атмосферу отношений между сотрудниками.

Толкование закона

С самого раннего детства нам внушают важность корпоративного общения – «один за всех и все за одного». Кто знает, сколько поколений выросло на этом девизе, который стал их надежным помощником в зрелой жизни. Важность подобного поведения диктует сама жизнь. Невозможно достичь каких-либо успехов без помощи окружающих, без постоянной поддержки единомышленников и друзей. Человек, как бы велик и значителен он ни был, не может прожить свою жизнь в полном одиночестве. Корпоративность обуславливает тесные связи семей, крепкую дружбу, продолжающуюся десятилетиями, и взаимовыручку внутри любого предприятия. Поэтому один из самых важных законов эффективного управления – сохранение в компании чувства корпоративности.

Как уже было не раз замечено, любая организация – это огромный живой организм, не способный прожить без постоянного успешного взаимодействия всех его структур и составляющих. Конечно, речь идет о различных отделах фирмы, но ведь отделы состоят из живых людей. И нередко случается так, что неприязнь, возникшая между работниками, может вылиться во всеобщую драму, охватывающую все уровни компании. Поэтому хороший руководитель, помимо самой эффективной работы предприятия, обязательно заботится о нормальных взаимоотношениях внутри коллектива. Ошибочно полагать, что все эти психологические тонкости не имеют никакого отношения к работе предприятия. Тот, кто не учитывает таких вещей, рискует оказаться ни с чем.

Во многом только от руководителя зависит, какие взаимоотношения будут преобладать в организации. В свою очередь они крепко связаны со взаимоотношениями самого руководителя с подчиненными. Другими словами, именно поведение руководителя по отношению к подчиненным будет определять атмосферу внутри предприятия. Если руководитель не чувствует себя частью коллектива и не стремится участвовать в его жизни, ни один из его подчиненных не будет относиться к своим обязанностям достаточно ответственно. Таким образом, предприятие просто не будет иметь психологического базиса для нормального существования.

Социологами подсчитано, что человек проводит на работе более 75 % всего своего времени, то есть даже больше, чем дома. От того, насколько человеку будет приятно проведенное на работе время, зависит и успех компании.

Образ

Цепь людей, держащихся за руки. Как бы ни старались прорвать цепь, ничего не получится, ведь каждый из них думает о стоящем рядом и о целостности всей цепи. Они не разомкнут руки и не дадут нарушиться общности. Ведь каждый из тех, кто составляет цепь, – в ответе за всех.

Доказательства закона

Как известно, от взаимоотношений внутри коллектива зависит куда больше, чем это может показаться на первый взгляд. Эта простая истина известна издревле. По крайней мере, исторические факты подтверждают, что человечество всегда стремилось в любой деятельности найти духовные основания. Для примера стоит вспомнить средневековые братства ремесленников – цехи. Они отличались не только своими профессиональными особенностями, но и определенным уставом, чьи статьи касались буквально всего, даже быта рабочих и их манеры одеваться.

Можно сказать, что сама идея корпоративности зародилась именно в те далекие годы. Вольные города для людей того времени ассоциировались прежде всего со свободой от феодального гнета. Для того чтобы защищать свою свободу от частых нападений как войск феодалов, так и иноземных захватчиков, горожанам приходилось тесно взаимодействовать, создавая корпоративные структуры внутри городов. Таким образом, они становились сплоченным союзом огромных семей ремесленников, готовых в любое время защитить свой город от любых посягательств.

Для повышения эффективности труда были разработаны уставы, о которых уже было сказано. Когда сын какого-либо мастера подрастал, он проходил определенный ритуал посвящения в ремесленники и после этого становился полноправным членом братства и гражданином города. Фактически он принимался в большую и дружную семью, в которой проходила вся его жизнь. Подобная корпоративность положила начало взаимоотношениям внутри рабочего коллектива, как мы их знаем сейчас.

Проходили столетия, и люди перестали нуждаться в постоянном взаимодействии внутри профессиональных общин. Жизнь становилась все более устойчивой, но отказываться от корпоративности человечество не собиралось, черпая в ней энергию и силы для постоянной борьбы за лидерство в постоянно развивающихся рыночных отношениях. Так, один из первых немецких мануфактурщиков, Ганс Фюрринх, для укрепления своих предприятий и устранения утечки кадров предпринял следующее.

Он принимал на работу в новой мануфактуре молодых и сильных мужчин для выполнения трудоемких операций с одним обязательным условием – они должны быть неженаты. Их поселяли в специально выстроенные для работников дома, расположенные близко друг от друга. В таком поселке обязательно была таверна, в которой работники могли отдохнуть после тяжелого дня. Для обслуживания таверн Фюрринх принимал молодых незамужних девушек из небогатых семей. Расчет был верен – через некоторое время в рабочих поселках создавались семьи.

Таким образом, рабочие оказывались заинтересованными в работе именно на этой мануфактуре. Здесь они находились среди друзей, здесь были их семьи. Не случайно, что, когда дети этих рабочих вырастали, они шли работать на мануфактуру, которую знали с детства. Так строилась корпоративность в странах Запада. Позже стало принято выстраивать вокруг предприятий подобные поселения для работающих и обеспечивать их досуг. Конечно, это обходилось недешево как для непосредственных руководителей, так и для

хозяев компаний, но затраты обычно окупались сторицей. Тесная взаимосвязь между рабочим персоналом предприятия не только в часы труда, но и во время досуга роднит коллектив, а это гарант хорошей работы и заинтересованности в общем успехе.

В наибольшей степени корпоративность стала цениться в XX веке, когда человек, снабженный различными техническими ухищрениями цивилизации, вдруг оказался оторванным от общества себе подобных. Это порождало равнодушие и к судьбе окружающих, и к выполняемой совместно работе, и, как результат, снижалась производительность труда на предприятиях. Возрождение корпоративных традиций дало возможность многим предприятиям выжить в ритме жесткой конкуренции. Пожалуй, лучшим примером этого может служить история кондитерской фирмы Генри Херши, американского производителя известных всему миру сладостей.

Херши начал свое дело с того, что обеспечил своих рабочих достойным существованием, что помогло ему избавиться на долгое время от текучести кадров и от забастовок, которые были далеко не редки в промышленности середины прошлого столетия. Кроме того, он одним из первых ввел в рабочий процесс идею общности, что впоследствии помогло ему достойно противостоять конкуренции на рынке производства сладостей, не опасаясь утечки секретной информации фирмы. Таким образом, каждый из работающих воспринимал работу на предприятии Херши не как подневольный труд, а как стремление помочь общему делу.

Корпоративность компании в наши дни является своеобразным символом американской промышленности. Вслед за Херши идею корпоративности стали внедрять и поддерживать такие столпы всемирного рынка, как владелец сети быстро и ресторанов «Макдональдс», главный конкурент самого Херши, компания «Марс» и т. д.

Необходимо отметить, что именно идея корпоративности, пронизывающая все сферы жизни руководителей и рабочих предприятий, помогла Японии поднять свою экономику после поражения во II мировой войне. Секрет столь быстрого восстановления практически всех видов промышленности (конечно, в большей мере это касалось производства «умных машин») заключался именно в принципе – «один за всех и все за одного». И это закономерный факт. Замечено, что фирма ни за что не будет приносить прибыль, а ее руководитель не достигнет успеха, если работающие в ней не заинтересованы в работе. Что самое поразительное, даже денежное вознаграждение не имеет такой силы привлекать в работу лучшие кадры, как идея общности целей.

Так, например, известно, что руководители корпорации «Сони» видят главную свою задачу именно в поддержании тесного контакта между собой рабочими на всех уровнях производственного процесса. Это позволяет не только наилучшим образом контролировать работу предприятий, но и упрочить систему организации труда. Другими словами, предприятие в этом случае представляет собой не бездушный механизм, подчиняющийся исключительно приказам и распоряжениям, а живой организм, успешная работа которого зависит прежде всего от гармоничного взаимодействия всех его частей.

Думается, каждый руководитель, если он хочет быть уверен, что успех его компании – не временное явление, должен принять во внимание приведенные факты. Что, как не история развития человеческих отношений, лучше доказывает важность корпоративного принципа! Настоящий руководитель никогда не упустит из поля зрения данный факт.

Авторитетное мнение

Подумать только, как же много зависит от того, насколько сложен ваш коллектив! Можно многое запланировать, но ничего не сделать, если исполнители ваших планов не видят в них смысла и потому никогда не

станут вашими союзниками. И как обидно бывает видеть гибель хороших идей из-за того, что коллектив распадается, словно карточный домик.
(Ник Дисгрейв. «Как добиться успеха»)

Обратная сторона закона

Но как и всякий другой, описываемый здесь закон имеет свою обратную сторону. Во что же может воплотиться принцип корпоративности при неумелом руководстве? Чаще всего стремление окружить себя верными людьми приводит руководителя к семейственности на предприятии, особенно на высшем административном уровне. Это связано и с нежеланием брать на работу «людей с улицы». Считается, что «свои» люди никогда не могут подвести, что со «своими» легче договориться «по-семейному». Несомненно, это тоже своеобразная корпоративность. Но чем она плоха?

Именно в силу зависимости от семейных или дружеских отношений, спросить с близкого человека всегда труднее, чем с «чужого» подчиненного. Поэтому при семейственности страдает прежде всего именно организация производства. Кроме того, семейственность грозит предприятию застоєм, так как лишает его возможности получения новых, свежих кадров. Начав принимать на работу исключительно родственников и родных, руководитель становится заложником собственной неорганизованности.

Кроме того, руководитель может попасть в западню многочисленных «просителей», желающих попасть на престижную работу, но не имеющих для этого ни необходимой подготовки, ни способностей. Стоит заметить, что подобная политика ведения дел погубила в свое время не одно советское предприятие, когда руководители стремились обеспечить «тепленькими местами» многочисленных знакомых и родных. Кроме того, неумелая практика корпоративности может выйти боком руководителю и в случае, когда на его предприятии начинается проследиваться тенденция «покрывательства» рабочими друг друга.

Во-первых, это как нельзя лучше характеризует отношение подчиненных к выполняемой работе. Вряд ли можно сказать, что человек желает принести предприятию пользу, если он относится к труду на этом предприятии халатно, выискивая любую причину, чтобы сократить свое участие в рабочем процессе.

Во-вторых, это прекрасно демонстрирует отношение подчиненных к самому руководителю, а именно полное отсутствие уважения к нему и его распоряжениям. В большинстве случаев в создавшейся ситуации виноват сам руководитель. Поэтому, внедряя и поддерживая на предприятии идею корпоративности, следует на первое место все же ставить важность выполняемой работы и общность целей предприятия и сделать так, чтобы эти ценности привились каждому.

Байка

Умирал в городе самый богатый из купцов. Не считано было у него денег, и домов, и стад скота, и драгоценностей. Наследовать ему должны были пятеро его сыновей. И больше всего опасался богач, что перессорятся они из-за наследства, а то и на преступление пойдут. Тогда в свой последний день позвал он сыновей и приказал принести несколько прутьев.

«Вот прутья, – сказал он удивленным сыновьям, – попробуйте сломать их по одному». Конечно же, это у них получилось легко, и они переломали все прутья по одному. Затем богач приказал принести ему еще несколько прутьев. «А теперь, – сказал он, – сложите их вместе и постарайтесь сломать». Сыновья так и сделали, но как они ни старались, ничего

у них не вышло – ни один из прутьев сломать не удалось. «Так поступайте и вы, – сказал отец, – по одному вас легко можно сломать, но когда вы вместе, вы непобедимы».

ЗАКОН 4

ОСТАВЛЯЙ МЕСТО ДЛЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ, НО В РАЗУМНЫХ ПРЕДЕЛАХ

Формулировка закона

Если человек на работе думает только о работе и придерживается делового стиля общения, то рискует превратиться в робота. Невозможно все время держать людей на определенном расстоянии, иногда нужно позволить себе и другим немного расслабиться, ведь ничто человеческое не чуждо руководителям и его подчиненным, но, как и во всем, нужно знать меру.

Толкование закона

Все люди, которые стремятся сделать карьеру, придерживаются общих правил: на работе не следует отвлекаться на общение, не следует заводить дружеских и любовных отношений, не следует одеваться и вести себя неподобающим образом. Таких правил достаточно много, и следование им считается необходимым для успешного продвижения по службе. Разумеется, руководство предприятия обязательно заботится о том, чтобы все сотрудники и подчиненные обязательно следовали подобным установкам.

Данные правила вполне оправданы и представляются очень разумными. Но практика показывает, что зачастую люди, придерживающиеся на работе только официального стиля общения, становятся чрезмерно замкнутыми и выполняют свои обязанности лишь автоматически, не вкладывая в работу свою душу и способности. В определенных условиях такой механистический подход к работе представляется наиболее удачным, ведь в этом случае работник не отвлекается, не тратит свое время на то, что не относится к его непосредственным обязанностям. Но все-таки подобная ситуация таит в себе множество проблем.

В первую очередь нельзя забывать о том, что люди – не роботы, им, как и самим руководителям, не чуждо ничто человеческое. Поэтому они не могут все основное время думать только о работе. Вполне достаточно, если в их мыслях всегда будет конечный результат работы, то есть то, как добиться максимального успеха и как выполнить все задания более продуктивно. А в остальном люди должны иметь право вести себя так, чтобы чувствовать себя максимально комфортно, иначе в один прекрасный момент они просто не смогут работать в привычном напряженном темпе.

То же самое касается и стиля общения между сотрудниками. Некоторые руководители напрочь отменяют мысль, что сотрудники имеют право общаться между собой на темы, не относящиеся непосредственно к работе. В этом случае руководство считает, что сотрудники в процессе неофициального общения расслабляются, теряют выдержку и нарушают негласную этику поведения на рабочем месте.

Но ведь на самом деле именно возможность общения между собой не только по служебной необходимости и является стимулом к тому, чтобы сотрудник ощущал себя неотъемлемой частью коллектива. При постоянной необходимости соблюдения только официального стиля человек начинает чувствовать себя скованно, тяготится своими обязанностями. В этом случае у него может возникнуть неприязнь к коллегам и к своему рабочему месту.

Не следует забывать о том, что большую часть времени человек проводит на работе, окруженный своими коллегами и начальством. Разумеется, постоянно находясь в рабочем коллективе, человек ощущает необходимость чувствовать себя полноправным его членом. Подобное утверждение совсем не означает панибратского отношения к своим сотрудникам и подчиненным, игнорирования своих непосредственных обязанностей и постоянного нарушения дисциплины, существующей в рамках своей организации.

Но на самом деле человеческая психика устроена таким образом, что человек должен иметь возможность расслабиться, отвлечься от производственных проблем и обязанностей. Подобная передышка способна заставить человека сконцентрироваться еще в большей степени, а значит, проявить готовность к еще более плодотворной работе. Если атмосфера в рабочем коллективе нормальная, то все сотрудники имеют возможность не только напряженно и продуктивно работать, но и одновременно совершенствовать свои способности, дополнительно получать какие-то новые знания и навыки. Это происходит потому, что в процессе общения как на профессиональные, так и на все остальные темы люди раскрываются друг перед другом наиболее полно, демонстрируют самые лучшие качества своей натуры и начинают ощущать себя индивидуумами, а не винтиками в машине производства.

Образ

Золото – блестящий и драгоценный металл. Но чтобы добыть его, золотоискателю приходится просеять тонны земли, потратить множество усилий. Точно такой же принцип можно отнести и к управлению компанией. Слаженная и плодотворная работа сотрудников – это золото, а пустые разговоры, бесполезное общение и безответственность – это пустая руда. Задача руководителя – стремиться к тому, чтобы пустой руды было меньше, а золота – больше.

Доказательства закона

В американской фирме «Уорк компани» в 60-е годы царила строжайшая дисциплина, сотрудники немедленно подвергались строгим взысканиям за любое нарушение рабочего распорядка. Руководство считало, что только суровые требования, предъявляемые к сотрудникам, могут повысить производительность труда и заставить работников как можно более старательно выполнять все распоряжения, касающиеся их непосредственных обязанностей. Но результат оказывался прямо противоположный. Работники при каждом удобном случае стремились нарушить установленные требования, при этом наблюдалась частая смена работников, и редкий сотрудник мог проработать хотя бы год. И такая ситуация складывалась несмотря на то, что оплата труда на предприятии была достаточно высокой.

Такая ситуация существовала достаточно долгое время, пока, наконец, большая часть самых квалифицированных и образованных сотрудников не покинула предприятие. После этого руководство решило изменить методы и стиль работы. Нельзя сказать, чтобы результаты проявились практически сразу: потребовалось много времени, чтобы снова набрать штат сотрудников, способных справляться со всеми обязанностями. Но самым главным достижением руководства стало создание благоприятной атмосферы на предприятии, при которой сотрудники оптимально совмещали выполнение своих профессиональных обязанностей и межличностное общение.

Межличностное общение несет в себе массу преимуществ для тех людей, кто по-настоящему умеет слушать своего собеседника. В процессе такого общения могут появиться по-настоящему ценные мысли и идеи, которые впоследствии окажут значительные и важные услуги всей компании. И в то же время, если люди будут постоянно думать лишь о выпол-

нении производственных обязанностей, они лишат себя возможности отвлечься, чтобы придумать что-либо грандиозное и интересное.

Межличностное общение предполагает, что люди, общающиеся между собой, будут обладать определенным интеллектуальным багажом. В противном случае им просто не о чем будет разговаривать между собой. Но если все сотрудники действительно обладают высоким интеллектом, то общение принесет для каждого из них немало пользы, потому что в этом случае они поделятся друг с другом ценными идеями и обсудят максимально эффективные способы работы. Кроме того, общение сотрудников между собой позволяет создать в коллективе прекрасную атмосферу, которая обязательно будет способствовать высокой производительности. В этом случае сотрудники будут ощущать себя очень комфортно.

Только работники, которые имеют возможность неформального общения с другими сотрудниками, чувствуют себя намного более уверенно во всем, что касается их профессиональных интересов. И руководитель не должен об этом забывать. Практика показывает, что в тех случаях, когда руководитель не пренебрегает личным общением со своими подчиненными, это приносит самые великолепные результаты. Например, император Франции Наполеон III запоминал имена всех людей, с кем ему приходилось общаться. Это обуславливало тот факт, что у людей оставалось самое благоприятное впечатление от общения с императором. И по этой причине многие подданные старались как можно лучше выполнить все обязанности, возложенные на них Наполеоном III.

Межличностное общение – это фактор, способный совершить чудеса и заставить работников отдавать все силы для того, чтобы самым лучшим образом справляться со своими обязанностями. В связи с упоминанием подобной проблемы нельзя не вспомнить различные примеры, о которых рассказывает Д. Карнеги в своих книгах. Например, он упоминает, что Франклин Д. Рузвельт, несмотря на свою занятость, никогда не пренебрегал общением даже с простыми людьми, с которыми сталкивался на протяжении своей жизни.

Однажды для президента фирмой «Крайслер» была изготовлена специальная машина. В Белый дом машина была доставлена У. Чемберленом и одним из сотрудников фирмы. Впоследствии Чемберлен вспоминал о том, какой прием оказал им президент. Рузвельт был очень любезен, всем своим видом показывал интерес к конструкции машины и ко всему, что было с ней связано. Президент выразил свое восхищение автомобилем и сказал, что очень благодарен Чемберлену за время и усилия, потраченные на ее разработку.

В разговоре президент не забыл искренне поблагодарить механика, который прибыл вместе с Чемберленом. И через несколько дней Чемберлен получил от Рузвельта фотографию с автографом и письмо, где президент еще раз благодарил за помощь, оказанную ему фирмой «Крайслер». Такой подход в общении приводил к тому, что все вокруг относились к президенту с огромным уважением и старались как можно лучше выполнить его указания.

Дейл Карнеги рассказывает о примере своего однофамильца, Эндрю Карнеги, которого называли «стальным королем». При этом самому предпринимателю практически ничего не было известно о том, каким образом производится сталь. Он был руководителем, на которого работали люди, владеющие необходимыми навыками. Главная заслуга Эндрю Карнеги была в том, что он умел самым выгодным образом оказывать влияние на людей в процессе межличностного общения. Это и позволило ему стать блистательным руководителем, который организует дело самым лучшим образом.

Еще в детском возрасте Эндрю понял, как приятно людям, когда их называют по имени. И в этом случае люди относятся к собеседнику намного лучше, слушают его с большим вниманием. В детстве у Эндрю была крольчиха, которая очень быстро сделала его владельцем нескольких крольчат. Но кормить животных мальчишке было нечем. Тогда он нашел очень оригинальный выход из положения: он сказал знакомым мальчишкам, что назовет крольчат

их именами в случае, если они принесут ему много травы для кормления животных. Разумеется, мальчишки поступили именно так, и юный Эндрю на всю жизнь запомнил этот пример.

Авторитетное мнение

Не забывай о том, что отдых нужен каждому, кто много и тяжело трудился. Но не допускай, чтобы человек отдыхал, не выполнив и части своей работы. Иначе он будет больше отдыхать, чем работать, тем самым заставит других следовать его примеру.

(Шарль Куртуа)

Обратная сторона закона

Межличностные отношения на рабочем месте – это очень сложный процесс, который никогда нельзя выпускать из-под контроля. Если дать возможность сотрудникам общаться между собой на темы, далекие от профессиональных интересов, то могут произойти самые нежелательные явления. Прежде всего, большинство сотрудников могут принять подобное разрешение за возможность наверстать упущенное время, занятое непосредственным выполнением своих обязанностей. И в этом случае работники начнут слишком активно общаться между собой, занимая друг друга разговорами на любые темы, кроме, конечно, профессиональных. И виной этому будет не безответственность сотрудников, а только слишком свободная атмосфера на предприятии, которая дает возможность человеку забыть о том, чем он должен заниматься.

Кроме того, в некоторых случаях игнорирование официального стиля общения между сотрудниками может привести к панибратству и решению личных проблем в рабочее время. Любой человек сознает, что дисциплина на рабочем месте необходима. Но если появляется возможность нарушить строгий распорядок, то очень многие люди немедленно начинают вести себя самым неподобающим образом, игнорируя устоявшиеся нормы. Подобное поведение как бы расшатывает коллектив изнутри. И очевидно, что достаточно допустить, чтобы несколько сотрудников в рабочее время затеяли долгий разговор на отвлеченную тему, как к ним немедленно присоединятся все остальные. И дело будет даже не в лени и безответственности, просто многие люди считают своим долгом оставить работу, если на их глазах кто-то ее игнорирует.

Стремление расслабиться при выполнении своих обязанностей также может нарушить трудовую дисциплину. Когда человек знает, что в любой момент может отвлечься и немного отдохнуть, он работает намного лучше и плодотворнее. Но во всем должно быть чувство меры. Например, если субъект будет слишком часто отдыхать и позволять себе перекуры или чаепития, то существует риск, что он слишком много времени потратит на отдых, за счет которого неминуемо пострадает работа. К тому же частое отвлечение от выполнения своих обязанностей может привести к тому, что человек просто потеряет интерес к работе и будет воспринимать ее как досадную и утомительную обязанность, от которой нужно при любом удобном случае избавиться.

Байка

Один пожилой сеньор отличался очень суровым характером, поэтому своим слугам он не позволял отдыхать, пока они не выполнят всю работу. Все слуги его ненавидели, работали из-под палки, делая только то, что от них требовалось, при этом, как вы сами понимаете,

качество их работы оставляло желать лучшего. Когда сеньор умер, его сын решил вести себя совсем по-другому. Сначала он позволял своим слугам работать по самому удобному для них графику и разрешал им отдыхать в любой удобный момент. Вскоре он увидел, что они практически не работают, а только бездельничают и болтают между собой. Тогда он поступил следующим образом: сам распределил между слугами их обязанности, то есть каждый из них должен был за день выполнить порученную ему работу и только после этого отдыхать.

Сначала слуги, привыкшие к вольнице, были недовольны новыми распорядками. Но потом сеньор сам увидел, насколько радикально изменилась ситуация. Теперь он не забывал внимательно следить за работой своих слуг, а они не забывали о распоряжениях сеньора.

ЗАКОН 5 ПООЩРЯЙ СОПЕРНИЧЕСТВО СРЕДИ СОТРУДНИКОВ

Формулировка закона

Состязательность – основа развития. Соперничество среди сотрудников – двигатель их профессионального роста, стимулом которого является опасность быть уволенным или пониженным в должности.

Толкование закона

Соперничество – это двигатель человеческого развития. Можно по-разному относиться к тому, что основой всех достижений цивилизации является зависть – «белая» и не очень, но суть от этого не меняется. Только соперничество заставляет людей делать открытия, изобретать новые технологии и подниматься по служебной лестнице. Как сказал однажды Макиавелли, плох тот государь, который не использует достоинства и недостатки своих слуг во благо государства. Поэтому было бы не только неправильно, а даже преступно не использовать заложенное в каждом человеке стремление к соперничеству на благо компании.

Очень важно уметь разжигать соперничество среди сотрудников. Стимулом для достижения новых и новых вершин карьерного роста (а следовательно, и развития компании) может и должен служить принцип «кнута и пряника». Другими словами, работник должен быть поощрен за свой труд высокой заработной платой и постоянно стремиться к увеличению заработка, что невозможно без максимальной самоотдачи на работе. С другой стороны, не менее важным фактором постоянного развития должна являться опасность быть уволенным из-за профессиональной непригодности. Эти два обязательных условия помогают руководителю держать организацию труда под своим полным контролем. И снова следует заметить, что данный закон, как и многие другие, работает на принципах знания человеческой психологии.

Работа предприятия основана на человеческих амбициях и стремлениях. Следует исходить из того, что каждый человек, занятый на данной работе, талантлив. Поэтому задача каждого руководителя – заставить этот талант работать на благо компании. Наилучшим способом сделать это является как раз постоянное соперничество сотрудников за более высокооплачиваемые и, следовательно, более почетные должности. Поэтому стоит наладить работу кадрового отдела так, чтобы должности распределялись исключительно за личные заслуги. Современность – это время рыночных отношений, когда человек действительно становится кузнецом своего счастья, и только его личные качества способны увеличить его шансы на более комфортабельную и обеспеченную жизнь.

Вот поэтому соперничество на предприятиях – это один из самых важных, не менее важных, чем корпоративность, факторов, обеспечивающих нормальную работу компаний. Но только от руководителя зависит, будет ли соперничество на его предприятии честным или же оно будет связано с интригами и взаимной клеветой сотрудников. Однако совершенно отказываться от состязательности в работе было бы неразумно.

Образ

Эволюция человека, развивавшегося только благодаря соперничеству в суровых условиях выживания. Холод заставлял его обзаводиться теплыми шкурами, опасность погибнуть в челюстях более сильных – орудиями защиты от нападений. Затяжные зимы научили прятаться в пещерах, а летняя жара – находить источники воды. В результате выжили только сильнейшие, те, кто сумели вооружиться в борьбе против жестокого мира.

Доказательства закона

Состязательность. Сколько в этом звуке сокрыто смысла. Человечество, сколько помнит себя, соперничало – сначала за охотничьи территории, затем за земли, а в наши дни – за сферы влияния на мировом рынке, от которых зависит судьба большинства компаний. Известно и то, что соперничество помогало многим людям достигать вершин успеха – несмотря на то, что сами они не могли похвастаться благородным происхождением, которое, как известно, нередко является залогом будущего благосостояния.

История рассказывает о Чанг Сую – бедном китайце, жившем в IX веке н.э. Ему не давал покоя богатый дом его двоюродного брата, жившего по соседству. Ни с чем не сравнимая зависть глодала его; кроме того, Сую было обидно, что его единокровный брат живет во много раз лучше него. А все из-за того, что отец богача, дядя Чанг Суя, в свое время успешно сдал экзамены в столице и занял очень высокий чиновничий пост. И тогда Суй решил устроить состязание с кузеном на предмет того, кто быстрее увеличит свое благосостояние за определенный срок. Но его брат только посмеялся над бедняком. Тогда Чанг Суй решил все же не отказываться от своей идеи и добиться своего.

Он избрал для себя трудную, но очень уважаемую в средневековом Китае профессию – писаря. Но чтобы овладеть ею, ему пришлось учиться, долго постигать науку каллиграфии. Однако, как только он узнавал о новых достижениях кузена, Суй продолжал еще с большим рвением постигать науку. Проходили годы, Чанг Суй закончил свое обучение и стал работать писарем – сначала в небольшой деревеньке, затем в одном из городов. Конечно, он не стал так богат, как его брат, но стал жить лучше. Может быть, на этом и кончилась бы история, но Суй никогда не забывал о состязании. И как только он узнал, что кузен прошел экзамены и его назначили на службу в столицу, он тотчас начал готовиться к экзаменам.

Чанг Суя предупреждали, что он может не выдержать экзаменов и с позором вернуться домой, но он не хотел ничего слушать и только продолжал готовиться еще усерднее. Настал день, когда он предстал перед комиссией. Его труд был вознагражден – бывший бедняк выдержал экзамен и получил место придворного писаря. Вскоре его достаток не только равнялся достатку его кузена, но и превышал его. Так соперничество с более удачливым человеком помогло Чанг Сую стать обеспеченной и уважаемой окружающими персоной.

Конечно, это далеко не единственный пример, когда соперничество помогало достичь успеха. И, пожалуй, одним из лучших примеров может служить конкуренция различных компаний, производящих товары народного потребления. В этом случае соперничество заставляет компании постоянно совершенствовать свою продукцию, чтобы привлечь покупателей, что, несомненно, выгодно как компаниям, находящимся в постоянном поиске и, следовательно, развивающимся, так и потребителям.

Например, история конкуренции американских фирм по производству косметики «Maybellin» и «Max Factor» подарила человечеству стойкую тушь для ресниц и устойчивую помаду. Эти две фирмы являются непререкаемыми лидерами на мировом рынке косметики. На всем протяжении их существования они не переставали вести борьбу за тотальное

лидерство. Пальма первенства переходила то к одной фирме, то к другой, в зависимости от новинок, выпускаемых компаниями. Благодаря этой конкуренции продукция совершенствовалась до бесконечности. Ведь косметика – это одна из тех сфер человеческого бытия, которая не имеет конечного идеала. Так как при достижении одной вершины сразу же появляется другая, еще никем не покоренная.

Таким образом на свет появилась первая водостойкая тушь для ресниц, выпущенная компанией «Maybellin», которая сразу же приобрела бешеную популярность среди прекрасной половины человечества. Через некоторое время мир потрясло величайшее открытие со времен первого поцелуя – устойчивая помада, о появлении которой мечтало столько поколений женщин. Фирма «Max Factor» сразу же предложила на выбор несколько различных оттенков новой губной помады, угодив вкусам совершенно разных потребителей. Поэтому можно с уверенностью сказать, что в результате соперничества этих двух лидеров прежде всего выиграли потребители, привлеченные высоким качеством и постоянно обновляющимся ассортиментом продукции.

Если смотреть на проблему соперничества более широко, то можно сказать, что именно в этом и заключен смысл конкуренции – не сами соперничающие предприятия должны извлекать выгоду, а следует совершенствовать продукцию, выпуском которой они занимаются. Это касается конкуренции как целых фирм, так и отдельных работников за получение более престижного места. В любом случае, только честное соперничество, направленное прежде всего на совершенствование производства, достойно поддержки со стороны руководителя.

Для примера можно вспомнить, уже позабытую, к сожалению, практику так называвшегося соцсоревнования, когда каждый из работающих оценивался по своеобразной шкале. Те же самые доски почета, которыми некогда были украшены многие государственные предприятия, тоже таили в себе немалый стимул для соперничества. Человек должен постоянно быть в курсе всего, что происходит рядом с ним. Если успехи и неудачи отдельных работников сделать достоянием общественности, это может во многом сократить случаи нерадивости в работе и зажечь подчиненных духом соревнования.

Так, на многих японских предприятиях приняты общественные собрания, на которых обсуждается и линия работы предприятия, и общие вопросы организации. Кроме этого, на подобных собраниях происходит награждение особо отличившихся и, конечно, выносятся порицания за плохую работу. Результат подобных собраний проявляется в постоянном стремлении работающих совершенствоваться, и – что не менее важно – дух соперничества увеличивает производительность труда. Возможно, следует восстановить данную традицию. По крайней мере, исторические факты подтверждают, что соперничество остается одним из составляющих успеха.

Авторитетное мнение

Ничто так не подхлестывает человеческое самолюбие, как удача конкурента. Ничего так не помогает работе, как соперничество.
(Ник Макгрейв. «Ваша фирма»)

Обратная сторона закона

Конечно, важность соперничества для производительности труда на предприятии невозможно отрицать. Но при неумелом использовании этого фактора руководитель может оказаться в более чем неприятной ситуации, когда склочность и взаимная клевета становятся

отличительными чертами коллектива. Как и с каждым другим законом, искажение этого может повлечь за собой ощутимые неприятности для предприятия. Стоит только представить себе, чем может обернуться неуправляемое соперничество между сотрудниками!

Человеческая природа такова, что без духовности субъект катастрофически быстро деградирует. То есть если руководитель не сможет превратить обыденную борьбу «за место под солнцем» в цивилизованное соревнование между подчиненными, он рискует оказаться заложником нешуточных страстей. Мало кому придется по душе на руководящем посту постоянно играть роль царя Соломона и заниматься исключительно рассмотрением взаимных претензий «обиженных и оскорбленных». А этого, к сожалению, в подобной ситуации не миновать. Вместо того чтобы разрешать насущные вопросы предприятия, руководителю придется день за днем разбирать кляузы и жалобы или, что еще хуже, выступать в роли «последней инстанции».

Подобные коллективы не без повода называют «осиным гнездом», где за лживыми улыбками всегда скрывается неприкрытое желание изничтожить более счастливого соперника на вакантное место. Именно в подобных коллективах ничему так не радуются, как понижению в должности или увольнению коллеги. А что если в такой коллектив придет более молодой и перспективный работник? Вопрос риторический. Не надо обладать развитой фантазией, чтобы предугадать дальнейшее развитие событий. Любого новичка обязательно начнут подвергать остракизму – выживать из фирмы. И для достижения желанной цели в ход пойдут любые средства.

Поэтому, внедряя в коллектив предприятия идею о соперничестве, руководитель должен быть крайне осторожен, чтобы не столкнуться с подобной ситуацией. Так как в 85 % из 100 такой коллектив уже не поддается «лечению», и для нормальной работы предприятия потребуется укомплектовывать коллектив заново.

Притча

Дачный сезон. Все садовые участки забиты преображенными природой и трудом горожанами. И вот так получилось, что по соседству обрабатывали участки два гражданина – назовем их Иванов и Сидоров. Так вот этот Иванов славился по своему дачному поселку своими урожаями. И так он был популярен, что к нему приходили то за рассадой, то за советом относительно дачной премудрости. Одним словом, считал себя Иванов асом в дачной деятельности. А рядом с ним вкалывал на своем участке Сидоров, ничем не отличаясь от остальных дачников. Мол, растет зелень из земли – и ладно.

Но жена Сидорова так не считала – и каждый год, в начале дачного сезона, начинала мужа пилить: мол, глянь на соседа, мы только сажаем, а он уже урожай снимает. Терпел Сидоров, терпел и – решил однажды, что ничем он этого Иванова не хуже: земля – та же, рассада – та же; следовательно, ничем они не отличаются. И с тех пор пошло у соседей молчаливое соперничество. Сначала Сидоров к методике Иванова приглядывался, а затем свою собственную изобрел.

Только Иванов новым достижением похвалится – глянь, а Сидоров уже его перещеголял. Только у Сидорова какой-нибудь чудо-огурец завяжется – и Иванов не отстает: груши на яблони прививает, сорт новый выводит. И от этого их соперничества весь дачный городок работой загорелся – как чуть теплеет на улице, все на дачи рвутся. И жена у Сидорова успокоилась, говорит, что они обязательно Иванова переспорят и какой-нибудь новый овощ выведут.

ЗАКОН 6 НЕ ПРЕНЕБРЕГАЙ ЛЮБОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ О СОТРУДНИКАХ КОМПАНИИ

Формулировка закона

Коллектив – это единый организм, живущий по своим законам, нарушение которых влечет за собой конфликтную ситуацию, а это может отрицательно сказаться на положении компании. Знание своего коллектива, законов, по которым он живет, а также того, чем живет каждый сотрудник, – поможет предотвратить конфликты и в то же время выделить людей, способных продвинуться по служебной лестнице и быть полезными компании на протяжении последующих лет.

Толкование закона

Спор о возможности или невозможности для руководителя вмешиваться в частную жизнь его подчиненных идет чуть ли не с самых истоков человеческой цивилизации. Борьба шла с переменным успехом: верх одерживала то одна, то другая точка зрения, но моральный аспект этого вопроса всегда интересовал людей. Имеет ли право руководитель быть в курсе всех дел его подчиненных? Не является ли это прямым нарушением прав человека?

Во многом это зависит от самого руководителя, от того, каким образом он осуществляет свою власть над подчиненными. Но ясно одно: дополнительная информация о тех, кто работает под началом, еще никому не помешала. Коллектив состоит из живых людей, с их индивидуальными характерами и стремлениями, и не учитывать это непозволительно, особенно для опытного руководителя. Нельзя и закрывать глаза на явно отрицательные стороны человеческой натуры, которыми, к сожалению, обладают все. Таким образом, человек, облеченный властью на предприятии, вряд ли заслужит доверие окружающих, а вот неприятную славу «простачка», которого легко обвести вокруг пальца, вполне в его силах.

Мы уже говорили о необходимости применения политики «кнута и пряника». Если руководитель не будет знать своих подчиненных, не будет обладать дополнительной информацией об их качествах, он никогда не сможет правильно рассчитать свои силы при управлении предприятием. Общаясь с людьми, всегда необходимо учитывать, какой подход нужен к тому или иному человеку. Ведь то, что идеально подействует на одного подчиненного, может вызвать полное неприятие у другого. И здесь мы опять сталкиваемся с психологическими проблемами при управлении компанией.

Чтобы наилучшим образом осуществлять руководство коллективом, руководитель просто обязан быть в курсе тех негласных правил поведения, по которому живет каждое человеческое сообщество. Кроме этого, он должен постараться понять и принять эти законы, если действительно желает, чтобы его распоряжения выполнялись должным образом, а возможные конфликты между руководством и исполнителями были минимальными. Поэтому не стоит пропускать мимо себя ни один из доступных информационных пакетов. Ведь, как известно, дыма без огня не бывает, а хорошую репутацию фирме слишком сложно заработать, чтобы рисковать ею, не принимая во внимание тех «мелочей», из которых и строится жизнь предприятия.

Образ

Человек, изучающий новую технологию. Пока он досконально не будет знать, как работает каждая деталь, как, при случае, можно ее починить или устранить, чего следует от этого новшества ждать, – он не сможет в полной мере использовать технологию в деле, не сможет ею управлять.

Доказательства закона

Говорят, что история нас учит тому, что ничему не учит. С этим высказыванием можно и поспорить. По крайней мере, на протяжении всей истории человечества сильные мира сего не стеснялись интересоваться жизнью своих подчиненных, не желая повторять ошибки своих предшественников, гибнущих из-за излишней доверчивости к окружающим. Так, например, император Дионисий, живший в V веке до н.э., учредил специальную службу по наблюдению за своими подданными. Служба эта была прозвана «Око Дионисия» и долгое время наводила суеверный страх на всех жителей государства.

Первоначально ей вменялось в обязанность только наблюдать за слугами и придворными во дворце императора. Объяснялось это тем, что огромный дворец обслуживался целой армией вольнонаемных и рабов, которая требовала строгого надзора, так как жестокие бунты против сильных мира сего вспыхивали достаточно часто и нередко становились причиной безвременной кончины правителей. Благодаря этой службе наблюдения было раскрыто несколько заговоров – как слуг, мечтавших об освобождении из рабства, так и приближенных императора, желавших занять его место. Между прочим, таким образом Дионисий мог контролировать назначения на важные военные и государственные посты, отсеивая людей, для таких должностей не предназначенных.

Другим примером подобной службы является тайная королевская канцелярия Генриха III Валуа, короля Франции, правившего в XVI веке. Как известно, в то далекое время страна разделилась на множество конфликтующих группировок. Кто-то поддерживал герцога де Гиза, стремившегося занять трон даже путем свержения Валуа. А кто-то стремился заручиться поддержкой придворных герцога Анжуйского, родного брата короля. Все они своей борьбой друг с другом доставляли стране и лично Генриху немало бедствий, угрожая развязать гражданскую войну.

Именно в это время и была создана тайная канцелярия, в обязанности которой входило «охранять закон и покой государства». Именно благодаря работе этой канцелярии Генриху удалось своевременно узнать о готовившемся на него покушении с целью захвата трона. Канцелярией была собрана вся необходимая информация, доказывающая причастность к этому заговору самых влиятельных лиц двора. Король был предупрежден, и заговор был раскрыт. Историки считают, что только благодаря работе тайной канцелярии инфантильный и наивный Генрих сумел более или менее спокойно править на протяжении 14 лет.

Конечно, можно заметить, что все эти ухищрения не помешали в конце концов погубить Генриха III, благодаря чему на трон вступил один из его врагов – Генрих IV Наваррский. Но тут стоит заметить, что все зависит от самого правителя. Своевременно принятые меры помогут избежать любого конфликта. Чем раньше правитель воспринимает донесенную ему информацию, чем раньше он начинает действовать в соответствии с этими данными, тем больше у него шансов остаться на коне и с честью выйти из любого конфликта.

В похожей ситуации оказался шотландский король Эрик Рыжий, правивший в X веке. Его родной брат Кевин претендовал на трон по рождению, хотя и был моложе Эрика. Дело в том, что в отличие от царственного брата, занявшего трон после исчезновения отца, Кевин

был законнорожденным сыном. Попытки Эрика наладить отношения с братом успеха не имели. Вскоре Кевин возглавил оппозицию и начал вооруженную борьбу за трон. Восстание было подавлено, и Кевин заключен в темницу. Когда по прошествии определенного срока он освобожден, то сам стал искать способы примириться с королем.

Примирение состоялось, но по понятным причинам Эрик не мог полностью доверять заверениям брата в дружбе. Он установил специальный надзор за Кевином, который осуществляли слуги. Таким образом, принц ни о чем не подозревал, в то время как все его поступки становились известны Эрику. Естественно, в скором времени Кевин снова возглавил борьбу против брата, но теперь он стал во много раз осторожней. И его бунт увенчался бы успехом, если бы слуги Эрика вовремя не проинформировали властителя о готовящемся нападении. В ту ночь, когда Кевин намеревался убить короля, тот его встретил во всеоружии. Кевина схватили и приговорили к изгнанию. Этот приговор по тем временам считался страшнее казни.

Конечно, можно поспорить, был ли поступок короля, установившего тайное наблюдение за собственным братом, высокоморальным или нет. Но никто не будет спорить, что данная мера полностью окупилась в ночь восстания. Следует заметить, что сейчас другие нравы, и людям следует научиться больше доверять друг другу. Но, к сожалению, человечество еще очень далеко от идеала, и подобные меры остаются вполне оправданными для предприятия. Это доказывает наш следующий пример.

Эта история произошла в 50-х годах прошлого века. На один из заводов, принадлежащих концерну «Мерседес», был принят опытный инженер, зарекомендовавший себя как ответственный работник. Однако руководство завода насторожилось тот факт, что этот человек часто меняет места работы, нигде не задерживаясь более одного года. Но так как другой причины отказа не было, его оставили на испытательный срок. Он действительно замечательно работал, исполняя все поручения так тщательно, что не вызывал у руководства ни малейших замечаний.

Но по прошествии времени первый помощник руководителя в приватной беседе узнал, что с прошлых мест работы этот инженер увольнялся по причине своего крайне тяжелого характера. Ему было трудно работать в коллективе, поэтому он столь часто менял места работы. Его коллеги по работе часто жаловались на него и в конце концов «выживали». Конечно, этот разговор был вскоре передан руководителю. Тот попросил помощников узнать мнение коллектива завода об этом работнике, и информация подтвердилась: действительно, новичок не желал идти на контакт ни с одним из своих коллег, что создавало проблемы в коллективе.

Однако руководитель решил не прибегать к крайним мерам. Он вызвал проблемного сотрудника к себе на приватный разговор. Результатом этого стал перевод этого человека на индивидуальную работу. Так начальник достиг сразу нескольких целей. Во-первых, он устранил вероятность конфликта внутри коллектива. Во-вторых, расположил к себе нового сотрудника, проявившего себя замечательным работником. И это благодаря тому, что начальник проявил свою заинтересованность в переданной ему информации.

Авторитетное мнение

Дыма без огня не бывает, запомните это, молодой человек! Даже в самой безумной сплетне можно отыскать зерно истины, только нужно уметь отличать фантазию человеческую от правды, а это не всем дано. Но подобное вашему поведение – не благородство вовсе, а слепота!

(Гарри Мерлоу, «Цитата на память»)

Обратная сторона закона

Пожалуй, этот закон чаще всего проявляется именно своей отрицательной стороной. Трудно не перейти ту грань, за которой беспокойство о репутации компании и нормальной атмосфере внутри коллектива превращается в потакание сплетням и доносам. Чтобы избежать этого, необходимо быть настоящим психологом.

Коллектив, зараженный атмосферой доносов и пасквилей, – зрелище более чем неприятное, и выжить в нем практически невозможно. Человек, попадая в такую ситуацию, очень скоро понимает, что «с волками жить – по-волчьи выть», и сам втягивается в извечную и бессмысленную войну всех против всех. Остановить этот процесс практически невозможно. Обычно человек считает, что, подставив ближнего своего, он тем самым обеспечит себе спокойное существование. Но это самообман. Стоит лишь начать – и водоворот сплетен уволанивает на самое дно.

Понять психологию такого работника не составляет труда, как и всякую рабскую психологию. Но она крайне опасна для людей, которые не заражены подобным пороком. Рассуждают «стукачи» следующим образом: если хозяин (кем бы он ни был) желает знать всю подноготную окружающих, то он имеет полное право знать ее. Тем самым они прежде всего стараются войти в доверие к руководителю, стать своеобразным «серым кардиналом», вершителем людских судеб. Хорошему руководителю это скажет и о личных качествах подобного «помощника», и о его рабочих качествах, ведь чаще всего подобные люди не обладают какими-либо талантами, желая оправдать свое существование своей исключительной необходимостью.

Лучший выход в сложившейся ситуации – резко и однозначно остановить поток доносов. Только так руководитель сможет уберечь свою компанию от развала.

Притча

Жил-был богатый купец, славился он своей торговлей, которую вел прибыльно и честно, роскошным домом, полным челяди и слуг. И вот однажды взял он в дом к себе одного работника. Всем он по вкусу пришелся купцу – и скромный, и уважительный, и в торговле понимает. Работает у него этот работник месяц – доволен купец. Но как-то на дружеской попойке приятель купца сказал ему: «Зря ты к себе этого парня на работу взял. Не чист он на руку, пустит тебя по миру, вот увидишь». Рассердился купец, мол, сам со своими работниками разберусь, не лезь не в свое дело.

Но разговор этот запал ему в душу. Начал он работника этого расспрашивать, как ему у других работалось, а потом с прежними его хозяевами поговорил. Работник-то всех прошлых своих господ ругал, а купца хваливал. А прежние хозяева отмалчивались да отмахивались. Насторожило это купца еще сильнее, приглядывать за работником начал. И точно – то одну деньгу работник этот упрячет, то другую, да так ловко, что не подцепишь его ничем. Но надоумился купец, поймал его за руку и выгнал с позором. А друга своего отблагодарил за науку щедро.

ЗАКОН 7

УМЕЙ НЕ ТОЛЬКО НАКАЗЫВАТЬ, НО И ПООЩРЯТЬ

Политика кнута и пряника всегда приносила свои плоды. Умение наказывать и поощрять – нелегкая «работа», главное – все должно быть в меру и к месту. Наказание способно отрезвить человека, а поощрение – стимулировать.

Толкование закона

Используя в руководстве метод кнута и пряника, человек может добиться невероятных успехов в деле управления людьми. Но как нелегко бывает найти самое оптимальное сочетание! Тем не менее, это просто необходимо. Ведь если применять в управлении только один пункт указанной системы – кнут или пряник, то результат наверняка вряд ли можно будет считать удачным.

Предположим, что начальник предпочитает метод кнута. Такой образ руководителя многим знаком, и при одной мысли о нем возникает щемящее чувство тоски. Можно сказать вполне определенно, что такой начальник наверняка чем-то удерживает работников на своем предприятии. Вполне возможно, что сотрудники получают большие зарплаты, или же им полагаются какие-то социальные льготы. Как бы там ни было, но если дела на предприятии, где управляет начальник описанного типа, идут не лучшим образом, то можно с уверенностью заявить, что работники рано или поздно разбегутся, потому что работать под началом самодура, подвергаясь нападкам с его стороны, не согласится никто.

Может быть, противоположная модель отношения руководителя к подчиненным является самой лучшей? Иными словами, возможно, что не кнут, а пряник, то есть всяческие поощрения как раз и являются мерой хорошей работоспособности подчиненных. Но так ли это? Данное утверждение стоит рассмотреть на примере.

Если на предприятии начальник замечает любое проявление инициативы, исходящей от работника, то он, безусловно, завоеует уважение своих подчиненных. Однако со временем они привыкнут к подобному отношению. Наверняка, некоторые даже постараются извлечь пользу от подобного отношения. Особенно это касается новичков, которые работают непродолжительное время. Они могут подумать, что своим расположением начальник выделяет их из общего коллектива, и загорятся этим. Если вовремя не поставить их на место, то впоследствии сложившееся впечатление укрепитя и станет непоколебимым.

Сложно будет чего-то добиться от работника, уверенного в том, что он на особом положении у руководителя. Как правило, любые попытки сломить его уверенность будут приводить к чувству, что начальник потерял к нему доверие. Естественно, что от этого будет страдать работа, выполняемая сотрудником, так как хорошему настрою отнюдь не способствует ощущение, что у руководства возникли претензии к данной персоне.

Итак, можно сделать вывод, который напрашивается сам собой. Истинный руководитель должен сочетать в себе оба указанных метода, в том соотношении, которое соответствует реальному положению дел. Никогда не стоит специально высчитывать, сколько раз в неделю нужно поощрить и сколько – наказать работников. Подчиненные должны чувствовать, что когда они работают хорошо, то руководство это замечает, но при этом они должны осознавать и то, что их промахи тоже не остаются незамеченными.

Образ

Справедливый судья. Богатые и бедные, знатные и простолюдины идут к нему с просьбами разрешить проблемы. Он знает, как найти верное решение, для него не существует загадок человеческой натуры. Одного взгляда на человека ему достаточно, чтобы понять, что у того на уме. Те, кто пытаются обмануть судью, подвергаются наказанию, те же, кто говорит правду, какой бы она ни была, уходят от судьи, довольные им и его решением.

Доказательства закона

Хороший руководитель должен быть уверен в том, что его наказания справедливы. Применяя экстренные меры по отношению к какому-нибудь сотруднику, он должен верить в то, что это оправданно. Только в этом случае наказание будет воспринято единственно верным образом, только тогда можно избежать глупых обид со стороны объекта наказания. Да и самому руководителю не прибавит спокойствия сознание того, что его подчиненный был осужден несправедливо.

В истории имеется множество примеров того, что люди были несправедливо осуждены сильными мира сего. Бывает и так, что подобное открывалось по прошествии долгого времени, порой даже нескольких веков.

Так, в 1971 году в Англии произошла посмертная реабилитация чеканщиков монет, которые были несправедливо осуждены аж 850 лет тому назад! В XII веке английский король Генрих I осудил чеканщиков монетного двора, обвинив их в мошенничестве. Король получил донесение, что при чеканке серебряных монет в металл добавлялось слишком много олова. Приговор Генриха состоял в том, чтобы чеканщикам отрубили правую руку. Он тут же был приведен в исполнение.

В XX веке ученые из Оксфорда провели исследования, в результате которых состав монет был тщательно изучен при помощи последних достижений техники. Вывод был однозначен: монеты содержали очень мало олова. Вот такие ошибки могут допускать те, в чьих руках сосредоточена власть.

Конечно, немало человеческих жизней было погублено из-за несправедливых обвинений. Однако и тех правителей, которые всегда поступали по совести, в истории тоже немало. Например, великий русский царь Петр I.

В Петербурге во время Северной войны через Неву ставились рогатки с Выборгской к Московской стороне. Охране было строго-настрого приказано никого не пропускать ни в Питер, ни из него после того, как стемнеет. Случилось Петру однажды, после спектакля в театре, поехать в гости. Вместе со своим денщиком он на саних подъехал к нужному дому, рядом с которым как раз дежурил охранник. Было это недалеко от Литейного двора с Московской стороны. Петр решил испытать совесть караульного и, подойдя к нему, назвался запоздавшим купцом и попросил его пропустить.

Но служивый отказал Петру, объяснив, что пропускать никого не велено. Тогда Петр протянул ему солидную купюру и снова повторил просьбу. Но и тогда часовой отказался. Петр снова и снова увеличивал предполагаемую взятку. Наконец, не выдержав часовой и проговорил:

— Добрый человек, перестань, Господа ради, упорствовать, поезжай назад, а не то я тебя либо застрелю, либо дам команду — и тебя схватят как шпиона-преступника!

Остался государь весьма доволен караульным, но решил проверить и того, который с Выборгской стороны находился. Приехал царь туда и, снова представившись купцом, попросил пропустить его. Охранник поначалу отказался, но как только Петр прибавил ко взятке

еще один рубль, пропустил. Петр, пробираясь по Неве, упал в полынью. Выбравшись с помощью денщика на лед, он направился в гости, куда собирался сначала.

Увидев мокрого государя, хозяйка воскликнула:

– Что случилось с тобою, Петр Алексеевич?!

И услышав рассказанную им историю, пришла в еще больший ужас:

– Зачем же ты сам осмотр производил? Разве не мог послать кого-то другого?

– Кто же может лучше меня проверить, если часовые мне изменяют?

На следующий Петр вынес приговор часовому-изменнику, которого приказал повесить, привязав для устрашения ему на шею те два рубля, за которые тот продал Родину. Другого караульного он произвел в капралы и пожаловал ему денежную премию.

Пожалуй, многим руководителем можно и сегодня посоветовать принимать принцип, которым руководствовался великий Петр. Влияние, оказываемое на подчиненных, наверняка будет особенно ярким и полным, если руководитель будет верить в справедливость своего приговора, влекущего за собой наказание или поощрение. Не только карать, но и одаривать должен истинный руководитель.

Немаловажную роль играет и то, насколько руководитель способен ценить своих подчиненных. Не секрет, что очень сложно найти хорошего работника, но не является тайной также и то, что часто начальники не держатся за работников, полагая, что сложившийся в прежние годы принцип «Незаменимых не бывает» работает бесперебойно. Вряд ли может согласиться с этим тот, кто занимает руководящую должность достаточно продолжительное время. Опытный начальник знает, что хороших работников необходимо ценить. На уважаемых предприятиях руководство всегда следует этому принципу, а успех, который сопутствует делам на этих предприятиях, позволяет сделать вывод, что эти примеры являются достойными подражания.

Руководитель должен не только быть справедливым по отношению к своим подчиненным, но и объективным по отношению к себе самому. Когда Петр I дошел в морской службе до звания контр-адмирала, то он подал прошение в адмиралтейскую коллегию. Он описал свою просьбу рассмотреть свою кандидатуру. Но на освобожденное место был принят другой контр-адмирал, который служил дольше Петра и больше отличился на службе. Петр отреагировал на это так:

– Члены коллегии рассудили справедливо. А коль были бы так подлы, что предпочли бы меня своему товарищу несправедливо, то наказания бы им не избежать.

Авторитетное мнение

Нормою человеческих действий должна служить справедливость.
(Н. Г. Чернышевский)

Справедливость – такой же необходимый для жизни продукт, как хлеб.
(Л. Берне)

Нравственные качества справедливого человека вполне заменяют законы.
(Сенека)

Обратная сторона закона

Безусловно, идеальное сочетание поощрений и наказаний является естественным стремлением любого руководителя. Однако исполнение данного закона, оказывается, может

иметь и отрицательные последствия. В частности, руководитель, который излишне обеспокоен соответствиями какой-либо модели отношений к подчиненным, может позабыть о реальном положении вещей: о том, что каждый работник заслуживает определенного отношения.

И это не должно вызывать сомнений. Сотрудники должны быть оценены по заслугам, но, хотя справедливость этого понимают все, на самом деле далеко не каждый руководитель соблюдает принцип индивидуального подхода. Много сказано и написано на тему того, что всех людей нельзя оценивать по одним и тем же критериям, но чаще всего бывает именно так. Начальник, как правило, создает определенную модель своего отношения к подчиненным и применяет ее ко всем своим сотрудникам, с редкими исключениями, которые, впрочем, только подтверждают правило. Но ведь среди людей попадаются яркие индивидуальности, которые никак не могут вписаться в общепринятые рамки. Метод кнута и пряника, где и то, и другое взято в определенном отношении, абсолютно не подходит по отношению к неординарным работникам.

Так, наказание, безусловно, способно несколько отрезвить обычного работника, но применительно к другому будет иметь совсем другое действие. Для некоторых людей наказание может быть воспринято как знак того, что занимаемая им должность и дело, которое он выполняет, не является его стезей. Руководитель будет испытывать удивление и недовольство, когда один из перспективных сотрудников, справедливо им наказанный, покидает место работы, не давая уговорить себя остаться.

То же самое касается и поощрений. Как ни странно, но то, что одни воспринимают с благодарностью и самодовольством, другим кажется уловкой, на которую начальник идет, дабы добиться исполнения собственных замыслов.

Байка

Служил у одного богача крестьянин. Был он так беден, что порой даже хлеба не было в доме его. Чтобы как-то прокормить мать с отцом, вынужден был пойти бедняк к своему соседу в услужение. Тот взял его на год.

Однако богач понимал, что бедственное положение все равно будет побуждать соседа воровать с его полей пшеницу, и зерно и что он сам не сможет уследить за этим. Тогда он пообещал бедняку, что по истечении года подарит ему двух быков и плуг, а также пожалует небольшой надел, на котором сосед сможет вести свое хозяйство. Но поставил условие: в течение года сосед будет работать на его угодьях на совесть. Если же хоть раз за это время крестьянин будет уличен в воровстве, то в наказание богач прикажет его жестоко высечь, а затем поведет к судье.

Понял крестьянин, что сказал ему богач, и стал трудиться на совесть. Обещанные блага помогали ему работать и в ненастье, и в жару, но за это время ни разу не украл он ни зернышка. И вот настал долгожданный миг – окончание службы. Богач сдержал свое обещание и за честную службу щедро одарил своего соседа.

ЗАКОН 8

НЕ БОЙСЯ КОНКУРЕНЦИИ – ОНА ДВИЖУЩАЯ СИЛА РАЗВИТИЯ

Монополия имеет много плюсов – не нужно постоянно гнаться за конкурентами, придумывать что-то новое, но это имеет обратную сторону: останавливается развитие, место на рынке может занять новая компания. Поэтому не нужно бояться конкуренции, а позволять ей стимулировать вашу деятельность.

Толкование закона

Каждый, кто управляет компанией, должен понимать, насколько полезна конкуренция.

Каждая процветающая компания, у которой существуют большие перспективы, вызывает к себе неподдельный интерес, зависть, ее конкуренты стремятся стать лучше, добиться большего результата по сравнению с ней. Поэтому каждая успешная компания не должна удивляться наличию конкуренции и должна быть готова к борьбе за свои экономические интересы и их защите.

Основной смысл конкуренции состоит в том, что каждая компания обязательно пытается не просто стать лучше, стремясь опередить соперников по целому ряду показателей, но и нередко – всеми силами вредят репутации данной компании. Да, конкуренты могут появиться совершенно неожиданно, и не исключено, что они будут «вставлять палки в колеса». Но не следует пугаться конкуренции, впадать в панику, а напротив, даже в этом можно увидеть пользу для своей компании.

Следует взять за правило мысль о том, что конкурент – это, своего рода, помощник, действия которого способствуют и стимулируют деятельность собственной компании. Конкуренты своими делами, цель которых – навредить более преуспевающей компании «соперника», заставляют владельцев этой компании «очнуться» и обратить внимание на то, что их предприятию грозит опасность застоя. Тогда невольно возникает желание защитить свой авторитет, сохранить приобретенный статус и повысить производственную мобильность компании.

Конкуренция – один из лучших стимуляторов, способный возратить первоначальный азарт и рвение, с которых каждый управляющий компанией начинал свои дела.

Существует понятие о «достойной» и «недостойной» конкуренции. Достойные конкуренты – это не менее процветающая компания, которая желает выдвинуться на первый план, занять главенствующее положение и вытеснить все аналогичные фирмы. Ее желание вполне понятно: у каждой компании есть право желать большего для определения лучшей позиции. С такими конкурентами и бороться приятно, ведь они фактически помогают набрать силу для битвы на поле экономики.

А вот «недостойные» конкуренты – это, как правило, довольно мелкие фирмы, владельцами которых являются завистливые и самодовольные дельцы-выскочки. Таких конкурентов стоит остерегаться, так как их методы нанесения вреда, как правило, противозаконны и носят самый низкий и подлый характер. Но даже такая конкуренция может стать полезной и, как ни странно, помочь повышению популярности и авторитета компании, ее управляющего персонала. Для этого каждому управляющему нужно быть внимательным и наблюдательным – и в случае обнаружения конкуренции сразу же «бить в колокола», поставив в

известность прессу и другие средства массовой информации, которые своими выступлениями могут спугнуть противника и сбить его с толку.

Таким образом, любая конкуренция при разумном с ней обращении может положительно повлиять на рост и развитие компании, повысив ее авторитет.

Чтобы избежать проникновения конкурентов в компанию и утечки важной информации, следует усилить охрану и предупредить сотрудников, дабы они были осторожны и внимательны. Ведь конкуренты могут воспользоваться чем угодно, для того чтобы обойти преуспевающее предприятие. Необходимо упорно сопротивляться и активно противостоять подобным поползновениям – только в этом случае можно добиться успеха и победы. Просто для этого не следует сидеть сложа руки, а немедленно браться за дело, улучшать работу, повышать производительность, не пользуясь теми же методами вредительства, которыми орудуют конкуренты.

Образ

Собака – символ конкуренции. Собаку не стоит бояться и бежать от нее, так как это животное прекрасно чувствует страх – и он его возбуждает, подстегивает. Но и не стоит кричать на собаку и бить ее палкой по голове – такое поведение еще больше разозлит и увеличит ее агрессивность. С собакой следует попытаться подружиться и проявить разум и терпение – только в этом случае она почувствует свою слабость и сама отступит.

Доказательства закона

Следует знать о том, что конкурирующая сторона может просто-напросто блефовать, стремясь напугать и навести страх, как говорится, взять на испуг. Чрезмерная уверенность конкурента еще не доказывает того, что он силен и может выиграть. Поэтому не стоит верить первому впечатлению и слухам об опасности конкуренции, которые, наверняка, преувеличены такими же завистниками.

История сохранила массу случаев, когда большие компании в одно мгновение теряли свою значимость и достижения только из-за страха перед конкуренцией, из-за нелепой боязни потеряться среди множества других таких же компаний.

Известная в свое время американская компания в одном из районов Филадельфии успешно занималась производством сельскохозяйственной техники. Продукция компании отличалась своим качеством и пользовалась большим спросом до тех пор, пока в город не приехал один богатый предприниматель из штата Арканзас, привезший с собой новейшие разработки сельскохозяйственной техники.

Весь бизнес в Америке строится на конкуренции – и естественно, что арканзасский предприниматель сразу же обратил на себя внимание местной городской администрации и частных фермеров, которые несомненно были заинтересованы в его деятельности, и без проблем получил разрешение на открытие своего филиала и торговлю. Управление местной компании, занимавшейся продажей аналогичной, но менее совершенной продукции, было ужасно раздосадовано подобным фактом. Вместо того чтобы найти способы для улучшения собственной продукции, там потеряли всякую надежду спасти свою компанию от более сильной конкуренции, поспешно свернули дела и занялись другой деятельностью, которая также не дала никаких значительных результатов.

Этот случай доказывает, что преждевременная сдача без борьбы, равнодушное отступление – это идеальная возможность для конкурента стать лидером и достигнуть успеха. Самостоятельное признание собственного поражения и несостоятельности – последнее дело

для любого предприятия и управляющего. Даже очень сильный противник может проиграть в активном и упорном поединке с менее слабым соперником.

Но в истории были случаи, когда компания не сдавалась, боролась с конкурентами, упорно противостояла им и выходила из борьбы достойным образом.

Дело происходило в 40-х годах прошлого века. Одна небольшая французская фирма по изготовлению замков и ключей решила увеличить объем продаж. Каково же было удивление управляющего фирмой, когда он узнал, что увеличивать количество товара не следует, потому что в его городе есть еще несколько фирм, занимающихся тем же самым. Управляющий известной фирмой Жозе Моруа был очень расстроен подобным известием. Но он решил не менять своего намерения и начал думать, что можно сделать для развития фирмы в условиях столь жесткой конкуренции.

Жозе Моруа был очень предприимчивым и пробиным человеком, обладал прекрасной способностью твердо идти к четко намеченной цели. Он мог бы попробовать заняться чем-нибудь другим (где его наверняка ждал бы успех), но так как изготовлением замков и ключей занимались еще его отец и дед, Моруа считал, что следует делать то, что умеешь делать, и не кидаться от одного вида бизнеса к другому.

Моруа сделал ставку на известность своего предприятия, разнообразил ассортимент выпускаемой продукции, увеличил ее количество и за счет кредита арендовал несколько небольших магазинов в близлежащих городах, предварительно наведя справки и узнав, что подобная продукция там является дефицитом. Таким образом, проявив инициативу и настойчивость, он сумел повысить авторитет компании, способствовал ее развитию и дальнейшему процветанию. Никакая конкуренция была ему уже не страшна: процветающая фирма, сеть престижных магазинов по всей Франции сделала его известным предпринимателем.

Жозе Моруа – не единственный человек, который не испугался конкуренции и сумел вывести свою компанию на достойный уровень, сделать ее лучшей. Известно, что многие российские фирмы и компании, начавшие свою работу еще в начале XX века (а то и раньше), сумели сохранить имя, пережили все катаклизмы и до сих пор гордятся своей деятельностью.

Для того чтобы сохранить доброе имя компании, не распустив коллектив и не лишившись поддержки клиентуры, совсем не обязательно вступать с конкурентами в борьбу, становясь на один шаг впереди них. Можно идти и вровень, и даже несколько отставать, но главное – не бояться, не терять своего лица, не унижать самих себя. Если уж случилось так, что компания не в силах преодолеть конкуренцию, если у нее нет возможности сделаться выше, увеличив саму компанию, то не стоит тратить понапрасну и пытаться опередить соперников, выделившись чем-нибудь. Это все равно, что маленькая собачка, которая прыгает, чтобы достать до морды слона. Она может с ним поравняться на совсем короткое время, сделав значительный прыжок, но от этого она не станет такой же высокой и большой, как слон.

Параллельно большим и влиятельным фирмам всегда существовали и будут существовать более мелкие, менее продуктивные и менее значительные компании. У последних, естественно, есть конкуренты, а главное – один (или даже несколько) большой соперник в виде крупной фирмы-производителя, но это не лишает их возможности эффективно работать, приносить прибыль, иметь постоянных клиентов и при этом пользоваться авторитетом. Многие люди предпочитают пользоваться услугами именно мелких частных компаний, поддерживая таким образом их производительность и вполне удовлетворяясь их продукцией.

Ведь высокое качество работы любой компании никогда не заставит ее развалиться и стать банкротом. Качественные услуги и продукция всегда будут пользоваться спросом. Поэтому никакая конкуренция не грозит тем фирмам, которые честно выполняют свое дело, не гонятся за мировой славой, а потихоньку, не торопясь, идут к успеху. Потому что, если

судить логически, чем больше и значительнее компания, тем больше у нее появляется конкурентов, врагов, соперников, готовых встать с ней вровень, опередить ее и сломить. Преимущество небольшой компании в таком случае очевидно.

Авторитетное мнение

Не бойся конкурентов. Пользуйся ими умеючи. Нет безотрадней занятия, чем занятие, у которого нет конкуренции, нет соперников, желающих навредить тебе и испортить твоё дело. Они будут побуждать тебя к действию, к упорной борьбе, к улучшению работы. Старайся получить от конкуренции выгоду для себя и своего занятия – и тогда добьешься успеха в своих делах.

(Дейл Карнеги)

Обратная сторона закона

Далеко не всегда и не в каждом случае конкуренция может повлиять на развитие компании, повысив её сопротивляемость и усердие к борьбе. Некоторые управляющие могут неправильно просчитать свои силы, а конкурент окажется сильнее, умнее, хитрее и одержит победу.

Отсутствие всякого страха перед противником иногда вызывает у него смех (тогда, когда он убежден в своем преобладании). Этот смех и сопутствующая ему уверенность могут от неожиданности выбить из колеи какую угодно компанию. В этом случае следует воспользоваться другими законами правильного управления компанией, которые применимы в борьбе с конкуренцией (например, «Демонстрируй силу и мощь своей компании», «Проявляй уверенность в своих решениях», «Не прячься от конкурентов – иди на контакт» и т. п.).

Никто не может дать гарантии, что борьба закончится победой, но главное для любой компании – то, что она не спасовала, не испугалась конкуренции, а проявила все возможные способы достойного конкурирования для защиты и улучшения собственного положения.

Но правда и в том, что упорная борьба может стать напрасной, и тогда будут понесены потери и затрачены титанические усилия. Возможно, в этом случае будет верным сразу же признать свою неспособность к борьбе и достойно отступить, не вступая в конкуренцию и дав возможность другой компании проявить себя. Даже из такой ситуации можно найти выгоду, например попробовать ликвидировать компанию, но с минимальными потерями. Можно также предложить объединиться с целью не лишать своих сотрудников работы и тем самым повысить производительность.

Выше говорилось о недостойной конкуренции, которая может нанести довольно серьезный вред компании. Управляющий должен знать, что соперники готовы использовать все средства для ликвидации противника (то есть его компании) – и применение понятия «порядочность» здесь неуместно. Даже если компания примет все меры для достойной борьбы с конкуренцией, она не сможет избежать тех нежелательных последствий, которые могут быть вызваны этой самой борьбой. Конкурент может и сдаться в итоге, но вместе с этим изрядно попортит кровь и нервы. Увидев противника, готового сражаться за свое первенство, конкурент разозлится и станет отчаянно сопротивляться, причиняя дополнительные хлопоты.

Так что появление конкуренции – не только признак процветания компании, но и признак открытого соперничества. Поэтому следует не только быть бесстрашным и уверенным в этой борьбе, но и проявлять максимальную осторожность.

Байка

Один шах задумал конкурировать со своим соседом: он стал делать все для того, чтобы быть богаче его. Он всю жизнь посвятил на трату безумных денег только для того, чтобы иметь те сокровища и богатства, которыми владел другой. Дело дошло до того, что завистливый правитель истратил все свои сбережения, оставшись с горой ненужных вещей. А его сосед все это время, наоборот, занимался тем, что продавал все то, что имел, копи деньги. В итоге уже старый и больной шах остался один посреди роскоши и драгоценных вещей и не знал, куда их девать. А его сосед раздавал деньги бедным, больным и нуждающимся и умер со спокойной душой.

ЗАКОН 9

ИСПОЛЬЗУЙ СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, КОНСТРУИРУЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ

Управление компанией – это еще и управление людьми, а это целая наука, в которой есть свои законы и ограничения. Их знание способствует более эффективному управлению компанией, а это есть самоцель каждого руководителя. Используйте современные технологии психологии и менеджмента в управлении компанией – и вы узнаете, что такое «пальма первенства».

Толкование закона

Любая фирма, предприятие, компания – это прежде всего люди, рабочий коллектив. Взаимоотношения между людьми – это не часть управленческой деятельности, это, собственно, и есть управление как таковое. Грамотное управление – это прежде всего умение общаться с людьми. И во многом именно от этого умения руководителя зависят слаженность, успех и эффективность профессиональной деятельности любой компании.

Современная психология уже накопила определенные знания в области конструирования человеческих отношений – и любому руководителю и управленцу необходимо с ними ознакомиться и взять себе на «вооружение» или просто принять к сведению определенные законы, по которым строятся межличностные отношения внутри коллектива.

Ведь известно, что если иметь представление о том, согласно каким законам и по каким принципам развивается то или иное явление, то последним намного легче будет управлять. В связи с этим становится актуальным применение технологий и разработок из области психологии непосредственно к управлению коллективом сотрудников. Проблемы, часто возникающие при управлении, в большинстве случаев связаны с поведением человека, с его отношением к своей деятельности.

Наиболее эффективное управление предполагает общее согласие и поддержку со стороны подчиненных. Но такая поддержка будет невозможна, если не налажены хорошие отношения с сотрудниками, если в коллективе враждебная обстановка и плохо налажена обратная связь руководителя со своими подчиненными.

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.