

ВЛАДИМИР ТАРАСОВ



ВНУТРИФИРМЕННЫЕ
ОТНОШЕНИЯ
в вопросах и ответах



ДОБРАЯ  КНИГА

ВЛАДИМИР ТАРАСОВ



ВНУТРИФИРМЕННЫЕ
ОТНОШЕНИЯ
в вопросах и ответах



ДОБРАЯ  КНИГА

Владимир Тарасов

Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах

© В.К. Тарасов, 2002.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2007 – издание на русском языке, оформление.

* * *

Несколько слов от автора

Содержание этой небольшой книги составляют вопросы и ответы. Они были опубликованы (в несколько сокращенном виде) в номерах газеты «Деловой Петербург» за 1999 г. Вопросы реальные и ответы тоже. И те и другие рождены российской реальностью и ментальностью. Скоро они устареют. Я имею в виду – через одно-два поколения российского предпринимательства. Жизнь каждого такого поколения весьма коротка. Она измеряется примерно четырьмя-пятью годами – тем временем, которое необходимо новичку, предрасположенному к предпринимательству, чтобы:

- прийти на работу в чужой бизнес;
- освоиться;
- обучиться технологии «делания» денег;
- разойтись с шефом во взглядах на бизнес, зарплату или этику;
- уйти и открыть собственное дело;
- наладить бизнес и создать рабочие места;
- принять на работу, в числе прочих, новичка, предрасположенного к предпринимательству.

И поскольку в наше время предприниматель в подавляющем большинстве случаев является и сам себе первым топ-менеджером, то со сменой поколений предпринимателей изменяется, и подчас радикально, как корпоративный, так и персональный управленческий стиль.

В свете сказанного следовало бы предсказать этой книге недолгую жизнь, если бы не одно обстоятельство.

Да, вопросы устареют, и ответы устареют. Но не так быстро состарится госпожа Социальная Технология, диктующая метод реальных ответов на реальные вопросы, поставленные жизнью. Окончив чтение, вы отчасти усвоите этот метод, позволяющий отвечать на любые вопросы такого рода, которые поставит перед вами жизнь. Важны не частные ответы, а метод.

Хочу сердечно поблагодарить всех своих соотечественников, чьи вопросы послужили причиной появления этой книги. И тех, чьи имена вы встретите на этих страницах, и тех, кто из скромности или осмотрительности не поставил имя под своим вопросом.

Особую признательность хочу выразить Борису Мазо, сотруднику «Делового Петербурга», без чьей легкой руки и ненавязчивой настойчивости мне не хватило бы усидчивости систематически составлять те ответы на вопросы, которые легли в основу сначала газетных публикаций, а затем и этой книги.

Хочу выразить благодарность и своим близким – жене Хелле и дочери Даше за терпеливую и внимательную помощь при подготовке этого небольшого издания.

Какой вы видите роль первого руководителя в фирме?

Хелле Кельдер, Таллин

Едва ли имеет смысл подчеркивать важность роли первого руководителя. Это – половина успеха фирмы. Важно обратить внимание на необходимость изменения этой роли в процессе формирования, обучения и воспитания коллектива сотрудников и развития фирмы. Меняются этапы, обстоятельства – меняется и роль. Это особенно наглядно на примере Великой французской революции, когда по мере ее развития последовательно казнили очередной слой «первых руководителей», не успевших изменить свою роль сообразно новым обстоятельствам. Конечно, в фирме расплата за задержку в изменении своей роли куда гуманнее, но все же – существует.

Можно выделить восемь ступеней в развитии каждого первого руководителя, сопровождающихся соответствующим изменением его роли в фирме.

При переходе на очередную ступень руководитель освобождается от необходимости выполнять определенную организационную и управленческую работу, переложив ее на плечи нижестоящего менеджмента. Таким образом, общее направление изменения роли:

от бурного, порой бестолкового деяния – к толковому недеянию.

От того, что «все делаешь сам» – к тому, что «сам не делаешь ничего».

Вот эти ступени:

1. Первая ступень. Руководитель освобождается от необходимости доказывать подчиненным (а то и отвоевывать) свое моральное право на руководство. Это – персонифицированный уровень управления, когда приходится конкретному человеку давать конкретные задания, проверять их выполнение и принимать соответствующие меры. Можно сказать, что руководитель «взобрался на первую ступеньку», если он стал тем человеком, которому подчиняются. Его роль в том, чтобы:

- устанавливать порядок;
- доводить его до сведения подчиненных;
- контролировать его выполнение;
- поощрять и наказывать подчиненных по результатам контроля.

Он – в центре всех значимых и незначительных событий, все вопросы замыкаются на него. Производительно ли при этом работает коллектив – не самое главное. Важно, что все происходит только с его ведома и под его контролем.

2. Вторая ступень. Руководитель освобождается от необходимости решения проблемы загрузки подчиненных. Раньше, когда любые вопросы замыкались на него, к нему стояла очередь подчиненных, часть из которых оказывалась незагруженной работой в ожидании его указаний. Все упиралось в его «пропускную способность». Теперь он овладел хотя бы в самом простом виде искусством делегирования, что позволило перейти от управления конкретными людьми к управлению ролями, т. е. перейти к обезличенному управлению через общие приказы, правила, инструкции и другую нормативно-распорядительную документацию. Теперь его роль состоит главным образом в организации разработки и утверждении этой самой документации.

3. Третья ступень. Руководитель освобождается от необходимости «организовывать выполнение собственных приказов». На предыдущей ступеньке после отдачи приказа требовались еще время и силы именно на эту работу, и только после завершения работы по организации выполнения приказа он и начинал, собственно говоря, действовать. И в то же время издавались следующие приказы, которые исходили из того, что предыдущий действует уже с момента его подписания, чего фактически еще не было. В результате время на организацию выполнения этих следующих приказов еще более увеличивалось. Так нарастал нормативный хаос. И только когда руководитель научился издавать не приказы, а команды (команда – это такой приказ, который не нуждается в растолковании, в работе по организации его выполнения, поскольку неоднократный опыт его выполнения подчиненные уже имеют), руководитель освоил командный уровень управления. Теперь его роль, прежде всего, в стандартизации всех работ и процедур. Ведь только благодаря стандартизации (одни и те же работы выполняются строго одними и теми же способами!) любую новую процедуру, словно из конструктора «Лего», можно составить из стандартных элементов, и приказ превратится в команду. Теперь он «отдал приказ, отвернулся и занялся другим делом, зная, что приказ будет выполнен».

4. Четвертая ступень. Руководитель освобождается от необходимости отдавать приказы и распоряжения. Он использует просьбы, пожелания и оценки для корректировки картины мира подчиненных. Ведь его пожелания безо всякого приказа теперь выполняются. Особое значение приобретают поступки руководителя, которые задают ценности в фирме, и в этом его главная роль. Поступок не есть точное рациональное указание, он апеллирует к ценностям и эмоциям подчиненных. Про такого руководителя говорят:

- *«Как огонь – невозможно приблизиться!»;*
- *«Как гром – ясно, что ударит, а кого и когда – неизвестно!»;*

- *«Как мрак – ничего в его планах разглядеть невозможно!».*

Это переход на иррациональный уровень управления, рациональным же уровнем занимается нижестоящий менеджмент. Роль руководителя – в мощной интеграции коллектива вокруг ценностей фирмы.

5. Пятая ступень. Руководитель освобождается от необходимости повествовательных обращений к подчиненным, он лишь задает вопросы. Вопросы по отклонениям. Он овладевает мастерством разглядывания мелочей и деталей (мелочь – это то, значение чего мы в данный момент не понимаем!). Он видит те незначительные отклонения от должного, которые не могут разглядеть его подчиненные, больше него вовлеченные в процесс. Его роль – в предвидении будущих проблем и перспектив. (Последовательное задавание вопросов – большое искусство! Оно подобно выковыриванию подгнивших мест из прошлогоднего картофеля: позволяет выявить слабые места, некачественную работу, небрежность, ложь и обман, если такие заведутся!) Руководитель овладевает искусством управления на познавательном уровне.

6. Шестая ступень. Руководитель освобождается от необходимости инициативных обращений к подчиненным. Он переходит в «запросный режим»: если надо – к нему обратятся! А он – «в стороне от процесса», имеет возможность находиться сбоку от фирмы, разглядывать ее со стороны, видеть ее место и перспективы на рынке, в политике или в геополитике. Он переходит на дистантный уровень управления. Его роль в том, чтобы «за деревьями увидеть лес», что невозможно на предыдущих ступенях. Отвечая же на вопросы, он обучает подчиненных решать такого рода проблемы самостоятельно, превращаясь тем самым, фактически, в учителя, к которому ученики-подчиненные обращаются в трудную минуту, не беспокоя «по пустякам».

7. Седьмая ступень. Руководитель освобождается от необходимости отвечать на открытые вопросы подчиненных: они обращаются к

нему лишь с готовыми вариантами ответов. Он же лишь акцептирует один из вариантов. (Теперь его можно уподобить тяжело больному в квартире, который может лишь подавать знаки глазами. У него нет необходимости заставлять других принести ему воды, организовывать, мотивировать, контролировать! Это у них проблема: понять-угадать, что хочет больной!) Руководитель становится лидером в чистом виде. Его роль – акцептировать ту или иную картину мира, которую предъявляют ему подчиненные. Это – акцептирующий уровень управления.

8. Восьмая ступень. Руководитель освобождается от необходимости какого бы то ни было управленческого контакта с подчиненными. Они так воспитаны и обучены, что со всем могут справиться без него, а он превращается в ту невидимую и неосязаемую ось, вокруг которой крутится вся фирма. Он превратился в идеального руководителя, «о котором известно только одно: что он есть!». Но поскольку он – недеятствующий руководитель и никакого контакта с ним нет, то и быть уверенным в том, что он действительно есть, можно, лишь веруя в это. Иначе говоря, идеальный руководитель не отличим от легенды о нем. Он не тогда исчезает, когда умирает, а лишь когда уже рушится легенда о том, что он есть. Это – метафорический уровень управления. Здесь роль руководителя в том, чтобы быть для фирмы системообразующей легендой.

Так изменяется роль руководителя. Роль реального руководителя является «размазанной» по всем восьми ступеням, но у разных руководителей – в разных пропорциях по тем или иным ступеням. В то же время возможность руководителя расположиться на той или иной ступени зависит от степени обученности подчиненного, его готовности занять нижеследующую ступень. Ценятся (и делают карьеру) те подчиненные, которые помогают руководителю взобраться на следующую из этих восьми ступеней его горизонтальной карьеры, а не стаскивают его вниз!

Какие основные психотипы современных менеджеров вы могли бы выделить?

Ольга Кувшинова, Казань

Выделение психотипов – вопрос классификации. Классификация же есть вопрос теории. А теория зависит от задач и области применения. Поэтому заниматься классификацией психотипов менеджеров в отрыве от конкретных задач и условий – дело занятное, но не очень полезное. Потому что в этом случае таких классификаций можно построить великое множество. И носиться с какой-либо классификацией руководителей как курица с яйцом – нескромно и непрофессионально.

Однако, не претендуя на научность, можно выделить те или другие «узнаваемые типы». Иногда имеет смысл «подсунуть» своему руководителю некую подходящую классификацию типов, чтобы он себя «узнал» в одном из них, и, согласившись с достоинствами данного типа, согласился бы и с его (т. е. своими) недостатками! Поскольку сказать об этих недостатках в прямой форме подчиненные, чаще всего, или не смеют, или же он не верит их словам.

Приведем незамысловатый пример такой классификации. Поговорим не о менеджерах вообще, а о психотипах владельцев-менеджеров.

1. НЕБОЖИТЕЛЬ. Он так отдален от своих подчиненных, что никто не знает, что у него на уме. Никто не рискует прямо интересоваться его планами, ощущая некое табу. Когда он снисходит до простых смертных и что-то все-таки рассказывает – это как праздник. Подчиненные во многом предоставлены сами себе и делят между собой власть как умеют. Естественно, рано или поздно среди них выделяется и наместник Бога на земле – толкователь и реализатор его желаний, который реально

управляет фирмой с оглядкой на небожителя. Иногда небожитель лично вмешивается в дела фирмы самым непредсказуемым образом, что поддерживает его наместника все время в бодром тоне. Фирма небожителя может как идти вверх, так и вниз, а то и просто рухнуть – в последнем случае он плавно займется какими-нибудь новыми делами. Случается, что она не менее плавно переходит к наместнику, а небожитель внезапно оказывается на земле.

2. ПАПА. Он тоже может быть строгим или добрым, щедрым или скупым, внимательным и заботливым или замотанным, с отсутствующим взглядом. Важно, что он строит свои отношения с фирмой как с семьей, где каждый член семьи уникален и неповторим, а значит – все правила неформальны и позволяют многочисленным от них отступления. Это скорее не правила, а право обычая, установленное как им самим, так и отвоеванное отдельными членами семьи. Папа может быть иногда беспомощным, но всегда способен обеспечить относительное благополучие семьи, он может сорваться на ком-нибудь, но никогда не бывает мстителем. У него могут случиться привязанности на стороне, но всегда его семья-фирма у него на первом месте.

3. ШКОЛЬНЫЙ УЧИТЕЛЬ. Он может быть строгим или добрым, методичным и последовательным или хаотичным. Но что важно: для него подчиненные – словно дети в классе, т. е. они, в принципе, не способны долго без него находиться – обязательно что-нибудь натворят. Никого из них нельзя вместо себя оставить (они же дети!), поэтому, временно покидая фирму, он никого не наделяет полномочиями, сравнимыми со своими. И конечно, он все время ставит им оценки и не терпит, чтобы оценивали его самого. Никто из них не может быть ему соперником, никто его не отлучит от власти. Но уж слишком большой груз забот висит на нем персонально, он задыхается под этой ношей, не в силах ее передоверить своим слабым и неразумным подчиненным. Сильные же подчиненные с ним не уживаются и уходят.

4. СТРОИТЕЛЬ. Он все время занят сизифовым трудом по строительству и перестройке фирмы: вводит и упраздняет подразделения, ищет новых и увольняет непригодных сотрудников, перераспределяет обязанности, вводит изощренные схемы мотивации, посылает на всевозможные курсы обучения, держит руку на пульсе новых веяний в бизнесе и менеджменте, увлекается новыми людьми и идеями. Никто не чувствует себя уверенно на своем стуле – с любым он может расстаться, как с исписанным черновиком, а опытные сотрудники ждут момента в его постоянно меняющейся картине мира, чтобы беспрепятственно протолкнуть свои вопросы. В этой постоянной ломке и перестройке фирма может все же что-то производить и как-то держаться на плаву.

Эту классификацию каждый может продолжить самостоятельно. Главное, чтобы возникал целостный узнаваемый образ, где достоинства и недостатки слиты воедино, а значит, сам образ вызывает доверие и может быть использован в педагогических целях.

Насколько жестко установленной должна быть структура обязанностей в фирме? Плюсы и минусы жесткой структуры?

Сергей Лосев, Санкт-Петербург

В жестко установленной структуре обязанностей есть свои сильные и слабые стороны.

Сильные стороны:

- Внятное распределение обязанностей повышает чувство ответственности работников за порученный участок работы, поскольку позволяет заметить успехи каждого, или же, напротив, «в случае чего» недвусмысленно отвечает на вопрос «кто виноват?».
- Устойчивые неизменные обязанности позволяют каждому работнику интенсивно набирать опыт в их исполнении, благодаря чему возрастает производительность и эффективность общей работы.
- Организация в целом становится более управляемой, в ней возможна более точная регламентация и стандартизация работ.
- При поиске новых работников понятно, какие требования к ним предъявлять и как в дальнейшем оценивать их работу, повышать их квалификацию.

Слабые стороны:

- При возникновении непредусмотренных жестким распределением обязанностей вопросов и проблем последние могут проваливаться между должностными обязанностями отдельных работников, оказываясь ничьими.
- По умолчанию за ничьи обязанности отвечает общий начальник работников, тот, кто, собственно, обязанности и распределял. Нередко он поддается искушению толковать обязанности кого-либо из подчиненных расширительно, задним числом вменяя ему вину за провалившиеся вопросы, что оказывается несправедливым.
- При жестком распределении обязанностей трудно обеспечить эффективную взаимозаменяемость работников, особенно в небольшом коллективе, где каждый специалист существует в одном экземпляре.
- Отдельные специалисты могут поддаться искушению и начать спекулировать на своей кажущейся или реальной незаменимости.

Выбирая степень жесткости в распределении обязанностей, необходимо принимать решение не умозрительно, а с явной оглядкой на тот технологический процесс, ради реализации которого и распределяются обязанности между работниками.

Если этот процесс достаточно устойчив и консервативен и фактически не случаются так называемые нештатные ситуации, то следует выбрать жесткое распределение обязанностей. При этом полезно заранее определить порядок замены работников в случае их отсутствия на работе и организовать своевременное обучение заменяющих.

Если же технологический процесс достаточно неустойчив, штатные и нештатные ситуации различаются весьма относительно, а то и просто «все ситуации – нештатные!», то лучше мягкое, условное и приблизительное распределение обязанностей, исходящее из личных деловых качеств работников. При этом обязанности могут сильно перекрывать друг друга. Скорее господствует «право обычая», чем административная регламентация.

Во всех случаях здравый смысл полезнее ортодоксального следования тем или иным теоретическим постулатам.

Какое качество руководителя, на ваш взгляд, является наиболее необходимым для успешного управления? Качество – деловое, личностное.

Максим Бочаров, Саратов

Понятно, что выделить какое-то одно деловое качество, которое являлось бы наиболее необходимым для успешного управления, довольно трудно. Разве можно обойтись без целеустремленности, умения выделять главное и первоочередное, подбирать и понимать людей, предсказывать их поведение и ставить перед ними задачи? Или без способности отвечать за свои слова, выполнять обещания и требовать того же от других? Или без навыка принятия решения в условиях неполной информации?

Перечисления такого рода можно делать бесконечно. И есть люди, которые этим охотно занимаются.

Поставим вопрос иначе: существует ли такое деловое качество, которое надежно отделяет руководителя от неруководителя? В том смысле, что человек, этим качеством не обладающий, не может быть не только успешным, но и хотя бы приемлемым руководителем?

Такое качество есть. Это – требовательность. Человек, не способный потребовать что-либо от других людей, не способен и быть руководителем. И тут уж не помогут ни личное чувство ответственности, ни работоспособность, ни добросовестность, ни профессиональная компетентность, ни экономические и психологические знания – не поможет ничто.

Как только люди почувствуют, что данный руководитель не способен проявить мало-мальскую требовательность, они перестанут воспринимать его как руководителя, отводя ему любую другую роль: спонсора, консультанта, советчика, гостеприимного хозяина, приятеля, собеседника, просителя, прислуги, уборщицы, мебели, курьера, наблюдателя, жалобщика, доносчика и т. д.

Что же такое требовательность как деловое качество?

Требовательность – это волевая, демонстрируемая готовность в интересах дела прямо или косвенно применить силу по отношению к тому, кто не ведет себя должным образом. Здесь под косвенным применением силы понимается дискомфортный для нарушителя разговор, применение санкций, обращение в милицию, в суд и т. д.

К инстинктивному применению силы готовы все люди. Например, если кто-то, не вызывающий ни доверия, ни страха, молча пытается забрать у вас важное и лично вам адресованное письмо, вы инстинктивно оказываете хотя бы небольшое сопротивление. А вот к целесообразному, вызванному интересами дела и отнюдь не инстинктивному (не мгновенному, а отложенному) применению силы способны не все. Поэтому не все могут быть и руководителями.

Можно ли научить человека быть требовательным, если по характеру он совсем не такой? Можно. Для этого, конечно, недостаточно ограничиться красноречивыми убеждениями его в том, что необходимо быть требовательным.

Самый простой и эффективный способ – это на какое-то время поместить его в ситуацию, когда недостаток требовательности с его стороны сразу и непосредственно наносит ущерб его личным интересам в наиболее осязаемой форме. (Подобно тому, как удар током сразу же, без всяких объяснений и увещаний, наказывает дерзнувшего взяться за оголенные провода, находящиеся под напряжением.) Тогда наш подопечный довольно быстро научится быть требовательным и в тех случаях, когда этого велит служебный долг, даже если его личная заинтересованность при этом отсутствует.

Петр I, столкнувшись с нарушениями солдатами требования воздерживаться от разговоров и шума во время ночных скрытых переходов и мягкосердечием офицеров, не применяющих к нарушителям немедленной экзекуции, издал указ, согласно которому всякий офицер, не заколовший тут же на месте такого нарушителя, сам подлежит смертной казни.

Применим такой подход к более мирному случаю.

Например, из-за нетребовательности руководителя подразделения его подчиненные пользуются служебным автотранспортом в личных целях вне всяких разумных пределов. Можно посоветовать вышестоящему руководителю обязать (под угрозой увольнения) этого «нетребовательного» в недельный срок выявить и наказать значительным штрафом наиболее зарвавшегося подчиненного. Выполнение этого требования окажется невозможным без проявления требовательности при проведении расследования для выявления наиболее зарвавшегося. И тогда «бывший нетребовательный» поневоле станет требовательным. И он почувствует, что требовательность является вполне доступным для него качеством. Он сможет поверить в себя и даже войти во вкус.

Должен ли руководитель признавать свои ошибки при подчиненных, и если да, то как лучше это делать?

Максим Бочаров, Саратов

Этот вопрос сложнее, чем кажется на первый взгляд.

- Ошибка руководителя, как и ошибка любого человека, не является на 100 % случайной. Хотя бы в какой-то мере есть в ней и рациональное зерно. У руководителя, как правило, в силу специфики его работы и опыта есть больше поведенческих альтернатив, чем у «простого смертного». Поэтому его первой задачей является поиск такого поведенческого сценария, при котором реализуются все достоинства этого рационального зерна, и ошибка перестает быть таковой, превращаясь в мудрое, дальновидное решение. То есть минус переделывается в плюс. И хотя подчиненные могут догадываться, что их руководитель, что называется, вывернулся, однако они при этом не могут не отметить его достоинства как руководителя, уважают его и гордятся им. Таков лучший способ реакции руководителя на свою ошибку.

- На втором месте – нейтрализация или исправление ошибки. В том случае, если ошибка руководителя не затрагивает чьей-либо репутации, кроме его собственной, достаточно ее исправить или нейтрализовать «молча», без предания огласке. Даже если при этом другим будет очевидна ошибка и ее последующее исправление. Позже при случае вполне уместно использовать обсуждение этой ошибки в качестве «учебного материала» с тем, чтобы предотвратить аналогичные ошибки у подчиненных. Пожалуй, именно это

последующее обсуждение и дает в полной мере моральное право исправлять свою ошибку «молча».

- В случае если ошибка руководителя бросает тень на репутацию ни в чем не повинного человека, руководитель обязан эту самую тень устранить, хотя бы и ценой публичного недвусмысленного признания своей ошибки. Очень важно, как именно такое признание делается, какой у руководителя возникает имидж. Если имидж «признания ошибки под давлением неопровержимых улик» или «добровольного признания из страха разоблачения» – это плохо. Признавать так признавать! Нормальный имидж – «признание ошибки с полным ощущением своей силы и благородства» или «признание из страха бросить тень на неповинного человека». Однако это последнее не должно перерасти в «неумную жажду саморазоблачения и покаяния». Все, что делается чрезмерно, не может не содержать элемента фальши.

Итак, признание ошибки может иметь место. При этом оно может как повысить, так и понизить авторитет руководителя. А руководитель, «никогда не признающий своих ошибок», рискует выглядеть человеком упрямым и неумным, которому рановато руководить людьми.

Есть еще одна сторона вопроса, о которой также следует сказать. Руководитель является, помимо всего прочего, еще и воспитателем своих подчиненных. И подобно тому, как высшая воинская доблесть солдата – закрыть своей грудью офицера от верной смерти, так и долг подчиненного – прикрыть собою ошибку начальника. И если подчиненный этого не делает, значит, начальник не сумел его должным образом воспитать. Следует подчеркнуть, что руководитель не должен прикрывать свои промахи ссылкой на ошибки подчиненных, а воспитать их так, чтобы они сами его прикрывали, понимая, что «удар по руководителю – это удар по общему делу».

Как начальнику, который не желает слушать подчиненных, высказать правду и при этом не потерять работу?

Условно говоря, у начальника имеются «средства активной обороны», которые он немедленно готов пустить в ход, как только распознает начало бесед на запретную тему. Опасно и неразумно для подчиненного в таких условиях идти напролом. Лучше искать в обороне незащищенные места, которые всегда имеются. Вспомним миф об Ахиллесе и его незащищенной пятке.

Приведем несколько способов обхода «оборонительных сооружений»:

- **Использование «кавычек».** Под этим понимается изложение начальнику неких историй, случившихся с совершенно другими людьми. Внутри этих историй, как в кавычки, помещается тот текст, который вы бы хотели сказать начальнику. Только нужно делать не слишком упрощенно или нарочито, иначе он побагровеет: «Что ты хочешь этим сказать?!!»
- **Присоединение.** Чтобы убрать ведро с грязной водой, надо к нему «присоединиться»: наклониться, взять своей рукой, а затем убрать. Чтобы начальник начал слушать от вас неприятные вещи, надо к нему «присоединиться», т. е. рассказать что-нибудь интересное для него и полезное, но причинно связанное с той «правдой», к которой затем плавно перейти. Но сделать это надо тактично, излагая лишь факты, а не свое мнение.
- **Инверсия в интерпретации.** Вы излагаете начальнику лишь факты, которые вас возмущают, но не осуждаете его за это, а интерпретируете их «в пользу начальника», являясь его умелым адвокатом. Позже интерпретация отпадет, а факты останутся. Кстати, выполнение вами

роли адвоката поможет увидеть и вашу собственную неправоту, которая, увы, тоже имеет шансы на существование.

- **Вход через черный ход.** Вы рассказываете начальнику лишь о фактах, которые являются следствиями его «неправых действий», не упоминая о самих действиях. О следствиях не только негативных, но и позитивных (без которых все же не обходится ни одно, не только хорошее, но и дурное дело). Что же касается настороженных вопросов начальника о причинах, отделяйтесь неуверенными объяснениями, вроде: «Возможно, его кто-нибудь обидел», «Возможно, они не так поняли», и т. д.
- **Изменение авторства.** Авторство той правде, которую вы тщитесь сообщить начальнику, иногда возможно приписать некоему заведомо отрицательному персонажу (недобросовестному партнеру, истеричному клиенту и пр.). Тогда вы сможете изложить требуемые факты, искренне обличая человеческое несовершенство этого отрицательного персонажа.
- **Шутки.** Умелое дозирование критики в шутливой форме позволит постепенно сделать как бы общеизвестным тот имидж личности начальника или имидж его методов решения управленческих проблем, который так просто не отбросишь: ведь имидж не изменяется по приказу. Только шутки должны носить не адресный характер, а обезличенный: «у нас так повелось...», «раз уж мы – не ангелы...», «кто сказал, что мы все должны делать правильно?!».
- **Удовлетворение любопытства.** Вы огорчены невозможностью высказать начальнику «правду» настолько, что пришли в демонстративно-скверное настроение. На расспросы начальника отвечайте вежливо, но уклончиво. Продержитесь достаточно долго, чтобы он оказался заинтригованным и жаждал понять, что с вами случилось. Когда его любопытствующая обеспокоенность достигнет наивысшей точки, расскажите ему, что вас так огорчило. Акцентируйте внимание не на том, как плохо он поступил, а на том, как сильно вас это огорчило. Возможно, разговор и получится.

Как объяснить начальнику, что он проводит бесполезные совещания, которые в тягость всем, кроме него самого?

Виктор Ерофеев, Москва

Рассмотрим возможные причины этого явления; тогда и поймем, что мы можем сделать.

О том, что совещания в тягость всем, вы наверняка знать не можете. Люди за спиной начальника могут говорить друг другу, что эти совещания «в тягость», но вполне возможно, что кому-то из них эти совещания «в радость».

Почему? Да хотя бы потому, что сидеть на таких совещаниях – своего рода передышка в работе. Ведь не все же страстно любят работу. Или потому, что такие совещания всех уравнивают в «театре одного актера», кроме самого актера. А есть люди, которые любят равенство. Или вы уже забыли?!

Не мешает разобраться в тех мотивах, которые побуждают вашего начальника проводить совещания, если уж вы отвергаете такой мотив, как их производственная необходимость.

- Возможно, кто-то из ваших коллег уверяет начальника, что эти совещания нужны и полезны. Тогда воздействовать надо именно на этих людей.
- Возможно, ваш начальник нуждается в подтверждении своей власти. Если вы и ваши коллеги держитесь с ним в остальное время демократичнее, чем ему хотелось бы, а он не умеет установить нужную дистанцию с подчиненными с глазу на глаз, то, поскольку

публичное утверждение дистанции психологически значительно проще, он и прибегает к ритуалу совещаний. Значит, необходимо продемонстрировать свое подчиненное положение вне совещаний, тогда надобность в них отпадет сама собой.

- Не исключено, что начальник не может найти свою нишу в коллективе, не может доказать самому себе свою нужность и невольно является жертвой самообмана, искренне веря в необходимость совещаний, поскольку она не оспаривается. Тогда необходимо с ним чаще советоваться по тем вопросам, по которым даже не самый умный и не самый компетентный человек способен дать небесполезный совет. Поверьте, такие вопросы можно найти, если не впадать в нескромную самонадеянность.

- Конечно, ваш начальник может быть и просто человеком, для которого важно собственное удовольствие от проведения досуга именно таким образом, а вовсе не интересы дела. Возможно, для этого он и пробивался в начальники. Именно чтобы проводить такие мероприятия, которые публично и зримо показывают всем достигнутое им положение в обществе. Тогда лучше всего помогать ему находить темы и вопросы для совещаний, которые действительно актуальны и полезны для обсуждения. И он в душе будет признателен вам, а когда получит удовлетворение от проведения полезных совещаний, наркотик бесполезных совещаний уже перестанет на него действовать.

Вывод: чтобы прекратить бесполезные совещания, надо понять психологические причины их проведения и найти соответствующий функциональный заменитель.

Как долго можно работать без обратной связи, если единственной реакцией начальства является неопределенное недовольство?

Такая реакция, как «неопределенное недовольство», обычно проявляется в некоторых весьма распространенных случаях:

- Для вашего начальства это просто привычный стиль общения с людьми. Вообще, следует иметь в виду, что женщины значительно больше нуждаются в обратной связи, чем мужчины. Нередко мужчины при этом не понимают, как важна обратная связь (особенно с положительной окраской) для женщин. Если судьба сведет такого мужчину (начальника) с эмоциональной женщиной (подчиненной), то она будет себя чувствовать дискомфортно, а то и просто несчастной. Найдите посредника, который популярно объяснит вашему начальнику, сколь бездушно, эгоистично, инфантильно и бесчеловечно его поведение. (В частности, можно дать ему почитать эти строки.)
- У вашего начальника проблемы, и он срывает недовольство на подчиненных. Возможно, оно не считает возможным поделиться своими проблемами с вами. Возможно, вы обижаетесь на начальника и ищете его сочувствия, а следует поступать наоборот: его пожалеть, создать психологическую возможность поделиться с вами своими проблемами. Иногда достаточно фразы: «У меня такое чувство, что Вас что-то беспокоит. Это как-то связано с моей работой?», и начальник благодарно может начать рассказывать про свои тревоги.
- Ваше начальство недоволио своим персоналом как таковым. Случается, что, подбирая кадры по принципу «хочу примерно таких же, что есть, но побольше и на такую же зарплату или поменьше», вдруг внезапно обнаруживает, что все работники «никуда не годятся». Не замыкайтесь в своей нише-раковине в ожидании того, что все бури

вас минуют в наше непростое, непредсказуемое, динамичное и жесткое время. Возможно, именно такая позиция наемного персонала крайне раздражает начальство. Тогда не будьте как ваши коллеги, а смелей проявляйте (полезную для фирмы) инициативу, берите на себя ответственность, подставляйте плечо «там, где падает», даже если это не входит в ваши обязанности.

- Ваше начальство имеет конкретный повод для недовольства вами, но не умеет (стесняется, опасается необходимости что-то доказывать, ленится) его высказать. Оттого, что начальник недовольства не высказывает, оно не исчезает. Необходимо внимательно проанализировать способ выполнения своих обязанностей, свой стиль взаимодействия с начальством. Например, начальника раздражает привычная для вас интонация, неаккуратность, неконкретность, но он не может найти подходящих слов. Приглядитесь, кому он дает более благоприятную обратную связь. Иногда лучше поговорить с ним начистоту. Задать наводящие вопросы.

- Кто-то настраивает вашего начальника против вас. Возможно, этот кто-то не обладает необходимыми фактами и в то же время без конца вас чернит в его глазах. К сожалению, «капля камень точит», «что-нибудь, да прилипнет!». Приглядитесь к ближайшему окружению вашего начальника, к тем людям, которые формируют его мнение, да и к своему собственному окружению (чье мнение может расцениваться вашим начальником как компетентное), возможно, найдете ответ.

Словом, не страдайте, а наблюдайте, изучайте, размышляйте, принимайте решение и действуйте.

Как поступать сотруднику, у которого прекрасные отношения с генеральным директором и который уверен, что его непосредственный начальник лишь помеха на пути вверх?

Иван Цветаев, Санкт-Петербург

Как правило, такой сотрудник преувеличивает безоблачность отношений с генеральным директором. Прежде чем начать устранять помеху, неплохо бы принять во внимание следующие обстоятельства:

- Вы чувствуете свою привлекательность для генерального директора, что, собственно, и дает вам основание для оптимистической оценки отношений с первым лицом. Эти отношения действительно могут быть хорошими, но все же они не проверены опытом непосредственного подчинения генеральному. (Подобно тому как чужая супруга тоже может восприниматься весьма привлекательной, пока не проживешь с ней четыре дня.) Ведь при значительно более частых и прозаических контактах, а то и просто мелочных разногласиях и стычках, люди либо прилаживаются друг к другу, либо у них это никак не получается.
- Вам может казаться, что ваш генеральный, подобно вам, скептически оценивает личность или поступки вашего непосредственного начальника. Возможно, вы даже слышали соответствующие реплики. Однако, обращаясь к весьма понятному бытовому примеру с супругой, язвительные реплики мужа в адрес своей жены еще не означают его готовность позволить кому-то ее потеснить, не говоря уже о разводе.

- Одно из важных правил боевых искусств гласит: думай не столько о том, какой ущерб ты можешь нанести предполагаемому противнику, сколько о том, какой ущерб он может причинить тебе. Не стоит недооценивать силу сопротивления вашего непосредственного начальника попыткам убрать его с пути как помеху. Можете враз все потерять.

- Сам путь вверх, кроме понятных притягательных сторон, содержит и различного рода риски, главный из которых – неготовность справиться с новой должностью, в результате чего можно и новую потерять, и старую не сохранить. Когда человек действительно дорос до новой должности, он может взять ее как яблоко с ветки – не подпрыгивая.

Но предположим, что вы все это учли, а ваша оценка ситуации не изменилась. Как устранить помеху?

Устраняйте не устраняя. Не дискредитируйте своего непосредственного начальника в глазах генерального, а напротив: покажите генеральному, какой вы замечательный подчиненный для любого начальника и как счастлив ваш непосредственный начальник иметь такого подчиненного, как вы. Пусть ваш генеральный завидует вашему непосредственному начальнику по этому поводу. Пусть чувствует, что вы, хотя и работаете очень эффективно, но могли бы быть еще полезнее для фирмы, если бы не уважаемые вами должностные рамки, за которые вы и так «почти что переступаете». Пусть чувствует, что вы могли бы работать более эффективно, если бы не следовали «столь дисциплинированно» указаниям вашего непосредственного начальника. Тогда ваше продвижение по должности – дело времени.

И пусть ваш непосредственный начальник испытывает гордость за то, что «вырастил такого подчиненного и способствовал его служебному росту» (а куда он денется!).

Вот правильная стратагема. Кстати, она займет значительно меньше времени, чем это могло вам показаться.

Следует ли принимать каждый вызов, а особенно от вышестоящего начальника?

Елена Харитонова, Санкт-Петербург

Человек, в том числе и подчиненный, вовсе не обязан принимать каждый вызов, каждую брошенную перчатку. Но не принимать от силы, а не от слабости. Находясь в спокойно-добродушном состоянии. Выбирающим, с кем ему сражаться, а не быть выбираемым. Ведь многие, особенно молодые люди, любят сражение ради сражения. Суть приема проста: игнорирование вызова забияки. Подобно тому, как собака позволяет малому ребенку трепать ее и дергать за хвост.

Один восточный учитель так объяснил свое уклонение от спора с заядлым спорщиком:

«Заставьте противника сделать вывод, что Вы не способны ответить на его вызов. Следовательно, направите его куда-то еще. Это способ, с помощью которого можно дать человеку то, что он хочет. Он хочет с кем-то дискутировать и спорить. Вы отказываетесь быть этим человеком, и это заставляет его искать другого, даже еще с большим пылом. Он будет искать и найдет какого-нибудь другого любителя споров. Так Вы помогаете покупателю и продавцу встретиться. Если я не могу помочь этому человеку найти то, что я предлагаю, я могу по крайней мере помочь найти то, что он действительно желает».

Надо сказать, что при всей простоте этого приема механизм здесь не столь простой и безобидный, как кажется на первый взгляд. Особенно когда это касается отношений начальник – подчиненный.

Есть у грузчиков, обалдевающих от однообразной и тяжелой работы, недобрая шутка: среди груженых тяжелых ящиков ставят своему товарищу пустой и издали наблюдают – отделается ли он легко или получит травму. Такое вот столкновение с неожиданностью – нечто вроде гидравлического удара.

Так и спорщик, ожидающий, что вызов будет принят, оказывается сильно разочарованным, но не только не принявшим вызов. Разочарован он и самим собой, тем более, что причина этого разочарования собой ему не понятна. Он только ощущает, что произошло что-то не то. И ему неоткуда узнать, что именно – не то. Логика ему говорит: ты молодец, тебя испугались, ты – победитель! А тело ему говорит: что-то с тобой не в порядке, раз столкнулся с неожиданностью. Значит, картина мира у тебя неадекватная, и, значит, вообще идешь куда-то не туда.

Если прием проведен чисто, он запоминается тому, чей вызов не был принят, на всю жизнь. И с течением времени он все менее чувствует себя победителем в этом эпизоде и все более – побежденным.

Уклонение от сражения, когда оно происходит от силы, когда вы располагаетесь на невыгодной местности, уже является выигранным сражением, в котором у противника вообще нет шансов, поскольку не было и сражения как такового.

Разумеется, иногда следует и принять вызов, если движение в этом направлении вполне соответствует вашим планам. Важно, чтобы вы принимали вызов или уклонялись от него от силы, а не от слабости. Ведь даже подростки, и те понимают, что слаб тот, кого можно «взять на слабо!».

Теперь вернемся к вопросу о начальнике.

Когда начальник «бросает вызов», он видит в этом способ эффективной мотивации подчиненного и хочет именно «взять на слабо». С одной стороны, принять такой вызов – значит показать свою слабость, свою уступчивость манипулированию. С другой стороны,

принять этот вызов и справиться с ним – показать высокий уровень своих способностей и профессиональных качеств. Что предпочесть?

Лучше всего вызова просто не заметить, т. е. принять к сведению его информационную составляющую – что именно начальник от вас хочет получить – и не заметить его психологическую составляющую, а значит, отреагировать на этот вызов как на обычное задание. Если начальник вправе ждать от вас выполнения этого задания, то его лучше выполнить. А если не вправе, то побудить его объясниться с вами, почему он ждет от вас выполнения того, чего ожидать от вас не вправе. В этом случае сам факт того, что вы ждете от начальника объяснений, выводит вас из роли объекта манипулирования и препятствует тому, чтобы сложилось право обычая манипулировать вами. Даже если вы не дождетесь объяснений как таковых.

Вы любите красивые вещи и дорогую одежду, а ваш начальник одевается абы как. Как поступить?

Джоанна Крейн, Санкт-Петербург

Действительно, проблема может возникнуть, однако причина ее может быть как в начальнике, так и в вас. Начнем с вас.

Прежде всего заметим, что, когда человек одет с безупречным вкусом, его одежда в глаза не бросается. Даже если она очень дорогая. Просто всем кажется, что этот человек приятно выглядит. Однако большинство людей не обладают безупречным вкусом, даже если они об этом не догадываются. И как только вкус отклоняется от безупречного, одежда может начать обращать на себя внимание, и про человека говорят, иногда и с восхищением: «Как модно одевается!», «Какую дорогую одежду себе позволяет!», «Как элегантно выглядит!» Однако много радоваться такому восхищению не следует, поскольку оно свидетельствует о том, что ваш вкус в одежде не безупречен. Не будем говорить уже о случаях, когда дорогая или супермодная одежда просто может быть визитной карточкой определенных возможностей при отсутствии вкуса.

Если ваш вкус безупречен или близок к этому, то проблем с начальником не возникнет: он просто не обратит внимания на вашу одежду, а припишет все достоинства вашей фигуре или пластике и утешит себя мыслью (если он в утешении нуждается): зато я умнее!

Но возьмем более реальный случай: ваш вкус, хотя и не совершенен, но не так уж и плох, а это значит, что ваша «хорошоодеетость» привлекает внимание. Тут уж мы должны обратить внимание на

личность начальника и задаться вопросом: почему он (она) плохо одевается? Рассмотрим варианты ответов.

- У него тоже есть вкус, но его система ценностей складывалась в той субкультуре, где обращать внимание на одежду больше, чем этого требует ее функциональность, считалось интеллектуальной инвалидностью. Поскольку времена явно изменились, ваш начальник оказался заложником этой устаревшей (может быть, к сожалению!) системы ценностей. Но невозможно устареть в чем-нибудь, не устарев во всем! Ваш начальник хотя бы подсознательно не может этого не ощущать, как бы мысленно этому не упирался! Надо помочь ему выбраться из ловушки, в которую он сам себя загнал, т. е. оказать тактичную помощь в приобретении хороших вещей. Вначале это непросто, но потом дело пойдет, и начальник будет вам признателен.
- У него неважный вкус, и он не хочет тратить энергию и время на проблемы одежды и т. п. А вас подозревает в уделении этому значительного времени и энергии. Тогда полезно обратить его внимание не на то, как важно хорошо одеваться, а на то, как, благодаря имеющимся у вас каналам, можно без затрат времени и энергии приобретать хорошую (относительно недорогую) одежду и необходимые вещи. А может быть, предложить ему воспользоваться этими каналами для экономии времени и энергии.
- Ваш начальник невежественен в вопросах вкуса и гордится этим. И в этом смысле безнадежен. Чтобы не возникало проблем, лучше со всем имеющимся у вас юмором посмеиваться в его присутствии над своей слабостью – пристрастием к тряпкам – и восхищаться независимостью суждений, самобытностью и целостностью личности начальника. А разве независимость суждений, самобытность и целостность личности не достойны восхищения?!

В любом случае, имеющуюся проблему следует использовать для улучшения человеческих отношений с начальником. Главное – не впадать в молчаливую полемику с начальником, несмотря на большое искушение это делать.

Как наиболее безболезненно упразднить старые, поддерживаемые всем коллективом традиции или социальные льготы, которые начали мешать предприятию?

Антон Суслов, Екатеринбург

Сначала поговорим о традициях. Действительно, могут существовать старые традиции, которые начинают играть отрицательную роль на данном этапе развития фирмы. Например, различного рода «посиделки» по поводу 8 марта, 23 февраля, дней рождений. Эти традиции, заимствованные из эпохи расслабленной, некачественной работы поздних советских времен, легко перекочевали в практику небольших фирм, сотрудники которых были объединены дружескими узами.

Но со временем, с ростом численности персонала фирмы, повышением конкуренции, напряженности усилий и требований к качеству работы дружеские узы стали потихоньку превращаться просто в узы. Пришла пора от них освобождаться: работать надо!

Чтобы сделать это наиболее безболезненно, следует придерживаться принципа: чтобы получить, надо сначала дать!

Шаг первый. Договоримся с одним из сотрудников, что очередные «посиделки» проведем не на территории фирмы, а у него на даче. «Он всех приглашает!» Так и сделаем. В этом «пати» примет участие и первый руководитель. Праздник пройдет на уровне, и идея проводить праздники не на территории фирмы покажется коллективу привлекательной.

Шаг второй. Следующий коллективный праздник проведем в виде пикника на природе. При этом члены руководства фирмы (но не первый руководитель) помогут «энтузиастам этого дела» организовать праздник, действуя «как физические лица». И это мероприятие пройдет неплохо, правда первый руководитель уже «не сможет принять в нем участие ввиду понятной занятости».

Шаг третий. На разговоры народа об очередном празднике руководство откликается дружеской репликой: «Ребята, мы – не против! Только, ради бога, организуйте все сами!» И «традиция», вынесенная за рамки фирмы, заглохнет сама собой. А если и не заглохнет, то останется лишь как частное дело группы энтузиастов за рамками фирмы.

Теперь поговорим о социальных льготах. Здесь мы должны руководствоваться не очень простым принципом: «доброе дело должно быть рентабельным, иначе оно не выигрывает конкуренции с делом злым!».

Смысл любых социальных льгот непременно, хотя бы в очень отдаленной перспективе, сводится именно к этой рентабельности, т. е. к окупаемости затрат. Например, льготы пенсионерам удерживают более молодых людей от чрезмерного индивидуализма и эгоизма в бизнесе, повышают этичность их поведения, а через это – и общее благосостояние общества. Что же касается более пожилого поколения, то ощущение «как-то обеспеченной старости» снижает стрессы, число заболеваний и самоубийств, что укрепляет семью, оздоравливает общество и также повышает его благосостояние. Поэтому внутрифирменные льготы надо прежде всего оценить именно с той точки зрения, что они в конечном итоге дают фирме как в материальном, так и в моральном (и имиджевом) плане.

Вполне возможно, какие-то действующие льготы ничего хорошего фирме не дают, а скорее – наоборот, но при этом являются «неотъемлемыми правами трудящихся, закрепленными правом обычая».

Здесь следует произвести замену одной льготы на другую: выбрать новую льготу, внятным образом связанную как с конечной пользой для фирмы, так и с текущими результатами деятельности фирмы. И совершить замену в тот момент, когда эти «текущие результаты» позволяют осуществить новую льготу особенно щедро. Тогда грусть по отмененной льготе будет минимальной и не спровоцирует ожесточенного сопротивления коллектива. Любая положительная работа с коллективом не терпит резких движений и основывается на принципе: «там, где коллектив считает на два шага вперед, руководитель должен считать – на четыре!».

Как добиться того, чтобы люди уважали себя? Иначе они не уважают ни свой, ни чужой труд.

Светлана Дойлидова, Калининград

Действительно, если люди (работники) не уважают себя, трудно ожидать, что они будут по-настоящему уважать других людей (клиентов, коллег) и чужой труд. Люди, не уважающие себя, склонны либо к зависти и ее реализации в виде вандализма (в той или иной степени), либо к высокомерию и зазнайству при малейшей удаче. Вопрос действительно сложный еще и потому, что недостаточное уважение к себе является, к сожалению, нашей национальной чертой, из которой проистекают многие проблемы, сила и слабость России. Поэтому решить его в одной отдельно взятой фирме довольно сложно.

Объективной основой неуважения к себе является отсутствие умения у взрослого человека хотя бы какое-нибудь дело делать по-настоящему хорошо.

Надо не «постараться сделать хорошо» – этого маловато, а просто не уметь делать плохо. Речь не идет о каких-то сложных и ответственных делах. Достаточно уметь, скажем, быстро и чисто убрать помещения, никого не побеспокоив. Или быстро и чисто помыть посуду, не надбив ни одной чашки или тарелки. Или быстро и плавно водить машину, прекрасно ориентируясь в городе, не беспокоя пассажиров своими проблемами и не слыша того, чего не следует слышать. Хотя дела-то и простые, но людей, способных именно так их выполнять, мало. Каждый такой работник для фирмы – на вес золота.

Что можно посоветовать в реальных условиях?

Разделите своих работников на три категории:

- Те, которые в целом хорошо работают (ничего не делают плохо). Однако даже они кое-что делают все-таки не очень хорошо. Тут надо либо так перераспределить и перегруппировать их обязанности, чтобы каждому из них не пришлось делать то, что он не умеет делать достаточно хорошо, либо дообучить их (жестко поставив вопрос). Эта группа работников (независимо от должности и важности их обязанностей) должна быть выделена в особую категорию. Золотой кадровый фонд, так сказать. Чтобы другим хотелось стать такими же.

- Те, кто в целом работают неважно, но кое-что у них все же получается не так уж и плохо, и к тому же они поддаются обучению и хотят научиться работать лучше. Тут только перераспределением обязанностей не обойтись. Требуется организовать, реализовать и пережить длительный и мучительный этап их обучения, по сути, вложить в них значительный капитал. Однако если они потом уволятся, этот капитал пропадет. Нужно предварительно решить проблему, чем их привязать к фирме.

- Остальные. Их надо уволить.

Набирая новых работников, прежде всего интересуйтесь тем, «что они не умеют делать плохо». Получить и проверить ответ на этот вопрос будет непросто.

Лучше потратить усилия на отбор работников, чем на их длительное и мучительное, а то и безуспешное обучение.

И тогда проблема «как добиться от работников самоуважения» отпадет, а фирма станет и лучше, и богаче.

Можно ли сохранить нужного сотрудника, если действительно нет возможности увеличить ему зарплату?

Андрей Павлов, Санкт-Петербург

Если ничего не предпринимать, то есть вероятность его потерять. Что же предпринять? Снизить эту самую вероятность.

Необходимо понять, что есть широкий класс управленческих решений, которые не наверняка дают положительный результат, но это не повод от них отказываться. Если можно понизить вероятность отрицательного исхода, то это надо делать, не впадая в максимализм: раз это не наверняка, то и делать не буду! Ведь «Бог помогает тому, кто сам себе помогает!» Давайте снижать вероятность ухода:

- начнем привлекать сотрудника к обсуждению положения, перспектив и стратегии фирмы, чтобы он имел больше оснований переживать за фирму и ее будущее, а чуть меньше – за себя. Чтобы не надо было даже и объяснять, что повысить ему зарплату сейчас нет никакой возможности. Не забудем при этом, что он должен воочию убедиться, что и в расходах на самих себя мы тоже скромны;
- будем больше интересоваться его работой, деталями ее проблематики и его решениями, чтобы он постоянно ощущал важность своей деятельности для фирмы и заинтересованное внимание руководства;
- поможем ему стать неформальным лидером, снабжая его информацией, интересной для его товарищей по работе или интересной для его профессионального окружения – коллег из других фирм;

- официально утвердим для него «как особо ценного работника» некоторые разумные привилегии. Например, право работы по гибкому графику, использования инфраструктуры, предназначенной для руководства;
- обратим внимание и на семью подчиненного, чтобы она знала и гордилась тем, как его ценят на работе;
- позаботимся о его рабочем месте, чтобы ему было тепло, светло и спокойно. Чтобы, если он курит, то было рядом подходящее для этого место, а если не курит, чтобы возле его стола никто не дымил;
- осуществим перестановку мебели, пересадку сотрудников таким образом, чтобы он имел возможность чаще контактировать с приятными для него людьми и реже с неприятными;
- установим с ним более тесные человеческие отношения, для чего периодически можем с ним обедать, возможно, даже к себе домой пригласим, чтобы быть для него не только начальником, но и человеком, которому он своим уходом создаст не только производственную, но и человеческую проблему (что соответствует истине);
- будем публично цитировать его высказывания не только на производственную тему, но и о жизни вообще. Для этого научимся его внимательно слушать;
- сделаем его «наставником» кого-либо из молодых сотрудников необременительным образом, вменив, по существу, молодому сотруднику быть при нем «ординарцем»;
- отметим коллективом день его рождения, чтобы он почувствовал свою ценность для коллег. Не столько пышно, сколько хорошо продуманными словами-тостами, искренностью улыбок, неподдельной радостью, что такой человек работает в нашем коллективе.

Да вы и сами можете продолжить этот список.

Не хлебом единым жив человек!

Как мотивировать наемного работника относиться к делу так, как если бы он был собственником?

Юрий Дуравкин, Саратов

В чем разница в отношении к делу собственника и наемного работника? И тот и другой хотят обеспеченного будущего и прилагают усилия к этому в меру своей озабоченности. Однако если будущее для собственника зависит непосредственно от самого дела, то для наемного работника такой непосредственной связи нет. Для него эта связь опосредуется собственником. Дело, как таковое, непосредственно не вознаграждает наемного работника – его вознаграждает собственник, если:

- собственник того пожелает;
- состояние дела позволит собственнику это сделать.

В какой степени собственник пожелает вознаградить наемного работника – зависит не только от его щедрости или верности обещаниям, но и от того, каким собственнику представляется трудовой вклад наемного работника. И нередко наемный работник сосредоточивает свои усилия прежде всего «на изображении» этого вклада в глазах собственника. Именно это естественное желание наемного работника «быть замеченным» и порождает проблему. Ведь что касается объективных возможностей собственника вознаграждать, то в глазах наемного работника такие возможности у собственника всегда имеются, даже когда собственник и утверждает обратное.

Итак, проблема в том, что желание «быть замеченным» расходится с желанием делать дело как можно лучше (подобно собственнику).

- Традиционным решением этой проблемы является увязывание вознаграждения наемного работника непосредственно с результатами дела. Сюда относятся такие меры, как сдельная оплата труда, расчет по конечному результату, передача товаров на реализацию и т. п. Если только такая возможность имеется, так и следует поступать.
- Для наемных менеджеров иногда применяется так называемое «управление по целям», когда в зависимости от достижения определяемого высшим руководством пакета целей определяется и вознаграждение. Это – довольно хлопотная процедура, особенно в условиях динамично меняющейся социально-экономической и правовой реальности.
- Для высшего наемного руководства, непосредственно влияющего на прибыли организации, применяют так называемое «участие в прибылях», когда размер вознаграждения прямо увязывается с достигнутой прибылью. Такая система заслуживала бы внимания, если бы реальная прибыль фирм совпадала с показанной (для налогового ведомства), однако такие полностью прозрачные (но не бутафорские) фирмы в условиях современной российской реальности не смогли бы выжить.

Все указанные способы увязывания вознаграждения наемных работников, в том числе и менеджеров, с объективными результатами их работы относятся к так называемому «рациональному управлению», где четко заданы показатели работы и правила вознаграждения. Общей слабостью всех рациональных методов мотивации является то, что люди начинают работать «на показатель, а не на дело». Это тем хуже, чем больше «показатель» отличается от «дела».

Подлинным выходом является переход на «иррациональное управление». Тогда нет объявленных правил вознаграждения, но по

фактическим случаям увольнений или поощрений наемные работники начинают ощущать, что единственным способом быть не уволенным и, более того, получающим хорошее вознаграждение является фактическая ориентация работника «на дело». А попытки «угадать», как именно оценивается эта ориентация работодателем, и затем «подстроиться» соответственным образом, являются весьма рискованными и могут привести к увольнению. Иррациональное управление осуществляется не при помощи правил, а при помощи поступков и прецедентов. Такое управление требует больших душевных и интеллектуальных затрат со стороны первого руководителя, терпения и наблюдательности, зато оно весьма эффективно.

Когда наемный менеджер преуспевающего предприятия может претендовать на партнерские отношения со стороны собственника?

Николай Крупеник, Минск

Обретение партнера по собственности подобно браку: жениться легко, развестись сложнее.

Обретение партнера в лице наемного работника подобно неравному браку: тут уже мотивы женитьбы должны быть существеннее.

В каких случаях обычно человек не просто общается, а еще и женится? Когда ощущает некое специфическое качество своей потенциальной «половины», из-за чего боится ее потерять и привязывает ее к себе браком.

Что это за специфическое качество? Имя ему – незаменимость.

И если незаменимость другого человека ощущается как не сиюминутная, то человек готов и на неравный брак, даже если окружающие будут ему сочувствовать и считать его проигравшей стороной.

В таких случаях наемного менеджера делают совладельцем. Когда сама мысль о том, что его возможно кем-либо заменить, кажется неумной и опасной. Когда его незаменимость не тяготит, а радует и восторгает, когда она видится не результатом его хитроумных манипуляций и интриг, а подарком судьбы.

Незаменимость менеджера – это сплав результативности, управляемости и лояльности к основному собственнику.

Однако не забудем и про страх. Ведь если нет страха потерять человека, то и брак не так уж обязателен, не правда ли?!

Откуда же берется страх потерять менеджера, заставляющий собственника привязать его к фирме совладением?

- Из результативности? Да. Ведь она заметна и другим, его могут искушать выгодными предложениями.
- Из управляемости? Да. Но могут искушать его, играя на самолюбии, разжигая его желание стать самостоятельным.
- Из лояльности? Да. Ведь это лояльность. Только лояльность, а не личная преданность. Лояльный одной власти будет точно так же лоялен власти другой.

Между лояльностью и преданностью – тонкая грань. Лояльного делают собственником, преданного – не обязательно.

Ведь если он и так предан, зачем же его делать еще и совладельцем?!

А если преданность его показная или непрочная, то зачем же фальшивого или ненадежного человека делать еще и совладельцем?!

Другое дело – лояльность. Менеджер может быть подлинно лоялен до самой последней минуты хозяину, но это никак не мешает ему поменять хозяина, и никаких человеческих претензий к нему по этому поводу быть не может.

Лояльность – это преданность в рамках контракта. Но не более того.

Чем меньше результативный управляемый менеджер намекает на эти рамки и чем острее хозяин сам их ощущает, тем больше у хозяина желание привязать к себе такого менеджера совладением.

Конечно, менеджера могут сделать совладельцем и по другим причинам: по наивности, по неопытности, из-за тщеславия, лени или безответственности хозяина. Но это уже совсем другой разговор.

В какой степени можно и нужно вступать в дружеские отношения с подчиненными? Во благо дела?

Сергей Жук, Таллин

Обычно начальник управляет подчиненным при помощи одного (или нескольких) из четырех механизмов:

- Он создает условия, при которых подчиненный не может не подчиняться (запирает его в комнате, ставит в безвыходное положение и пр.).
- Является для подчиненного авторитетным лидером безотносительно к его должности начальника.
- Начальник имеет информационное преимущество над подчиненным – «ему виднее!».
- Начальник «администрирует», т. е. применяет к подчиненному систему поощрений и наказаний или передвигает его внутри организационной структуры.

С другой стороны, с управленческой точки зрения дружба бывает несимметричная и симметричная.

Несимметричная дружба означает явно выраженное отношение лидера и ведомого. В этом счастливом случае дружба служебной подчиненности не помеха, разумеется, если лидер является начальником ведомого, а не наоборот.

Симметричная дружба предполагает иное отношение: если я тебе рассказываю все, то и ты мне рассказывай все, иначе – какая же это дружба?! Но тогда при служебной соподчиненности друзей начальник, который является для друга равным, а не лидером, утрачивает к тому же и информационное преимущество перед подчиненным. Ему теперь остается лишь применять голое администрирование или же уповать на «сознательность» друга. Розовые надежды такого рода, как правило, не оправдываются, и друг становится «неуправляемым». Ведь в некоторой степени и подчиненный управляет начальником: он может быть для него и лидером (например, как специалист), и иметь информационное преимущество (знать детали производственной ситуации), и, наконец, поощрять и наказывать (проявлением инициативы, наличием или отсутствием эмоциональной поддержки, саботажем в виде «работой по правилам» и пр.). В этом плане у друга-подчиненного имеются значительные возможности. Не следует забывать известную формулу: «дружба, основанная на совместном бизнесе, значительно лучше и долговечнее, чем бизнес, основанный на дружбе».

На службе предпочтительнее не дружеские, а приятельские отношения, которые допускают информационное преимущество начальника. Ведь приятельские отношения, в отличие от дружеских, не требуют открытости сторон, здесь хватает простой доброжелательности. Чтобы уберечься от конфликта при возникновении ситуации подчиненности между друзьями, необходимо по взаимному молчаливому согласию увеличить дистанцию и «переползти» с дружеских отношений на приятельские, сразу и недвусмысленно отдав приоритет служебным отношениям над дружескими.

Теперь обратимся к желанию установить с подчиненным (с которым складываются или уже сложились нормальные деловые отношения) еще и дружеские отношения во благо дела.

Сперва давайте уточним, что значит «во благо дела». Почему нормальных деловых отношений на работе может быть недостаточно, а нужны еще и дружеские?

Дружеские отношения с подчиненным «во благо дела», очевидно, нужны для того, чтобы в обмен на нечто (позже мы уточним, на что именно) получить согласие подчиненного делать то, что он, в принципе, делать не обязан. А что он делать не обязан? Например:

- работать дольше установленного времени, т. е. работать сверхурочно, но без дополнительной оплаты;
- выполнять хоть и в рабочее время, но не свои обязанности;
- сообщать нам интересующую нас информацию, ставшую ему известной в силу его контактов с третьими лицами;
- выручать нас в затруднительных случаях (говорить «не совсем правду» нашему начальству, клиентам или другим нашим подчиненным);
- брать вину на себя, когда «срочно нужен виноватый»;
- недополучить чего-нибудь ему причитающееся, когда «на всех не хватает»;
- поддерживать нашу точку зрения или нашу кандидатуру;
- иногда демонстративно проявлять повышенную готовность к выполнению наших приказов и распоряжений.

Это не на 100 % приятные вещи, не правда ли? Они указывают, что в нашей системе управления есть дефекты, прорехи, которые подчиненный, движимый дружескими чувствами, и призван собою прикрыть.

Что же он получает от нас взамен, в чем практическом выражаются наши дружеские чувства? Ну, например:

- в различного рода побрякках;

- в доверительном сообщении информации, которой ему «по штату» знать не положено;
- в предоставлении ему ранее недоступных знакомств и связей;
- в разумной поддержке его позиции при его разногласиях с третьими лицами;
- в предоставлении ему режима наибольшего благоприятствования в части его карьерных и денежных притязаний.

Отсюда видно, что дружеские отношения с подчиненным в определенной степени вытесняют собой служебные отношения.

Чем хуже наша система управления, чем меньше она соответствует закону, понятиям справедливости и общепринятым нормам, тем нужнее дружеские отношения «во благо дела».

Другое дело, так сказать, бескорыстно дружеские отношения с подчиненным (когда начальник уже воспринимается им как лидер), которые не означают ни снижения спроса с него, ни злоупотребления его дружескими чувствами «во благо дела». Такие отношения вовсе не плохи, они не мешают работе, а делают ее еще прекраснее. Повышенный спрос друг с друга, особенно приправленный юмором, добавляет перцу в пресное счастье трудовых отношений.

Иногда, чтобы не забывать выдерживать необходимую дистанцию, имеет смысл обращаться друг к другу с подчеркнутой официальной уважительностью, например, по имени-отчеству.

Существуют трудоголики – какую им нагрузку ни дай, выполнят. А как много можно нагружать сотрудника?

Денис Егельский, Санкт-Петербург

Трудоголиком называют всякого, кто без особого принуждения или видимого сильнодействующего мотива трудится сверх всякой меры. Трудится так не импульсивно, а постоянно, даже рутинно.

Глядя на трудоголика, хочется если и не пролить слезу умиления, то по меньшей мере отнестись к нему с одобрительным уважением. Как будто нет повода его покритиковать. Ну разве, «чтобы берег здоровье!».

Однако все не так просто.

Практически за всяким излишеством вольно или невольно скрывается некоторый моральный недостаток, другая сторона медали.

Какие же недостатки можно попытаться разглядеть за внешней добродетелью трудоголика?

- Руководитель, имея дело с трудоголиком, несколько расслабляется, уделяет контролю над ним меньше внимания. Подразумевается, что трудоголик – «лошадь, которая сама знает, куда ей следует идти, и в понуканиях не нуждается». Но лошадь знает только привычную дорогу. Поэтому и трудоголик достаточно консервативен. Руководителю надо не расслабляться, а следить за тем, чтобы трудоголик не заворачивал все дела на привычную колею, если обстоятельства требуют новаций.

- Трудоголик работает по принципу «работаю столько, сколько физически могу», вместо того чтобы «работать столько, сколько дело того требует». Часто первое превышает второе. Возможно, конкретно ваш трудоголик работает лишь по времени много, а не по результату. Даже если за его трудоголизмом и не скрывается явно низкая производительность, уже само то обстоятельство, что он не отдыхает, не позволяет ему работать достаточно продуктивно. Руководитель должен разглядеть эту низкую производительность и побудить или принудить трудоголика работать более продуктивно, хотя бы ценой сокращения его необъятного рабочего дня.
- Обычный работник трудится неровно: если много срочных дел, он вкалывает в поте лица или хотя бы просто суетится, а если работы нет или она вся, по его мнению, безнадежно несрочная, он работает с прохладцей. Руководитель по виду такого работника или по итогам его ответа на пару вопросов может быстро сориентироваться в структуре реальной деятельности и фактических рабочих приоритетах этого работника. Иное дело – трудоголик. Тут для руководителя картина куда более сложная. Руководитель, начав расспросы, убеждается – чтобы что-то понять и подкорректировать в действиях трудоголика, надо затратить уйму времени только на то, чтобы хотя бы его до конца выслушать. Причем все, что он говорит, звучит логично, убедительно и бесконечно долго. Как результат – трудоголик плохо управляем, отчего руководитель скрепя сердце пускает управление им на самотек.
- В силу уважительного отношения самого руководителя и коллектива к трудоголику тот превращается в своего рода «священную корову», ему прощается не только срыв сроков, но и то, что другие работники вынуждены подстраиваться под него и тем самым невольно участвовать в дезорганизации работы.
- Трудоголик обычно уходит с работы поздно, много позднее других работников, являя собой как бы молчаливый укор всем ранее уходящим. Тем самым он вольно или невольно удлиняет рабочий день и для других работников. Поскольку он сам на хорошем счету, то возникает неписаная норма: «хороший работник рано не уходит». Обратим внимание на то, что такая примитивная оценка «хорошести»

работника может быть искушением для руководителя, и он и вправду начнет ею пользоваться. Коллектив может стать заложником этой неэффективной в общем-то нормы.

В остальном же трудоголик – замечательный тип работника и может украсить собой любой коллектив. Теперь понимаете, почему быть (слыть) трудоголиком не так уж и плохо?!

Теперь рассмотрим вопрос о том, как много можно загружать работника. Точнее, насколько можно его перегружать заданиями? Попробуем мысленно увеличивать загрузку некоего обычного работника и посмотрим, что получится.

- Если он был недозагружен работой, то (если он не занимался левой работой) его производительность начнет расти. Будет расти и его чувство собственной полезности, а значит, и уверенности в завтрашнем дне.
- Если он полноценно загружен работой, а загрузка продолжает расти, сначала он будет пытаться справляться с ней, увеличивая интенсивность своего труда. Этот случай опытные руководители, но не имеющие, однако, времени или желания персонально регулировать загрузку того или иного подчиненного, обобщают принципом: «когда на людей сыпется больше работы, то они и делают больше!».
- Если загрузка превышает реальные возможности справиться с ней, подчиненный невольно выбирает одну из двух стратегий:
 - или сам начинает выбирать, что ему делать, а что игнорировать;
 - или впадает в прострацию и резко снижает интенсивность работы, переходя от принципа «стараться выполнить все!» к принципу «я без дела не сижу ни минуты, что вы еще от меня хотите?!».
- Если нагрузку еще увеличить, он просто сам остановится на некоей реальной (не слишком напряженной) нише своих обязанностей и

ответственности, отвоевывая право обычая игнорировать все остальные обязанности и поручения. Нередко эта ниша превращается в зону оперативного характера, когда подчиненный отдает приоритет любому последнему поручению начальника, считая по умолчанию, что это последнее поручение делает необязательным выполнение всех предыдущих.

Этот естественный механизм имеет силу как для ленивого работника, так и для трудоголика. Разница лишь в том, какую загрузку работник воспринимает как полноценную.

Как поднимать настроение людям (своим работникам), если это мужчина? Женщина?

Сергей Логинов, Москва

Поднимать настроение работникам можно различными способами, например, мерами, обращенными ко всему коллективу в целом.

- Шутками, говорящими прежде всего о том:
 - что вы сами в хорошем настроении потому, что «ваши общие дела идут совсем неплохо»;
 - что общие дела идут-таки «плохо, то не настолько, чтобы испортить вам настроение»;
 - что «это – как раз то разнообразие, которое так украшает жизнь»;
 - или что это – «то испытание, которое приятно будет вспомнить, когда оно сообще будет пройдено»;
- сообщением работникам новой информации, напоминающей им:
 - о важности и небесплодности их трудовых усилий;
 - о том, что вы реально и объективно оцениваете преодоленные ими трудности в работе;
 - о том, что «мы все – в одной лодке!».
- поступками, дающими им повод:

– гордиться вами как своим руководителем, вашим мужеством, работоспособностью, профессионализмом, компетентностью и находчивостью;

– убедиться в вашей заботе о них;

– думать, что вы разделяете с ними общие тяготы и риски;

– считать, что вы ни их, ни ваше общее дело не продадите и не предадите;

– понять, что вы способны отличать работающих хорошо – от работающих плохо, виновных – от невиновных.

• праздниками, знаменующими:

– общее достижение;

– окончание тяжелого периода в жизни фирмы;

– появление «света в конце туннеля»;

– начало нового перспективного дела;

– заслуги одного из членов коллектива, «одного из нас».

• подарками, способствующими более эффективной и качественной работе (направление на учебу, книги по специальности, канцелярские товары, оргтехника и т. д.). Такие подарки, помимо прочего, являются материальным подтверждением веры руководителя в устремленность работников делать свое дело как можно лучше, и эта вера также поднимает настроение.

Что касается каждого работника отдельно, то, поднимая им настроение тем или иным способом, мы должны учитывать и индивидуальные различия. Не последнее место среди этих различий занимает пол:

• МУЖЧИНЫ, как утверждают психологи, живут скорее в будущем, чем в настоящем или прошлом, для них важнее содержание, чем форма. Поэтому им важно:

- почувствовать хорошую перспективу в части интересной работы, карьеры и зарплаты;
- подтверждение их уникальных способностей и авторитета;
- расширение их возможностей и прав;
- получение информации, позволяющей скорректировать их планы на будущее;
- уверенность, что с их точкой зрения считаются;
- одобрение их мужских достоинств (мужества, ума, великодушия, силы, компетентности, твердости характера, чувства юмора и пр.).

• ЖЕНЩИНЫ, по мнению психологов, живут скорее в настоящем (но нередко бывает, что и в прошлом), чем в будущем, для них важнее форма, чем содержание, «синица в руках, а не журавль в небе». Поэтому женскому полу важно:

- иметь постоянную «обратную связь» от начальства;
- почувствовать, что все в порядке, все хорошо;
- подтверждение отсутствия опасности и риска;
- подтверждение своей полезности и незаменимости для фирмы;
- ощущение справедливости от получаемой зарплаты и условий работы;
- уважение и хорошее отношение со стороны начальства;
- иметь уверенность, что заслуги и достижения замечаются и отмечаются;

- периодическое получение небольших подарков и знаков внимания;
- уважение большинства членов коллектива;
- чувствовать позитивную оценку их деятельности и особое внимание к стажу работы в данной фирме;
- одобрение их женских достоинств (эмпатии и заботливости, вкуса и умения одеваться, тактичности и хороших манер, внимательности и предупредительности, ответственности и аккуратности, женственности и эмоциональности, хозяйственности и пр.).

Разумеется, есть немало женщин с мужским характером, а мужчин – с женским, это надо учитывать и вносить соответствующие коррективы.

Какие минусы у протекции?

Ирина Криворукова, Таллин

Протекция – это своего рода инвестиция в карьеру человека. Как и всякая инвестиция, протекция имеет свои риски и для рекомендуемого, и для его протеже (того, чьей карьере оказывают содействие).

Риски рекомендуемого:

- протекция не будет принята во внимание лицами, принимающими решение по карьере протеже. Такой результат несколько снизит авторитет рекомендуемого в глазах всех участников данной ситуации;
- протекция будет принята во внимание, но повлечет за собой встречные просьбы и обязательства, явно превышающие ожидания;
- протекция будет вначале удовлетворена, но впоследствии к рекомендуемому могут возникнуть претензии по поводу деловых или моральных качеств протеже;
- рекомендуемому могут, вопреки его ожиданиям, впоследствии приписывать участие в конкретных (например, конфликтных) действиях протеже, принадлежность к «одному лагерю»;
- протеже может начать вновь и вновь обращаться к рекомендуемому за поддержкой, что называется, «садиться на шею»;
- протеже может попытаться дистанцироваться от рекомендуемого, чтобы продемонстрировать свою «взрослость», «самостоятельность» или «независимость», в связи с чем «наломать дров»;

- протеже может начать тяготиться чувством «пожизненной благодарности» к рекомендующему;
- протеже может «забыть, кому он обязан», ответить черной неблагодарностью и тем снизить авторитет рекомендующего, придав ему имидж наивного, простодушного и слишком доверчивого человека в глазах окружающих.

Мы видим, что рисков у рекомендующего довольно много. Он как бы дает займы свой имидж, и этот долг может и не вернуться.

Есть, разумеется, риски и у протеже:

- рекомендующий может ожидать взамен нечто такое, чего протеже и не предполагал (от серьезного подарка до вечного послушания);
- протеже может разочаровать своими успехами рекомендателя, и тот будет повсюду об этом говорить;
- рекомендатель может утомить своего протеже постоянными напоминаниями об оказанной когда-то поддержке;
- рекомендатель может начать публично поучать своего протеже, демонстрируя свои педагогические таланты окружающим;
- окружающие могут не воспринимать протеже как самостоятельную фигуру, а лишь как марионетку рекомендующего;
- окружающие могут занижать оценку деловых качеств протеже, объясняя их предполагаемой поддержкой рекомендателя и т. д.

Если есть ощущение, что эти риски весьма обоснованны, рекомендующему лучше:

- или тактично помочь своему протеже себя отблагодарить и тем «произвести окончательный расчет» с тем, чтобы в памяти обеих сторон осталось общее, хорошо выполненное и законченное дело;
- или искренне «забыть о содеянном» и удивляться, если кто-либо вспоминает об оказанной когда-то «незначительной» поддержке.

Что касается протеже, то чем раньше он сумеет делом отблагодарить своего рекомендателя, тем лучше для обеих сторон. Однако и тут должно быть чувство меры: если протеже уж слишком торопится отблагодарить – это тоже своего рода неблагодарность: мол, «хочу поскорее с тобой рассчитаться, чтобы, ради бога, не быть тебе ничем обязанным!».

Как вы относитесь к приему на работу знакомых и родственников?

Василий Дуля, Екатеринбург

Прежде всего заметим, что знакомые и родственники различаются тем, что со знакомыми можно «раззнакомиться», а родственники – это надолго. Рассмотрим самый тяжелый случай: вам предстоит устроить к себе на работу близкого родственника, которого вы к тому же практически не знаете с деловой стороны.

Если вы для этого родственника – непререкаемый авторитет и лидер в любых вопросах, можно рискнуть. В худшем случае, он (она) по одному вашему слову освободит занимаемое место.

Но если вы – для него (нее) просто авторитет, уважаемый человек, но не более того, то есть над чем подумать.

Прежде чем попасть в какую-либо ситуацию, не мешает подумать, как потом будешь из нее выбираться.

Прежде чем принять работника на работу, подумайте, как будете его увольнять.

Но – жизнь есть жизнь, и вполне возможно, что вы вынуждены (или вам уж очень хочется) принять его к себе на работу.

В этом случае следует учесть, что родственные отношения сильно искажают производственные. Чтобы это искажение было минимальным, необходимо его локализовать, ограничив сверху, по горизонтали и снизу:

- Ограничить сверху – значит подчинить непосредственно себе. Если между вами будет промежуточный начальник, есть риск, что «родственник» начнет игнорировать указания этого начальника или его оговаривать, пытаясь замыкаться непосредственно на вас.
- Ограничить по горизонтали – значит определить родственнику такие обязанности, которые не предусматривают для него тесного взаимодействия с коллегами. Иначе родственник начнет что-либо требовать от своих коллег, ссылаясь на вас или одолевая вас жалобами на них.
- Ограничить снизу – значит определить ему такую должность, которая не предусматривает для него подчиненных. Иначе несправедливости, которые он (всякое бывает!) начнет творить по отношению к ним, лягут на вашу репутацию. Вам вольно или невольно придется его покрывать, объясняться с его подчиненными.

Последовательность этих ограничений отражает и их важность. Если же вам удастся предусмотреть все эти ограничения, то вы в какой-то мере будете подстрахованы. Поэтому старайтесь оговорить их еще при первом разговоре о приеме на работу. В каком-то смысле должность, которую вы предложите «родственнику», будет тупиковой – она своего рода приложение и продолжение вашей должности, и ее значение может возрастать не само по себе, а лишь с ростом значения вашей собственной должности.

Что делать начальнику, если у него начинают возникать с подчиненной «неуставные отношения»? Если унесла любовь, от которой нет спасения?..

Прежде всего необходимо «остановиться, оглянуться», осознать ситуацию, в которой находишься, отделить факты от оценок, а решимость – от решений. Ключом к успеху (или уменьшению потерь) в столь нештатной ситуации является овладение адекватной картиной мира.

Когда руководитель решает пренебречь интересами дела ради «личного счастья на работе», нередко страдает не только дело (оно, понятно, почти обречено), но и это самое «личное счастье». Последнее оказывается весьма непрочным, разочаровывающим и, что самое неприятное, «купленным». Понять, в какой именно мере это «счастье» куплено, по какой цене и по какой именно технологии, отделить подспудные условия торговой сделки от подлинных (стало быть, не подпитываемых прямой или косвенной выгодой) чувств и означает обрести «адекватную картину мира».

Тут не обойтись без внимательного приглядывания к мелочам в поведении обеих сторон. Много может представиться в совершенно ином свете. И чувства начальника станут более разумными и контролируруемыми. Ведь в таких делах выгода и чувства со стороны подчиненной обычно бывают тесно переплетены, редко имеет место что-то одно, в чистом виде.

Та часть отношений, которая продиктована не замутированными выгодами и чувствами, не будет побуждать начальника пренебрегать своими обязанностями и интересами дела, а напротив, будет стимулировать его к тому, чтобы дела шли как можно лучше, без всяких «жертв».

И пока нет ощущения контролируемости ситуации, необходимо вести себя достаточно спонтанно, закрыто и непредсказуемо для другой стороны, с тем чтобы не создавать права обычая.

Поиск же и обнаружение выгоды и скрытой сделки в отношениях не обязательно отвратят от них «прозревшего» начальника. Недаром поется в песне: «А мне плевать, мне очень хочется!» Посоветуем ему сказать самому себе правду и определить цену вопроса для себя (лучше – в деньгах). Речь идет не о призыве стать циником, а о том, чтобы открытыми глазами смотреть на предстоящие материальные и имиджевые потери.

Если цена устраивает, то лучше найти способ заплатить, не воруя ресурсы у собственного дела. Ведь чем плохо воровство – не с этической, тут все понятно, а с экономической точки зрения: нередко, чтобы украсть на тысячу, наносят ущерб на миллион. Разумнее ту же самую цену заплатить в каком-либо ином виде, не затрагивающем интересы дела. Кстати, сделка есть сделка – можно и «поторговаться».

Самое неумное, что можно сделать, это вовлечь в обсуждение столь деликатного вопроса объект своей симпатии: тут либо вообще наступит конец всяким отношениям, либо сильно возрастет цена вопроса.

Разумеется, лучше вспомнить о всех тех людях, чьи интересы оказались под угрозой самым непосредственным образом, чтобы не вовлечь себя в скорбную ситуацию «что имеем – не храним, потерявши – плачем!». Эту сторону в деньгах не посчитаешь.

Кому-то из читателей могут эти рассуждения показаться все же циничными, однако это не так. Между цинизмом и отсутствием ханжества такая же значительная разница, как между самонадеянностью и уверенностью в себе.

Как организовать на предприятии системы сдерживания (нескольких полюсов), чтобы в конечном итоге не зависеть от одного человека?

Вардан Тамразов, Волгоград

Незаменимый работник – как правило, ценный работник. Плюсы его очевидны. То, что он ценный, побуждает относиться к нему с заслуженным вниманием и уважением. Но и минусы – тоже очевидны именно потому, что он незаменим. Уж слишком большая зависимость может возникнуть от него, его присутствия или отсутствия, его здоровья, характера, от его лояльности наконец. Поэтому желание руководителя ни в коем случае не потерять этого работника легко сменяется его же желанием поскорее избавиться от такого работника, от его незаменимости, найдя ему-таки замену. Это противоречивое и неровное отношение к работнику дискомфортно для руководителя, и он стремится снизить степень зависимости от такого работника хотя бы тем, что усиливает влияние других работников на ход событий, организуя «систему противовесов и полюсов». Когда «незаменимых» несколько, каждому из них труднее показывать свой характер или требовать исключительных привилегий. Ведь тут уже не только руководитель, но и само социальное окружение окажет отрезвляющее воздействие на зазнавшегося и зарвавшегося коллегу. Ведь, в конечном счете, руководителя беспокоит не столько факт незаменимости работника, сколько нескромное поведение работника, вытекающее из этого самого факта. Поведение, основанное на субъективном представлении работника о своей исключительности.

Система сдерживания возникает естественным путем при определенном разделении труда.

Если у нас есть один работник с уникальными обязанностями, а пять других – с одинаковыми, то понятно, что именно этот один и окажется незаменимым. Но если мы разделим обязанности между остальными пятью таким образом, чтобы у каждого из них были свои уникальные обязанности, то каждый из шести работников окажется незаменимым. Но теперь у шестерых, в отличие от одного-единственного, субъективное чувство своей исключительности и незаменимости снизится до приемлемого уровня.

Нередко работник противится всякому новшеству, подрывающему, в конечном счете, феномен его незаменимости, придираясь к любым реальным или вымышленным недостаткам этого новшества. Такой саботаж нередко может быть невольным указанием руководителю, что тот – на верном пути. Чтобы снизить накал страстей и силу сопротивления, руководителю следует ограничить доступ «саботажника» к себе, лишь изредка внимательно его выслушивая и предлагая «положить ценные мысли на бумагу». Работник, пытающийся манипулировать руководителем, не особенно любит оставлять документальные следы своего влияния. Кроме того, сам факт приоритетного доступа других работников к руководителю заставляет «манипулятора» держаться и субъективно оценивать себя скромнее.

Заметим, однако, что если руководитель искусственно выстраивает систему «противовесов», он рано или поздно рискует сам получить имидж в глазах подчиненных человека неискреннего, манипулятора. Значительно эффективнее решать ту же самую проблему иначе: научиться обходиться, хотя бы какое-то время, без этого незаменимого работника. Естественная демонстрация его заменимости и есть искомое решение. Для этого деятельность данного работника подвергается анализу на предмет того, какая именно ее часть действительно сложна для других исполнителей, а какая – нет.

Обычно, все не столь уж и безнадежно. Вспомним случаи, когда «незаменимый» работник отпрашивался в отпуск или в командировку и сам был искренне заинтересован в том, чтобы его отсутствие не нанесло ущерба делу. Оказывалось, что ущерба действительно не

было. Значит, проблема в том, чтобы работник сам захотел быть заменимым, приложил к этому добрую волю и конструктивный подход. И он это сделает, но не под давлением, а в том случае, когда мы предложим ему нечто привлекательное, требующее его временного отсутствия. Нам остается лишь использовать эту возможность для того, чтобы обучиться и овладеть способностью самим заменять этого работника тогда, когда нам это потребуется.

Как мотивировать подчиненного, который считает, что все предлагаемые ему задачи не стоят выеденного яйца?

Борис Федоров, Санкт-Петербург

Эта ситуация крайне серьезна для руководителя даже в том случае, когда подчиненный не отказывается выполнять задания, ограничиваясь лишь их упомянутой оценкой. Дело в том, что эта оценка указывает на три существенных обстоятельства.

- Наличие принципиального различия в картинах мира руководителя и подчиненного. Ведь с точки зрения руководителя предлагаемые задачи важны, а с точки зрения подчиненного «они яйца выеденного не стоят». Понятно, что это лишь озвученная подчиненным область различия в картинах мира – надводная, видимая часть айсберга, так сказать... А какие еще различия могут там, в глубинах, скрываться?!
- Налицо и принципиальное нежелание подчиненного принять картину мира руководителя. Ведь он не просто не считает важными предлагаемые задачи, а выносит свою оценку в категоричной и уничижительной форме. Такой, что всякая попытка руководителя тут же, на месте, переубедить подчиненного, скорее всего, предстанет слабостью руководителя и лишь снизит его авторитет.
- Таким образом, подчиненный вынес свою оценку, а мнение руководителя по данному вопросу для него как бы неинтересно. Это значит, что руководитель для данного подчиненного – не лидер, а лишь администратор. Ведь лидер – тот, кому ведомые делегируют акцептировать картину мира, другими словами, в чьем одобрении своей точки зрения, своих оценок и суждений они нуждаются.

Поэтому перед руководителем неизбежно должен встать целый ряд вопросов:

- Если для данного подчиненного он не является лидером, то кто для него лидер? Кто рисует ему картину мира и что там нарисовано еще?
- И если подчиненный такой самостоятельный, что сам себе – лидер, то для кого еще он является лидером? Кто находится под его влиянием, как давно и какие вопросы от этих людей зависят?
- И если руководитель – не лидер для данного подчиненного, то для кого вообще он лидер? Насколько он может опираться на этих людей?
- И вообще, что происходит в коллективе? Насколько адекватная картина мира у него, руководителя, самого?
- И с кем надо поговорить, посоветоваться, чтобы разобраться в ситуации, подкорректировать или радикально перестроить свою картину мира?
- Как завоевать или вернуть утраченные лидерские позиции в глазах данного подчиненного или более широкого круга лиц?
- И наконец, что делать сейчас, когда реплика относительно «выеденного яйца» только что прозвучала?

В качестве возможного выхода можно выбрать, например, одну из следующих ответных реплик:

- 1. «Если вы готовы отвечать за свои слова и у вас действительно есть серьезные аргументы против необходимости этого задания, я вас слушаю! Итак, аргумент № 1?..»
- 2. «Сейчас приступайте к выполнению именно этой задачи, а степень ее важности мы обсудим сразу, как только вы ее выполните!»

- 3. «Если вы столь категорично оценили данную задачу, значит, вы ее как минимум поняли. Поэтому приступайте к ее выполнению! Надеюсь, вы с ней сумеете справиться!»
- 4. «Вы все же попытайтесь справиться с этой задачей, ну а уж если возникнут непреодолимые трудности, немедленно дайте мне знать!»
- 5. «Не исключено, что вы правы и я недооценил ваши возможности. Сейчас пока приступайте к выполнению именно этой задачи, а я, со своей стороны, попробую подобрать вам что-нибудь посерьезнее!»
- 6. «Хорошо, подождите одну минутку прямо здесь, и я вам сразу же дам другое задание, значительно более сложное!»

Думаю, следование предложенному сценарию существенно обогатит картину мира обеих сторон.

Сотрудник постоянно неправильно понимает и выполняет задачи, а менеджеру жалко переставить его или уволить. Всегда ли не прав менеджер?

Дмитрий Крылов, Санкт-Петербург

Причины «постоянно неправильного понимания и выполнения задач» могут быть различными, и прежде всего, в них следует разобраться. Только после этого и следует принимать решение.

- Общая картина мира сотрудника сильно отличается от картины мира менеджера. Ведь каждое задание содержит не только явно озвученную информацию, но и молчаливо подразумеваемую невысказанную часть. Именно поэтому так трудно составлять другим письменные задания, не нуждающиеся в устных пояснениях. Менеджер должен убедиться в том, что общая картина мира сотрудника не отличается от его собственной катастрофическим образом, и в случае необходимости он может расширить или изменить картину мира сотрудника.
- Люди обладают разной скоростью мышления. Если менеджер быстро изменяет собственную картину мира в соответствии с динамично изменяющимися обстоятельствами, а сотрудник не успевает это делать (ведь менеджер, как правило, и раньше узнает о новостях), то получается, что менеджер выдает задание уже в новой картине мира, а сотрудник воспринимает это задание – в старой. Менеджер должен обратить внимание сотрудника на самые последние события и факты, изменяющие приоритеты в работе, прежде чем поставить задачу.
- Люди имеют различную степень вовлеченности в те или иные направления деятельности, отсюда также вытекает различие в

скорости корректировки своей картины мира. Например, человек, быстро реагирующий на изменения валютного курса, таможенного или налогового законодательства, может в то же время весьма туго соображать, какую очередь следует немедленно занять в переполненном народом аэропорту. Менеджер должен быть уверен, что сотрудник достаточно мотивирован и вовлечен в задаваемое ему направление деятельности, и либо повысить вовлеченность работника, либо сменить характер выдаваемых заданий.

- Сотрудник, принимая задание, может сомневаться в искренности менеджера (как бы говоря: «Мы-то с вами – люди взрослые и понимаем, какой чепухой вы мне предлагаете заниматься!»). Причиной этого может быть либо убежденность в том, что автором задания является не сам менеджер, а кто-то другой, либо просто низкий моральный авторитет самого менеджера в глазах именно данного сотрудника. Менеджер должен убедиться, что обладает достаточным моральным авторитетом в глазах сотрудника, и в случае необходимости объясниться с ним по каким-либо инцидентам недавнего (или давнего) прошлого, прежде чем поставить задачу.

- Сотрудник выполняет задания чисто формально, заботясь более о формальном алиби, чем об интересах дела (как бы говоря: «Я выполнил в точности то, что вы сказали; какие могут быть претензии!»). Причиной такого формального отношения может быть манера менеджера в случае неудач передвигать часть своей вины на подчиненного. Естественно, менеджер должен изменить эту скверную манеру или не обижаться на ответный стиль поведения.

- Сотрудник сознательно или бессознательно подгоняет полученное задание под удобное для него смысловое клише, позволяющее это задание «не брать в голову», освободив ее для более приятных дум. Это уже, по существу, саботаж. Менеджер должен усювестить сотрудника, а при необходимости жестко призвать к порядку.

- Сотрудник выработал у себя удобную привычку «прикидываться дурачком», минимизируя свои трудовые усилия или, ускользая из-под контроля утомившегося разъяснениями и объяснениями менеджера, самому определять себе задачи. Менеджер должен взвесить

полезность данного сотрудника для фирмы и в случае необходимости предоставить ему бо2льшую самостоятельность либо уволить его.

Самое неэффективное, что может сделать менеджер в предлагаемой ситуации, – это ничего не предпринимать. Если отвечать прямо на поставленный вопрос, то менеджер, «жалея» данного сотрудника, прав лишь в том случае, если он имеет некий обнадеживающий сценарий (стратагему) в отношении данного сотрудника. Если у менеджера этого нет и в помине, то этот менеджер не просто не прав, а безответственно не прав.

Что делать с сотрудником, который успешно справляется со своими обязанностями, но при этом негативно влияет на общую дружескую атмосферу в коллективе?

Борис Петров, Санкт-Петербург

Сначала нужно оценить ситуацию: насколько целесообразно было бы сохранять такого сотрудника, если ничего не меняется. При оценке надо взвесить самые различные факторы, включая затраты на управление данным работником и его вклад в имидж фирмы и в имидж руководителя, в общую работоспособность коллектива.

Если баланс окажется в пользу работника, то надо принять внутреннюю позицию на его сохранение и лишь тогда, со всей деликатностью, попытаться исправить положение.

Если же баланс не в его пользу, необходимо войти в состояние внутренней готовности расстаться с работником в том случае, если положение не удастся исправить.

Без недвусмысленного внутреннего состояния руководителя попытки исправления работника и ситуации вокруг него окажутся противоречивыми, непоследовательными и закончатся непредсказуемым или нежеланным результатом.

Теперь о самих попытках. Они могут носить различный характер.

- Технологический. Технология работы изменяется таким образом, чтобы данный работник оказался зависимым в своей работе от коллег

и вынужден был бы периодически обращаться к ним с различными просьбами, непосредственно связанными с его рабочими функциями.

- **Технический.** Сюда относятся перестановка мебели, пересадка сотрудников, увеличение пространства, установка дополнительных технических средств, звукоизоляция и пр. Много лет назад социальный психолог Морено прекратил драки в доме для трудновоспитуемых девушек тем, что рассчитал и предписал для них оптимальную рассадку за столами в столовой.

- **Экономический.** Сюда относятся различные системы заработной платы и стимулирования, построенные по принципу «посажены в одну лодку», т. е. выстраивается сильный общий материальный или моральный интерес.

- **Правовой.** Сюда относятся различные правила, ограничивающие так или иначе поведение сотрудников. Например, ограничение курения, чаепитий, громких разговоров, ненормативной лексики, формы одежды, опозданий, уточнение материальной и административной ответственности.

- **Психологический.** Сюда относятся усилия по созданию психологической неприемлемости недружественного поведения. Создаются прецеденты, при которых он и его коллеги посещают семьи друг друга, знакомятся с домашними, с физическими и социальными условиями проживания. Наконец, существует целый ряд специальных психологических тренингов, включая и такой, как проводимые Таллиннской школой менеджеров «Управленческие поединки», после которых сплоченность коллектива резко возрастает.

- **Этический.** Сюда относятся принятие внутрифирменного кодекса поведения, увещевания, мировоззренческие, экологические, религиозные и благотворительные акции, проповеди и нравоучительные беседы, пропаганда положительных героев, личный стиль и пример общения первого руководителя.

- **Эстетический.** Сюда относятся различные усилия по «облагораживанию» экстерьера и интерьера зданий и помещений,

выбор специальных дизайнерских решений, повышенные требования к чистоте и аккуратности, к порядку на рабочих местах и корректному оформлению документации. Словом, создание такой эстетической среды, в которой «скандалы и грубый голос неуместны».

- Силовой. Сюда относится разбор поведения данного работника на организованных и стихийных собраниях или, например, предложение работнику написать заявление по собственному желанию, которым руководитель пообещает непременно воспользоваться, если работник не изменит поведение. И наконец, просто увольнение. При этом для подавления возражений работника по поводу недоказанности его негативного влияния на атмосферу в коллективе можно употребить формулу:

«Не факт, что вы плохо влияете на атмосферу в коллективе, но факт, что вы имеете имидж человека, который именно так влияет!»

Хочется обратить внимание на важнейший принцип работы с людьми: кроме резких и решительных удачных (если повезет?!) ходов, разом решающих проблему, существует возможность делать серию более мягких движений, каждое из которых, хоть ненамного, но надежно повышает вероятность успеха. Надо этой возможностью пользоваться. Это менее громкий и почти незаметный, но очень эффективный менеджерский стиль.

Как уволить с минимальными потерями ненужного сотрудника, если он в приятельских отношениях с руководством фирмы-партнера, от которой зависит собственный бизнес?

Сергей Васильев, Омск

Увольнения бывают мирные и боевые.

Мирные – это когда увольняемый понимает правоту увольняющего и «зла на него не держит».

Боевые – это когда увольняемый не считает увольняющего правым и может «поддаться искушению отомстить» увольняющему.

Понятно, в силу самого определения, что искать решение нужно прежде всего в «мирной» области:

- открыто и искренне обсудить ситуацию с работником, если он человек совестливый, и смягчить ему горечь ситуации хорошими отношениями и посильной денежной компенсацией;
- замкнуть его на фирму-партнера таким образом, чтобы для руководства этой фирмы на собственном опыте стала очевидна его непригодность;
- попытаться устроить этого работника на работу на хорошую вакантную должность в данную партнерскую фирму (предварительно наведя справки о вакансиях), с тем чтобы либо его туда приняли, либо отказались принять (в последнем случае их отношения дали бы по этому поводу трещину).

Если не получается мирное увольнение, то остается «военный» вариант:

- исподволь начать жаловаться руководству фирмы-партнера на несостоятельность работника, убеждаясь, что эти жалобы не ухудшают отношение к вам, шаг за шагом наращивая эти жалобы и подготавливая понимание вашей акции по увольнению;
- *уважительно обратиться к руководству партнерской фирмы с просьбой «использовать свое влияние» на негодного работника, с которым «нет сладу»;*
- открыто поговорить с руководством фирмы-партнера о непригодности данного работника, испросив у этого руководства «благословение» на увольнение, с тем чтобы в результате этой деликатной операции не разрушить, а укрепить партнерские отношения между фирмами;
- попустительствовать возникновению ситуации, когда непригодность работника станет очевидной для всего коллектива вашей фирмы, и быть вынужденным уволить его «под давлением коллектива», с тем чтобы у этого работника возникли претензии не столько к вам, сколько к самому себе, а общеизвестность его проступка составит вам некоторое алиби в глазах фирмы-партнера.

Возможны и более сложные стратагемы. Например, разжигание с помощью специально организованных похвал и намеков (вплоть до газетных публикаций) самомнения, амбиций и appetитов этого работника до такой степени, чтобы он открыто и активно начал поиски нового, «достойного» места работы, вызвав в вас «справедливое негодование» по этому поводу.

Но при всем этом важно прежде всего адекватно оценить степень совестливости и порядочности данного работника, чтобы не допустить

этической ошибки по этому поводу.

Негативный лидер, его роль в команде? Как быстро его надо увольнять? И все ли способы хороши для спасения фирмы?

Дмитрий Черников, Владивосток

Роль негативного лидера в команде двоякая:

- С одной стороны, он является явной помехой для руководства, «рисую» коллективу картину мира, в которой руководитель выглядит не лучшим образом, а добросовестный труд – не самым умным времяпрепровождением.
- С другой стороны, негативный лидер играет роль «клапана для выпуска пара», без которого у коллектива нет ощущения атмосферы демократичности и надежды быть услышанными руководством, а у руководства – нет эффективной «обратной связи».

Не забудем, что «негативный» – понятие относительное.

В ином случае негативный лидер тот, кто, пользуясь пустяковым поводом, открыто и небезуспешно призывает других к забастовке, а в ином случае тот, кто тихим, срывающимся от волнения голосом, с наглой вежливостью спрашивает, где и когда можно узнать, когда выдадут зарплату за ноябрь позапрошлого года.

Особый случай, который мы не можем сбрасывать со счетов, состоит в том, что негативный лидер может вам лишь казаться таковым. Возможно, он – позитивный, а именно вы – негативный лидер. Тогда, если вы раскаетесь и перевоспитаетесь, а затем снова примете его на

работу, совместная работа вполне может получиться. (Я понимаю, что вы со справедливым негодованием отмечаете этот вариант!)

Если негативный лидер вырос в вашем коллективе из обычного работника «под вашим чутким руководством», то делать нечего – придется от него немедленно избавляться. И даже если впоследствии вы снова примете его на работу, он ненадолго останется благодарным, а затем все равно придется расстаться.

Однако гораздо чаще бывает, что вы оказываетесь в роли нового руководителя, которого коллектив пока еще плохо знает и серьезно не воспринимает. Ваши же попытки взять коллектив в свои руки натываются на скрытое, но яростное сопротивление того, кого вы и оценили как «негативного лидера». В этом случае необходимо руководствоваться определенной стратегией.

Даже если негативный лидер является таковым для всего коллектива, все равно в коллективе найдутся законопослушные работники, которые склонны подчиняться любому начальнику просто потому, что он – начальник. Разумно начинать завоевывать коллектив, а не бросаться отважно подчинять себе непременно лидера. Начинать с самого «слабого звена»: добейтесь безупречного подчинения наиболее законопослушных.

Затем принимайтесь за тех, кто, глядя на уже подчинившихся вам, сам тоже стал тяготеть к послушанию. А негативного лидера, по возможности, пока обходите своими руководящими указаниями.

Затем принимайтесь за следующих. Среди них вполне могут оказаться люди, предрасположенные к лидерству, чей потенциал заглушался ранее негативным лидером. Завоевав их послушание, помогите развиваться их лидерскому потенциалу, «подкармливая» их дефицитной информацией, которая у вас, как у начальника, всегда имеется.

Ведь лидер это тот, чья картина мира наиболее адекватна с точки зрения коллектива.

Постепенно ваш негативный лидер начнет ощущать себя в изоляции: все вам послушны, дело идет, а он – как бы не у дел. Тогда он или тоже подчинится вашему авторитету (если он объективно способен быть полезным для дела), или покинет коллектив «по собственному желанию». Такая стратагема займет меньше времени, чем это может сначала показаться: люди реагируют на тенденцию, не ожидая конечного результата. Если же вы попробуете непременно сразу его уволить, то это рискованно: может сработать, а может породить затяжной конфликт с коллективом.

Как говорить с зачинщиками недовольства – перед всеми другими работниками или один на один?

Говорить с зачинщиками недовольства желательно сразу же при других, а позже – наедине.

Подобно тому как, собирая грибы в лесу, иной грибник складывает чистые грибы отдельно от тех, которые надо бы почистить, чтобы не испортить первые. А позже – занимается грибами, нуждающимися в чистке.

Например, есть в коллективе вечно недовольный ворчун, но – хороший работник. Своим ворчанием он может других сподвигнуть на недовольство или непослушание, а сам при этом только ворчанием и ограничиваться. Зная это, мы, прежде чем объявить «непопулярное решение», может предварить его словами: «Ну как? Ты сразу начнешь ворчать или сначала послушаешь, что именно я скажу?!» Таким образом, мы «надеваем» на него имидж ворчуна, и другие работники будут воспринимать его «с коэффициентом». Он даже будет полезен для коллектива, подобно шуту при короле. Этот прием годится, когда мы имеем дело с недовольным «по жизни», т. е. с чертой характера.

Бывают и другие случаи – выражение недовольства по недоразумению, по глупости или из-за неопытности. Тут уместно проявить педагогический талант и порадовать присутствующих небольшой, но яркой и остроумной лекцией. Поднять, так сказать, настроение. А можно и просто коротко произнести, обращаясь к одному из своих: «Слушай, объясни ему популярно, что он не прав!» Этим приемом достигается дистанцирование коллектива от позиции недовольного, поскольку никто не хочет ощутить себя желторотым новичком или тугодумом.

Если же за недовольством стоит желание конфронтации, попытка борьбы за власть и влияние в коллективе, то нужно другое. Здесь необходимо встречать опасность с «открытым забралом». Сразу же уточнять, что именно недовольный имеет в виду. Уточнять публично, мягко и вежливо, но очень настойчиво и досконально. Довести дело до той точки, где он публично же от своих же слов дистанцируется: «Нет, я не это имел в виду!» Тогда коллектив будет на вашей стороне и тоже от его позиции дистанцируется.

Беседа же с глазу на глаз аналогична чистке подпорченного гриба, когда надо вырезать «все плохое». Тут важно разобрать поведение работника до последней мелочи, не дать спрятаться за «вы меня не так поняли», показать все негативные последствия его поведения для вас и для общего дела.

Надо иметь в виду, что если мы ограничиваемся разговором наедине, но не даем публичный отпор, то, раскаяваясь наедине, работник может продолжать, тем не менее, нападки на нас при других.

Методы борьбы у всех разные, т. е. разные технологии борьбы. Как бороться по правилам, если наши навыки различаются? Я внедряю технологии, а мой противник не имеет этих навыков, находится на более низкой ступени развития интеллекта и поэтому просто «приставляет пистолет к виску», или как вести борьбу с глупыми и агрессивными людьми?

Дарья Кельдер, Таллин

Если противник «глупо и агрессивно» настаивает на своем, тонких ходов и аргументов не понимает и не признает, безусловно, следует сменить тактику.

• *Необходимо разобраться, считает ли он себя при этом правым, или просто вдохновлен тем обстоятельством, что в данной ситуации сила на его стороне.*

Имеет смысл прямо его об этом спросить. Что же мешает вам спросить об этом прямо? Страх разрушить хотя и неважную, но психологически комфортную и привычную ситуацию. У такого страха есть свои основания: можно невзначай подтолкнуть противника к более открытым и решительным действиям, чем те, которые прежде входили в его намерения. Поэтому лучше, сорвав маску, тут же водрузить ее обратно: «Я не верю, что вы такой!..» Может быть, он и устыдится.

Однако если это не помогает, придется-таки спрашивать прямо. Иначе «страусиная политика» лишь убедит противника в эффективности выбранной им линии поведения.

Итак, лучше спросить его прямо: собирается ли он принимать в расчет право или предпочитает действовать с позиции силы.

- *Если он от прямого ответа уходит, это означает, что он предпочитает все же действовать с позиции силы, но при этом хочет сохранять имидж действующего с позиции права.*

Необходимо лишить его иллюзии, будто такое возможно, и принудить его сделать ясный выбор между силой и правом. Если он при этом явным образом выбирает силу, а не право, не надо теряться: «лучше горькая правда, чем сладкая ложь».

Противник, однако, может цинично занять позицию: «Да, я именно такой! И сила – на моей стороне!». Но и тогда еще не все потеряно.

- *Необходимо помочь ему удержаться на правовой позиции.*

Для этого можно указать ему на его слабость по формуле: «вы вынуждены прибегать к силе от слабости – у вас слабая правовая позиция, иначе зачем бы вам прибегать к силе?!»

Если и в этом случае человек не захочет перейти на правовую почву (хотя бы из чувства противоречия), то и тогда еще не все потеряно.

- *Дело в том, что человек редко бывает на 100 % не прав.*

И тут мы должны немного отвлечься.

В любой ситуации не существует лишь одной правды. Бывает:

- правда техническая (например, что отель имеет семь этажей и общую площадь – восемь тысяч квадратных метров);
- правда юридическая (например, что собственником этого отеля является сын председателя парламентской комиссии);

- правда технологическая (например, что при данной системе подбора и обучения персонала трудно ожидать высокого качества обслуживания клиентов);
- правда экономическая (например, если бы за хозяйственную деятельность отеля в прошлом году были уплачены все налоги, то эта деятельность оказалась бы убыточной);
- правда эстетическая (например, мебель в отеле новая, и подобрана со вкусом);
- правда этическая (например, с прежними арендаторами отеля поступили непорядочно),
- правда психологическая (например, владелец отеля еще не освоился в этой счастливой роли и стесняется с коллегами по НИИ говорить на эту тему).

Как правило, человек ощущает себя правым, даже если всего одна, две или три правды из этого перечня на его стороне, и в пылу полемики не видит чужой правоты. Обычно имеется возможность найти хотя бы в каком-то смысле правоту в позиции вашего оппонента. Если эта его правота не была для него очевидна, он может обрадоваться и согласиться обсуждать вопрос с позиции права, а не силы.

- *Все попытки оказались безуспешными, противник недвусмысленно хочет действовать с позиции силы.*

Таких людей, в общем-то, не любят и сторонятся. Поэтому важно лишить вашего противника потенциальных союзников. Для этого надо позаботиться об его имидже как человека недостаточно цивилизованного и конфликтного. Нужно закрепить его неприглядную готовность действовать с позиции силы публичным повторением, свидетелями, четкой формулировкой – словом, любым действенным способом, лишь бы потом он не смог отнекиваться, говорить, что его

неправильно поняли. Это лишит его хотя бы части потенциальных союзников, т. е. – ослабит.

• *И последнее: попробовать изменить его картину мира – показать, к чему в близких и отдаленных, прямых и косвенных последствиях может привести применение силы.*

А если и это не поможет, лишь тогда – война, по всем правилам военного искусства, с применением всех приемов и стратагем и памятуя о том, что:

Скорость важнее силы, а точность важнее скорости.

Точность всегда неожиданна для противника. И чем быстрее ваш противник столкнется с неожиданностью, тем раньше он начнет подумывать о мире. Столкновение с неожиданностью разрушает прогноз, разрушенный прогноз делает человека уступчивым по отношению к условиям мира. Ведь любая война – это война за мир, но на определенных условиях.

Если я не могу противостоять противнику, действующему с позиции силы (поскольку сила – на его стороне), а этот противник при помощи изощренных и изворотливых маневров держится к тому же за свой имидж «действующего с позиции права» – каким образом я могу лишить его хотя бы этого, явно им не заслуженного имиджа?

В. Преображенская, Санкт-Петербург

Действительно, нередко встречаются люди, желающие «делать хорошую мину при плохой игре». Чтобы им противостоять или хотя бы лишить их поддержки общественного мнения, необходимо уметь с них «сорвать маску», заставить либо применять силу открыто и цинично, либо отказаться от своих намерений.

Открытое применение силы не имеет моральных препятствий для людей, чей имидж в глазах окружающих не представляет особой ценности (здесь речь не идет о криминальной среде, где господствует право силы, а не сила права). Если же человеку есть что терять, в смысле имиджа, то именно тогда он идет на «изощренные и изворотливые методы», чтобы не допустить имиджевых потерь. Значит, несмотря на наличие силы, угроза потери имиджа является его ахиллесовой пятой.

Для того чтобы оказать эффективное сопротивление такому человеку, необходимо «стать мелочным», не соглашаться ни на малейшее

ущемление своих прав «добровольно» и лишь подчиняться открытому принуждению.

Например, начальник (в данном примере – отрицательный герой) хитроумно предложил вам поменять ваше рабочее место на соседнее аналогичное. У вас внутри появляется чувство протеста, поскольку вы-то сами – не мебель, которую можно просто так двигать. Вы чувствуете, что ваши позиции пытаются потеснить. У вас два варианта:

- 1. Ваш протест остается невысказанным, поскольку вы не находите логических аргументов для возражения. Или пытаетесь возражать, но ваши аргументы отменяются как неубедительные с точки зрения «производственной необходимости», так как начальнику «всегда виднее». В итоге вы как бы добровольно переезжаете на соседнее рабочее место и... проигрываете в статусе. Таким же образом вас можно теснить и дальше. Это называется позиционной борьбой, которую вы шаг за шагом проигрываете.
- 2. Вы не ищете аргументов, а просто категорически отказываетесь переехать. На вопрос «почему?» отвечаете: «Никуда я отсюда переезжать не буду, и все тут!» Ваш отказ аргументировать свою позицию не дает возможности вести с вами позиционную борьбу. Он вынуждает:
 - либо перейти к деловой борьбе (применить к вам силу открытого приказа, причем за вами остается право его обжаловать или впоследствии неограниченно долго выражать свое недовольство);
 - либо оставить вас в покое.

Ясно, что первый вариант для вас комфортнее, поскольку с начальником нет какого-либо конфликта, просто ваше положение постепенно ухудшается (с вами все меньше считаются).

Во втором варианте вам вначале менее комфортно (вас могут обвинять в конфликтности, упрямстве), но зато с вами начинают больше считаться впоследствии.

Один из экзистенциальных выборов человека – выбор между:

Хорошо сейчас – плохо потом, или плохо сейчас – хорошо потом.

Лучше выбирать второе.

Примечание: если же ваш начальник – положительный герой, не надо после прочтения моего ответа сопротивляться ему по любому поводу.

Как вы считаете, можно ли в бизнесе не воевать, а играть по принципу «выиграть – выиграть»?

Слава Батаев, Москва

В любой сделке между партнерами по бизнесу есть как материальная (денежная), так и нематериальная (моральная, имиджевая) составляющая. Очень важно, какое значение придают стороны каждой из этих составляющих.

Если для одного из партнеров нематериальная часть сделки не имеет никакого значения, то другому партнеру остается или «воевать», или уступать. Но иногда остается и еще одна возможность: попробовать убедить партнера в придании большего значения моральной (или имиджевой) стороне дела. Вполне может случиться, что этот партнер был обижен или разочарован результатами какой-то предыдущей сделки и теперь сгоряча «мстит всему человечеству». Если это так, то не целесообразно обрушивать на него упреки, лучше вызвать его на откровенный рассказ о его предшествующей неудаче и вернуть ему «веру в людей». Тогда есть шанс склонить его на позиции доброго партнерства (по принципу «выиграть – выиграть»).

Но может оказаться, что «война» в бизнесе – жизненная позиция предпринимателя, который переживает успех своих деловых партнеров как личную трагедию. Такое бывает, когда бизнес в принципе неверно организован с нравственной точки зрения. Тогда вся бизнес-идея сводится к обману или манипулированию своими деловыми партнерами, а единственным источником собственной прибыли является то, что удалось урвать от партнеров по бизнесу.

Типичным примером такого рода может служить применение технологий «жесткой продажи».

Для того чтобы лучше разобраться в сути разбираемого вопроса, необходимо обратить внимание на качество предлагаемого товара (или услуги). Если качество товара явно не соответствует его цене, то продавец, поставивший задачу его сбыть, едва ли в состоянии организовать продажу по принципу «выиграть – выиграть». Если же товар столь высококачественный, что уверенно оправдывает свою цену, нет никакой необходимости «воевать» с покупателем.

Итак, объективной нравственной основой сделки является ценовой зазор между разумной ценой за данное качество товара и той ценой, при которой продавец оказывается не в убытке. Если этот зазор имеет положительное значение, то объективная основа для доброжелательной сделки имеется. А если зазор отрицательный, то эта объективная основа почти отсутствует. «Почти» потому, что когда отрицательный ценовой зазор невелик, а сделка проводится дружелюбно (с юмором) и с прекрасным обслуживанием, то удовольствие от ее процесса может перекрыть потерю от неоправданной цены.

Сказанное относится не только к сделкам продажи, но и к любым партнерским отношениям. Если есть объективная возможность вести совместный бизнес так, чтобы обе стороны могли иметь «нормальную» прибыль, то схема «выиграть – выиграть» вполне работоспособна. «Нормальная прибыль» – результат такого раздела общей прибыли партнеров, когда каждый получает ее часть, пропорциональную его «нормальным» затратам и величине риска. Если же в бизнес встраиваются «лишние люди» или звенья и нормальная прибыль для всех участников объективно недостижима, то отношения понемногу начнут дрейфовать в сторону «войны», когда кто-либо захочет довести свою прибыль до нормального уровня за счет партнера. Хорошие личные отношения, внимательность и предупредительность по отношению к партнеру могут до каких-то пределов спасти ситуацию, но эти возможности ограничены.

Как в условиях кризиса, когда всегда можно сослаться на объективные причины (форс-мажор), побуждать партнеров по бизнесу действовать максимально корректно?

Михаил Поляк, Таллин

Скорее всего, партнер избалован своим привилегированным положением на рынке. Если бы это было не так, вы бы, скорее всего, просто сменили партнера.

Что означает «некорректное поведение»?

Едва ли партнер ставит перед собой задачу специально вас огорчить! Если бы он этого хотел, он бы не ссылался на форс-мажор. Ведь эта ссылка, хотя и ничем осязаемым не может вам помочь, но все же помогает вам «сохранить лицо»!

Скорее, он не хочет утомлять себя дополнительным напряжением, связанным с корректным выполнением своих обязанностей, т. е. таким образом снижает издержки производства (не забудем в эти издержки включить и его личные человеческие затраты тепла и внимания к вам!).

Снижая издержки, вообще говоря, повышают прибыль.

Но если снижают издержки таким неустойчивым и плохо предсказуемым образом, каким является «некорректное поведение», то и повышение прибыли весьма проблематично. Почему же он идет по этому ненадежному пути вместо того, чтобы просто повысить цену за

свои товары или услуги либо напротив, снизить свои закупочные цены?!

Очевидно, по каким-то причинам он не может этого сделать. Или как юридическое лицо может это сделать, но как физическое лицо лично для себя ничего дополнительно не получит. А вот когда он не утруждает себя корректным поведением, свои личные «издержки» он-таки снижает!

Скорее всего, проблема не в отношении вашего партнера к вам, а в его отношении к собственнику той фирмы, которую он представляет.

Тогда выходом из положения может быть обращение к реальному владельцу или его более адекватному представителю.

Вы можете возразить: а если он сам же и является ее владельцем?!

Разве вам не приходилось слышать, как некто говорит о себе с грустью: я – плохой отец! Если есть плохие отцы, почему не может быть плохих владельцев? Другой вопрос, ощущают ли они себя таковыми или нет.

И здесь недостаточно объяснить себе проблему «глупостью» владельца. Наши партнеры по бизнесу не глупее нас с вами. Возможно, у него есть свои причины, чтобы быть «плохим владельцем». Например, он является владельцем, но не является «лицом, принимающим решения», а этим самым лицом является его жена или некий «стратегический партнер». Во всех случаях у него есть личные проблемы, которые влекут за собой его неважное отношение к вам, и связаны эти проблемы с его непростыми отношениями с собственностью.

Найдите случай поделиться с ним своими «непростыми отношениями с собственностью». Если ваш рассказ окажется для него поучительным или «берущим за душу», расширяющим его картину мира, возможно, он резко изменит свое отношение к вам.

А если вы столкнетесь с его нежеланием строить с вами «человеческие отношения», следует взять все его действия по выполнению договоренностей с вами под свой цепкий тотальный контроль: измучить его уточнениями, вездливыми вопросами, документальной фиксацией всех шагов. Чтобы ему было бы проще корректно выполнять свои обязательства, чем сослаться на форс-мажор. Разумеется, это требует и труда, и характера с вашей стороны.

Как в условиях нестабильной власти в стране и изменяющихся правил игры организовать свой бизнес так, чтобы потери были минимальны?

«ДП», Санкт-Петербург

На самом деле политическая и экономическая стабильность в России значительно выше, чем это может показаться. Да, правительство часто меняется, зато президент стабилен – даже в своей «непредсказуемости»[1] и играет роль более существенную, чем правительство. Да, законодательство изменчиво и не очень доброжелательно к предпринимательству, зато сложившаяся практика (право обычая) и не подразумевает его безусловного выполнения. Да, рубль рывками сползает вниз, зато сложилась устойчивая двухвалютная система[2], дающая известные преимущества предпринимателям перед властями и остальным населением. Да, фискальные органы могут внезапно обшарить у предпринимателя карманы, зато карманов этих у предпринимателей немало. Да, риск у предпринимателей в России велик, зато и прибыль велика, и западные конкуренты не так теснят неокрепший российский бизнес на родном поле. Да, сами предприниматели нередко наступают на грабли, и это плохо. Но зато – на одни и те же, и это хорошо в том смысле, что нестабильность вполне предсказуема.

Поэтому прямые потери от политической и экономической нестабильности не столь велики, как опосредованные, вызванные чисто психологическим эффектом (лишний повод для лени, пессимизма и необязательности).

Подобно тому, как во время последнего землетрясения в Калифорнии из 52 погибших собственно от физических травм было двое, остальные 50 умерли от разрыва сердца (если мне не изменяет память).

Могу посоветовать некоторые правила и принципы:

- Стоять на двух ногах: должно быть направление в бизнесе не только рискованное и прибыльное, но и трудовое – не очень прибыльное, но надежное.
- Иметь денежный резерв не только для своей семьи, но и для своего бизнеса и не поддаваться искушению пустить его в оборот (для чего усложнить для самого себя технологию обращения к нему).
- Постоянно наращивать конкурентное преимущество: финансы могут взлетать и падать, а конкурентное преимущество должно лишь расти.
- Осваивать самые современные бизнес– и менеджмент-технологии, перенести центр тяжести бизнес-проектирования с других важных компонент бизнеса (ниша на рынке, клиентура, персонал, оборудование, инфраструктура и пр.) именно на технологии.
- Не скупиться на освоение виртуального бизнес-пространства (Интернет), поскольку за ним близкое и неизбежное будущее.
- Использовать многообразные возможности собственного наемного персонала, не позволять ни одному своему работнику забиваться во внутрифирменную нишу, где тепло, темно и не дует.
- Постоянно подбирать, отбирать, обучать и заменять персонал, пока не сложится команда, «которой гордится каждый и в которой можно гордиться каждым».
- Инвестировать средства в собственное обучение, рассматривая это направление инвестирования как самое важное, надежное и прибыльное.

Укреплять свой тыл, свою семью; непрочный тыл, и все победы –
насмарку!

Если возникли серьезные противоречия с собственником компании, что выбрать: продолжать работать на его условиях или уйти из компании?

Сергей Павлов, Санкт-Петербург

Такого рода драматическая ситуация скорее означает, что собственник предъявляет к вам, вашим поступкам или поведению требования, которые кажутся вам, в принципе, неразумными или несправедливыми.

Если эти требования кажутся неразумными, это означает, что их выполнение не нужно не только вам, но и самому собственнику. Почему же он их выдвигает? Недостаточно только удовлетвориться констатацией неразумности, необходимо ответить на этот вопрос. Итак, почему же он их выдвигает?

Тут возможны варианты:

- Таким путем он хочет повысить управляемость вашим поведением (упрочить свою власть над вами). Возможно, вы сами дали повод. Тогда, если вы сумеете продемонстрировать свою готовность к подчинению более приемлемым для вас и убедительным для собственника способом, он может отказаться от своих неприятных требований.
- Он хочет продемонстрировать некоему человеку, что вполне управляет вами. Тогда ваше подчинение или неподчинение именно данному требованию становится для него делом принципа. Иначе он «потеряет лицо» перед этим человеком. Фактически это означает, что

собственник сам попал в беду – в зависимость от этого человека. Надо его тактично выручать. Тут уж нужно выбрать соответствующую стратегию с учетом особенностей всех действующих лиц.

- Он вступил с неким человеком в сделку, выгодную для себя, результатом которой как раз и явилось предъявляемое вам требование. Тогда его поведение нельзя безоговорочно назвать неразумным. Является ли оно при этом несправедливым – это уже другой вопрос.

Могут быть и другие причины кажущейся вам неразумности. Следовательно, нужно внимательно и беспристрастно разобраться в ситуации, приняв аксиому: на каждую неразумность есть свой резон.

Если требования собственника кажутся несправедливыми, то и тут могут быть различные возможности:

- Существует не одна правда, а несколько. Есть техническая правда, есть юридическая, есть политическая, экономическая, этическая, эстетическая и психологическая. Наверное, есть и еще какие-нибудь правды. Важно, что все эти правды разные. Обычно человек остро чувствует собственную правоту, забывая (или не понимая), что его правда – действительно правда, только правда ограниченная. Типичным примером является ситуация, когда один человек прав юридически, а другой – экономически или этически. Возможно, что требование собственника с его точки зрения справедливо. Тогда, чтобы повлиять на его позицию, необходимо расширить ему картину мира, начав, однако, с признания справедливости его требований с данной ограниченной позиции.

- Собственник выдвигает несправедливые требования, оправдания которым нельзя найти и при самом добросовестном поиске оных. Это означает неэтичность требований. Необходимо дезавуировать эту неэтичность: тактично назвать ему вещи своими именами. Собственник может устыдиться и отказаться от своих притязаний. Только не следует праздновать победу. Необходимо его эмоционально

поощрить и максимально помочь ему «сохранить лицо». После этого отношения могут даже укрепиться.

- И наконец, собственник, выдвигая неэтичные притязания, не скрывает, что вполне осознает их неэтичность: «Да, вот такой вот я негодяй!» Тогда надо с ним попрощаться как с безнадежно больным человеком, испытывая сострадание, а не злость.

Не разрушительно ли для себя, для своей самооценки поддерживать отношения с человеком, который перехватил управление фирмой и вытеснил тебя из управления этой компанией?

Николай Свердлов, Москва

Если способ, которым он все это проделал, вам представляется этичным (имела место здоровая соревновательность), то поддерживать с ним отношения – не разрушительно, а скорее полезно, если иметь в виду возможность обучаться у более умелого коллеги. Хотя это и обидно, но достойно проигрывать – не зазорно.

Другое дело, если способ, которым вас оттеснили, не представляется вам этичным. Тут возможны варианты.

Первый. Вашему обидчику его способ действий искренне кажется вполне этичным. В этом случае имеется столкновение двух субкультур с различной высотой этической планки. Если вы, понимая это именно так, и дальше будете иметь дело с этим человеком, то он продолжит столь же искренне и мило пренебрегать вашими интересами в каких-то других вопросах. Это не разрушительно, но все же достаточно неприятно. Попытка же объяснить ему неприемлемость для вас его поведения может привести к успеху лишь в случае вашей горячей совместной готовности к процессу его тотального перевоспитания. Случается, что оптимизм первых стадий этого благородного процесса

сменяется впоследствии другими чувствами: «Каким ты был, таким ты и остался...»

Второй. Ваш обидчик понимает неэтичность своего поведения, но убежден, что на его месте вы поступили бы точно также. Или, говоря словами Брехта:

«Мы были б все, конечно же, добры, но обстоятельства, увы, не таковы!»

Он будет видеть в вас менее удачливого конкурента, но будет признателен за то, что вы не стали его врагом. Поддержание отношений с ним не будет для вас разрушительно, но сильно не расслабляйтесь. Вам впору подумать и о своем имидже, или вы и впрямь «два сапога пара»?!

Третий. И наконец, ваш обидчик понимает, что вы его осуждаете. Поскольку вы ничего против него не предпринимаете и даже с ним «поддерживаете отношения», он лишний раз убеждается в справедливости жесткой пословицы: «Собака бьющую руку лижет!» Играть роль этой самой «собаки», разумеется, разрушительно для своей самооценки и для личности в целом. Нужно иметь собственное достоинство, которое в данном случае состоит в отказе от удобства «поддержания отношений». Достоинство всегда проявляется в отказе от каких-то удобств или благ во имя самоуважения (позвоночника личности).

Но во всех случаях самая здоровая реакция – сократить контакты с вашим обидчиком до того минимума, который диктуют неодолимые

служебные или жизненные обстоятельства: теперь вы спите спокойно,
а пусть он думает (или пишет мне вопрос).

Еще вчера работа радовала, а сегодня от нее тошнит, что делать?

Максим Сидоров, Санкт-Петербург

Конечно же, дело не в работе, а в вас.

Каждая новая работа, новое дело поначалу кажется интересным. Это происходит потому, что когда соответствующие знания растут «с нуля», то они растут быстро, и этот прогресс приносит человеку удовлетворение. Например, если бы вы начали изучать на курсах тайский язык, первые два часа вам было бы очень интересно. Но далее прогресс замедляется. Нужно все больше трудиться, а результат прибавляется все медленнее. По этой причине многие начинают новые дела и бросают, начинают и бросают...

Но речь идет не об изучении языка, а о работе за зарплату. Ее так просто не бросишь!

Смысл всякой деятельности лежит вне ее пределов. Чтобы работа была интересной, нужно, чтобы в результате ее что-нибудь заметно изменялось в лучшую сторону:

- либо умение, качество работы должно заметно расти;
- либо уважение товарищей по работе должно расти;
- либо заработок должен расти;
- либо по причине постоянного заработка благополучие семьи должно расти;

- либо благодаря условиям работы здоровье должно прибавляться-расти;
- либо личность должна развиваться и т. д.

Так или иначе, но что-нибудь хорошее должно расти-накапливаться.

Ведь если ничего не растет благодаря работе, а минуты-часы-дни-недели-годы, так или иначе, идут, убавляют отпущенное нам время, то – печально! Ведь если ничего не улучшается, то все начинает ухудшаться.

Теперь понятно, что если просто найти новую работу, которая, на первый взгляд, покажется интересной, то нет никакой гарантии, что не повторится то же самое.

Есть четыре выхода:

- 1. Осознать, что если продолжить совершенствоваться в данной работе, то рано или поздно у вас вновь появится к ней интерес. И не говорите, что существует работа, которую невозможно делать еще лучше, чем вы делаете!
- 2. Найти возможность при данной работе немного перестроить свой образ жизни. Так, чтобы улучшение хоть в чем-нибудь благодаря этой работе, заработку или еще какому-нибудь сопутствующему ей фактору начало бы расти, накапливаться.
- 3. Найти новую работу, заранее предусмотрев при ее выборе, какое именно улучшение будет расти-накапливаться.
- 4. Найти настоящее «дело жизни», которое придает ей смысл и помогает жить с открытыми глазами и при любом жизненном повороте или выборе ясно понимать, что следует делать.

Честно говоря, этот последний вариант – самый надежный, приятный и достойный.

Об авторе

Владимир Константинович Тарасов родился в России. Окончил Тартуский университет (Эстония) по специальности «Теоретическая физика». В 1970-х годах занимался разработкой и внедрением систем управления, благодаря широкому распространению одной из которых, СААРС (Система Автоматизированной Аттестации Руководителей и Специалистов), стал известен как специалист по управлению. В 1984 г. открыл Таллиннскую школу менеджеров, первую школу бизнеса на территории бывшего СССР, которой руководит и в настоящее время.

Является автором и разработчиком оригинальных тренингов, деловых игр и других методик подготовки менеджеров, а также автором концепции бизнес-лагеря как обучающей технологии. Работы Владимира Тарасова опубликованы в Эстонии, России и США, в том числе в книге «Русская революция в менеджменте» (The Russian Management Revolution, New York, 1992), и получили признание в России и за рубежом как уникальные инновационные методики подготовки менеджеров.

В 1989 г. Владимир Тарасов провел не имеющий мировых аналогов крупномасштабный социально-технологический эксперимент в форме бизнес-лагеря на Азовском побережье (г. Бердянск), где около 500 человек в течение 50 дней прошли эффективную подготовку к ведению бизнеса и политики в условиях рыночной экономики, прожив «вторую жизнь», будучи организованными в семь игровых государств с различным политическим и социально-экономическим устройством.

Владимир Тарасов регулярно проводит в России, Эстонии, Латвии, Украине, Казахстане и других странах открытые бизнес-семинары и тренинги, среди которых «Искусство управленческой борьбы», «Персональное управленческое искусство», «Восемь ступеней

управленческого искусства», «Классические китайские стратагемы и приемы управленческой борьбы», «Управленческое искусство в японских коанах», «Мужчина и женщина в бизнесе и менеджменте», «Управление по Макиавелли: тонкости этики и управленческих технологий для руководителей» и многие другие, а также бизнес-лагеря и мастер-классы.

Владимир Тарасов – известный социальный технолог, автор популярных книг по менеджменту:

- «Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов. Опыт социальной технологии» (1982).
- «Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров» (1989).
- «Технология жизни: книга для героев» (1992); книга также издавалась в переводе на эстонский язык.
- «Искусство управленческой борьбы» (1998); книга также издавалась в переводе на английский и эстонский языки.
- «Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах» (2002).
- «Философские рассказы для детей» (2002).
- «Полководец» (2005).
- «Управленческая элита: как мы ее отбираем и готовим» (2006).
- «Русские уроки японских коанов» (2008).
- «Философские рассказы для детей от шести до шестидесяти лет» (2011).

Подробную информацию о бизнес-курсах Владимира Тарасова можно получить в Таллиннской школе менеджеров.

Tallinn School of Management

P. O. Box 3218

10505 TALLINN

ESTONIA

Тел. (372) 64 66 356

Тел./факс (372) 64 66 357

e-mail: school@tarassov.ee

<http://www.tarassov.ee>

<http://www.tarasov.ru>

Сноски

1

Речь идет о г-не Ельцине. – Прим. ред.

[Вернуться](#)

2

Эти строки написаны в 1999 г. – Прим. ред.

[Вернуться](#)