# ГЛАВА 12. стиль, имидж и ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

12.1. Стиль и имидж менеджера.

12.2. Организационная культура.

12.3. Этика и социальная ответственность менеджера.

* 1. Качества менеджера.
  2. Управленческий юмор.

|  |  |
| --- | --- |
| * стиль * базовые стили менеджера * типы руководства предприятием * правила хорошего тона менеджера * имидж * интеллигентность * речь менеджера * требования к одежде менеджера * вкус * особенности одежды менеджера-мужчины * особенности одежды менеджера-женщины | * кабинет делового человека * организационная культура * этика менеджера * признаки и примеры неэтичного поведения менеджера * социальная ответственность менеджера * качества хорошего и плохого менеджера * «законы Мерфи» * «принципы Питера» * «аксиомы Паркинсона» |

## 

## 12.1. Стиль и имидж менеджера

Работа менеджера требует от него чего-то большего, чем отдельные полезные качества. Действительно, для того чтобы добиться удачи в любом деле, нужен ум. Но есть много умных неудачников. Чтобы завоевать успех, нужно быть смелым. Но мы знаем немало смелых людей, которые потерпели фиаско. Видимо, наряду с мудростью и отвагой необходимо обладать еще целым рядом данных. Все они вместе объединяются понятием «стиль».

Словом «стиль» древние греки называли заостренную палочку из кости, металла или дерева, которой писали на покрыты воском дощечках или бересте. От такого стиля во многом зависело, как будет написан, а значит, и прочитан текст. Сегодня, говоря о стиле человека, мы имеем в виду его индивидуальный почерк, особенности личности, все то, что выделяет данного работника из круга его коллег.

Роль стиля при ведении любого дела огромна. Это воистину волшебная палочка делового человека. Известное выражение «человек – это стиль» можно смело дополнить: «деловой человек – это стиль».

Можно выделить несколько наиболее характерных, базовых стилей менеджера.

Менеджер-аппаратчик. Его стиль известен под названием «бюрократический». Вот его родовые черты. Он уверен, что рожден начальником. И действительно, всю свою жизнь, со школьного возраста, чем-нибудь и кем-нибудь руководит. Его родная стихия – собрания, совещания, «пятиминутки», на которых он с упоением и, надо сказать, со знанием дела председательствует. Хорошо знает все тонкости и нюансы аппаратной системы и умело их использует. С вышестоящим руководством работает на основе неформальных связей, зато нижестоящих давит всей силой административного пресса. Не мыслит иных пружин управления, кроме привычных и хорошо знакомых ему казенно-бюрократических.

Менеджер-функционер. Тоже порождение командно-административной системы. Но с меньшими притязаниями, чем у представителя предыдущего стиля. Его стихия – действия по принципу: «Движение – все, цель – ничто». Он весь в хлопотах, в суете. Любит «работать с людьми», но без психологического анализа – были бы интересные «жареные» факты. Впрочем, дело до конца обычно не доводит, принимается за следующее. Одним словом – функционер.

Менеджер-исполнитель. Главная черта этого стиля – безропотное исполнение приказаний. Свою задачу видит в том, чтобы ничего не перепутать, спуская полученное «сверху» указание «вниз». Инициативы и риска боится как огня – у него для этого есть большие основания: собственный печальный служебный и жизненный опыт.

Менеджер-изобретатель. Этот стиль противоположен предыдущему. Видит главную свою задачу в изменении всего сущего. Постоянно генерирует идеи, предоставляя подчиненным право проводить их в жизнь. Стабильность такого руководителя обычно обеспечивается родственными и другими неформальными связями с «высоким руководством».

Менеджер-симулянт. Обладает удивительной способностью имитировать деятельность любого рода. Знает законы и постановления, особенно в части того, как их обходить. Основные силы (свои и коллектива) направляет на бумаготворчество, особенно на отчетность. Тут у него все «в полном ажуре».

Менеджер-аналитик. Обладает ценным качеством (обычно прирожденным) все подвергать сомнению и анализу. Любит и умеет находить недостатки и, что особенно ценно, способы их устранения. Умело перенимает чужой опыт. Недостаток этого типа руководителя – все усилия его аналитического ума направляются на ошибки других: «В чужом глазу замечает соринку, а в своем не видит бревна».

Менеджер-индивидуал. Считает, что кроме него никто не работает и ничего не понимает. Сам лично трудится много и порой даже плодотворно. С коллективом срабатывается трудно.

Менеджер-неформал. Тип, распространившийся в годы перестройки и тотальной выборности руководителей. Весьма демократичен. Умеет «работать с людьми» и стимулировать их к труду. Хорошо выступает, в совершенстве владеет приемами социальной демагогии. Профессионально подготовлен слабо, впрочем, охотно учится и способен к развитию.

Менеджер-предприниматель. Хорошо профессионально подготовлен. Видит свою цель в экономическом и социальном процветании предприятия и его персонала. Интересы клиентов, покупателей и подчиненных для него святое дело. Постоянно совершенствует производство, обновляет продукцию. Умеет зарабатывать деньги для себя и коллектива.

Под воздействием менеджера возникает нечто большее, чем его индивидуальный отпечаток в управлении – формируется стиль руководства предприятием в целом. Различают следующие типы руководства предприятием.

Первый – диктатура. В этом случае как высший руководитель предприятия, так и все нижестоящие начальники чувствуют себя полновластными хозяевами своих подчиненных. Все решения формируются «наверху» и спускаются «вниз» без обсуждения. Главная задача подчиненных при этом – не напутать руководящего указания и вовремя доложить о его исполнении. Такой стиль характерен, когда во главе предприятия стоит плохо подготовленный и интеллектуально слабый руководитель, которого больше всего устраивает принцип: «Я начальник – ты дурак». Этому типу обычно сопутствует культ руководителя – «вождизм». Наша страна, в том числе и ее экономика, очень пострадали от подобного стиля руководства. Любопытно, что, пожалуй, раньше других заметили несуразности данного стиля замечательные сатирики И. Ильф и Е. Петров. Вспомним «12 стульев»: «Пожарные, свесив парусиновые ноги с площадки, мотали головами в касках и пели нарочито противными голосами:

Нашему брандмейстеру слава,

Нашему дорогому товарищу Насосову слава!...»

Вместе с тем бывают исключительные ситуации, в которых диктаторский, авторитарный тип руководства может оказаться приемлемым. Например, в чрезвычайных обстоятельствах, когда на размышления и обсуждения нет времени.

Второй тип руководства – либеральная автократия. В этом случае начальник иногда снисходит и выборочно выслушивает мнения подчиненных (обычно избранных и приближенных к особе руководителя). При выработке решений частично учитывается мнение «низов». Данный тип руководства на фоне абсолютной деспотии выглядит весьма привлекательно, однако он несет в себе большую часть пороков самодержавия, в том числе главный – почти полное отсутствие обратной связи.

Третий тип руководства – демократический централизм. Руководитель выслушивает предложения подчиненных, но принимает решения единолично, основываясь на мнении большинства, после чего решение становится обязательным для всех, в том числе и для несогласных с ним. Мнение меньшинства при этом обычно игнорируется. Данный тип руководства – шаг вперед по сравнению с диктаторским, авторитарным. Однако и он подавляет инициативу, смелые новаторские предложения отбрасываются как не собравшие большинства голосов (смелые новации, как правило, поначалу рождаются в головах меньшинства).

Четвертый тип – последовательно демократический. В этом случае решения готовятся коллегиально. Каждый член коллектива независимо от его положения на иерархической лестнице имеет одинаковое право голоса. По принципиальным вопросам права меньшинства обеспечиваются путем соблюдения принципа консенсуса (общего согласия) за счет взаимных уступок, компромиссов. Уместно привести по этому поводу следующее малоизвестное высказывание, принадлежащее Льву Толстому: «Для того чтобы приказание было наверняка исполнено, надо, чтобы человек выразил такое приказание, которое могло бы быть исполнено». Руководитель выступает здесь в качестве координатора. Данный тип руководства характеризуется наиболее развитой и полной обратной связью, что помогает избежать многих ошибок управления.

Сравнительный анализ рассмотренных типов руководства показывает, что, несмотря на большую приемлемость сегодня последнего типа, три остальных имеют право на существование в конкурентных условиях обстановки и деятельности предприятия.

Формирование необходимого стиля менеджера и связанного с ним типа руководства во многом зависит от личности того, кто руководит. В основе же личности лежат такие качества, как интеллект, моральные устои, воля. Пусть это не покажется странным, но интеллект, несмотря на все свои значение, порой не является решающим фактором для достижения успеха менеджера в руководстве предприятием и в предпринимательской деятельности. Американский институт технологии Карнеги предложил ста видным бизнесменам тест для проверки степени их интеллектуальности. Оказалось, что для преуспевания в делах человеческие качества важнее, чем глубокие знания.

Многие человеческие качества – врожденные. Поэтому приходится, увы, признать, что в каком-то смысле менеджером нужно родиться. Человек, не подготовленный природой к миссии руководителя, часто, несмотря на все усилия, не достигает успеха.

Наряду с четкими правилами деятельности менеджера существуют и такие, которые нельзя сформулировать однозначно и конкретно. Речь идет о правилах поведения менеджера, о нужных ему манерах, одежде – всем том, что в былые времена называлось правилами хорошего тона.

Менеджер должен быть человеком воспитанным, привлекательным. Это для него не просто желательные, как для любого другого человека качества, но обязательные профессиональные признаки. Ведь бизнесмену-руководителю приходится все время иметь дело с людьми, а от их отношения к личности менеджера во много зависит успех предприятия.

Мы уже привели ряд рекомендаций по обращению с людьми, воздействие на которых менеджер собирается оказывать. Однако этого мало. То, что требуется от менеджера, – больше, чем отдельные приемы. Требуется воспитать в себе постоянное умение вести себя в обществе, создавать в глазах окружающих то, что называют своим неповторимым лицом, образом, имиджем.

Прежде всего это естественность поведения, непринужденность в обращении, раскованность, сочетающиеся с глубоким уважением к окружающим. Непосредственность без фамильярности, дружелюбие без слащавости, прямота без грубости, искренность без хитрости, откровенность без назойливости. Все это вместе можно назвать тактом. Тактичный человек терпимо относится к окружающим, никогда не ставит других (и себя) в неловкое положение, старается никого не огорчать без крайней нужды, не доставлять другому неприятностей или неудобств. Признаки такта – не вмешиваться в чужие дела, не ныть и не жаловаться на свои трудности. Такт – это также скромность и стремление оставаться в тени, не делать другим замечаний, не подчеркивать своих преимуществ и чужих недостатков, не перебивать собеседника, что бы он ни говорил (это трудно, но дает удивительный эффект). И при всем этом соблюдать собственное достоинство, уважать не только окружающих, но и себя. В русском языке все эти качества получили название «интеллигентность».

Попробуйте ответить на несколько вопросов и оценить свои ответы.

1. Следует ли стремиться перейти с деловым партнером на «ты»?

2. Как лучше сесть по отношению к партнеру: напротив него, рядом с ним, поближе, подальше?

3. Следует ли во время деловой беседы постоянно смотреть в лицо собеседника?

4. Помогает ли курение деловому общению?

5. Полезно ли поесть перед деловой встречей или лучше вести ее натощак?

6. Что важнее для делового успеха: качества личности менеджера или его глубокие профессиональные знания?

Нужно терпеливо культировать, воспитывать в себе интерес к людям. Одно из главных «упражнений» – терпеливо и с любопытством выслушивать других, уметь разговорить собеседника. Если же не можете удержаться и начинаете говорить сами – старайтесь, чтобы сказанное было интересно и по возможности приятно другому.

Совершенно в духе Карнеги выдержан забавный прием завоевания авторитета, о котором рассказал многоопытный директор одного НИИ. «Был у нас признанный авторитет – местный мудрец, к которому валом валили за советами. И все выходили из его кабинета успокоенными. Настал час проводов нашего мудреца на пенсию. Во время прощального банкета я попросил раскрыть секрет его мудрости. И услышал ответ: "Я, не перебивая, выслушиваю всех, кто ко мне приходит, и говорю каждому одну и ту же фразу: "Что правда, то правда"».

Важнейшим признаком нужного тона менеджера, отличительным качеством его имиджа является речь. Следует говорить негромко и спокойно. В острой ситуации помнить золотое правило: содержание речи, аргументация должны быть твердыми, а форма выражения – мягкой (чаще бывает наоборот). Старайтесь говорить коротко и весомо. Избегайте слов-паразитов: «как говорят», «честно сказать», «вот», «ну» и т. п. Жесты и мимика должны быть сдержанными. Слушайте собеседника внимательно, даже если он несет чепуху: в любом тексте есть полезная информация. Говорите только о деле, не препятствуя партнеру высказываться на любую тему. Это будет выгодно отличать вас. Не переходите на «ты», особенно если ваш собеседник моложе вас или ниже по служебному, общественному положению. Деловую беседу лучше вести, сидя рядом (на расстоянии вытянутой руки). Беседа, когда один находится во главе стола в кресле, а другой напротив него на стуле, создает неравенство положений и располагает к конфронтации. Старайтесь во время деловой встречи периодически смотреть собеседнику в лицо. Желательно не делать ничего руками (не вертеть карандаш или пепельницу, не листать блокнот и т. п.) – это отвлекает и снижает значимость беседы. Не следует, конечно, постоянно поглядывать на часы, поправлять галстук, пить воду – одним словом, суетиться.

Очень помогает деловой беседе открытая доброжелательная улыбка, уместная шутка, хороший юмор. Китайская пословица учит: «Тот, кто не умеет улыбаться, не должен заниматься торговлей».

Прежде чем закурить, спросите разрешения у партнера, даже если вы старше его по положению. Впрочем, если можете, лучше во время деловой беседы не курите. Вспомните при этом слова Р. Эмерсона: «Хорошие манеры слагаются из мелких жертв».

Строя деловую беседу, обязательно воспользуйтесь приведенными выше рекомендациями Д. Карнеги. В дополнение к этому укажем еще некоторые полезные факты и мысли из книг Карнеги.

Как уже упоминалось, согласно экспериментам, проведенным Институтом Карнеги, личность человека играет значительно большую роль в его деловых успехах, чем глубокие знания. Стремитесь же стать личностью, работайте над собой, своим мировоззрением, выявляйте в себе индивидуальные качества. Будьте предельно лаконичны. Жители одного африканского племени требуют от оратора, чтобы он говорил, стоя на одной ноге. Представьте себя таким выступающим и вам захочется говорить покороче.

Важные деловые переговоры, ответственную беседу старайтесь вести на свежую голову, после достаточного отдыха. Перед ответственной встречей, важной беседой ешьте умеренно. Не пейте горячительных напитков даже накануне. Стремитесь вложить в беседу всю вашу энергию, весь предшествующий опыт и знания, все обаяние вашей личности – и вы победите.

Поговорим еще об одном важном проявлении стиля и имиджа менеджера – о его одежде.

Провожают, как известно, по уму. Встречают, увы, по одежке. Поэтому о столь важном «инструменте» делового человека, как одежда, просто нельзя не упомянуть.

Одежда – немаловажный фактор нашего благополучия. Она не только создает хорошее настроение, но помогает продуктивно работать, должным образом настраивает по отношению к нам окружающих, создает необходимую приятную атмосферу непринужденности, деловитости, способствует хорошей работе и отдыху.

Для менеджера, предпринимателя, делового человека одежда имеет особое значение. Ведь это, если хотите, его спецодежда, форма, визитная карточка. От того, как он будет встречен «по одежке», зависит не только его личное благополучие, но порой и успех большого дела, судьба многих людей.

И еще одно обстоятельство. Работа, свободный труд становятся сегодня все более важной частью нашего существования. На работе мы проводим не только большее время бодрствования, но в ряде случаев лучшую, наиболее значительную часть нашей жизни. Это хорошо понимают женщины. Не зря многие из них одевают на работу лучшее, что имеют из одежды.

Выбор деловой одежды становится важнейшим условием служебного успеха. Следует сразу же оговориться, что одежда – это, конечно, еще не все, что нужно для создания благоприятного внешнего облика делового человека. Подобрать модный, к лицу костюм – этого мало. Одежду надо уметь носить: один и тот же пиджак на двух людях может сидеть совершенно по-разному. Помимо пропорций фигуры играет роль осанка, умение держаться, ходить, садиться и вставать. Не последнее дело – манеры менеджера, знание им делового этикета, правил хорошего тона. Существует множество разнообразных приемов и правил, которые могут существенно улучшить внешний вид делового человека. Вот, к примеру, одно из них, которым может пользоваться каждый мужчина: «Сделайте глубокий вдох, расправьте грудь, прижмите шею к воротничку. Затем сделайте выдох, не отрывая шеи от воротничка и не опуская грудной клетки. Постарайтесь побыть в таком положении как можно дольше. После ста таких упражнений вы не узнаете свою осанку».

И еще одно качество человека, в огромной степени определяющее его внешний вид. Речь идет о вкусе. Именно наличие вкуса может сделать из скромной одежды прекрасные деловые «доспехи», а его отсутствие из шикарной – неуклюжий маскарадный костюм. Вкус – это чувство изящного, глубокое внутреннее понимание красоты и сообразности. К сожалению, дать какие-либо рецепты по этой части невозможно. Говорят, что вкус дается от рождения. Его, конечно, можно попытаться воспитать в себе, но это дело долгое и трудное (а порой и безнадежное). И тем не менее не стоит отчаиваться: ведь не имея своего вкуса, можно воспользоваться чужим. Нужно только внимательно присматриваться к тому, как одеваются и держатся люди, наделенные вкусом, и прислуживаться к их советам. Мужчинам особенно стоит прислушиваться в этом случае к советам женщин. И не только потому, что одежда, как правило, играет в их жизни большую роль, чем у мужчин, но и потому, что женщина тоньше но организации, более эмоциональна, с лучше развитой интуицией – а это очень важные компоненты вкуса.

Однако наряду с советами окружающих весьма полезно получить рекомендации профессионала. Одним из наиболее известных «спецов мирового класса» по деловой одежде является американец Дж. Т. Моллой, выпустивший в Нью-Йорке книгу под названием «Одежда для успеха». В дальнейшем изложении мы будем пользоваться материалами этого весьма полезного и поучительного источника. Дж. Моллой вполне резонно считает целесообразным рассматривать мужскую и женскую деловую одежду раздельно. Поступим так и мы.

Большинство деловых мужчин, утверждает Моллой, одеваются неправильно. Причин, на его взгляд, две. Первая – недооценка значения своего внешнего вида. Вторая (прямо противоположного свойства) – в том, что моде уделяется чрезмерное внимание. С одной стороны, деловая одежда не должна резко бросаться в глаза, с другой – пренебрежение к одежде наносит успеху непоправимый вред.

Вот некоторые общие требования к внешнему виду менеджера: деловитость и уверенность в себе; солидность и привлекательность; надежность, вызывающая доверие; элегантность и изящество.

Что же нужно носить деловому человеку, чтобы отвечать этим требованиям? Начнем с общих рекомендаций.

Единство стиля одежды достигается выбором однотонных и однофактурных элементов. Рекомендуются одноцветные костюмы коричневого, синего, бежевого, серого тонов. С ними хорошо гармонируют одноцветные рубашки и галстуки. («Если мужчина одет в темно-синий костюм, носит белую рубашку и темно-красный галстук,– пишет Моллой,– у него хороший вкус».)

Замечено, что сочетание коричневых и синих тонов придает внешнему виду солидность и авторитетность. Уже отмечалось, что деловая одежда не должна быть ярких, кричащих расцветок. С другой стороны, не рекомендуется носить и черных костюмов с белой рубашкой. Рубашка должна быть, как правило, светлее костюма, а галстук – светлее, чем рубашка. Что касается рисунка ткани (полоска, клетка), то следует помнить, что одинаковые рисунки плохо сочетаются, если они рядом. Поэтому их рекомендуется разделять однотонным элементом. Так, костюм и галстук в полоску можно разделить однотонной рубашкой. Если цвет, фактура и рисунки части элементов одежды (именно части, а не всех) совпадают, это создает особую элегантность. Вот несколько рекомендаций по удачным сочетаниям костюма, рубашки и галстука (основой композиции является, естественно, костюм):

однотонный костюм сочетается с однотонной рубашкой и однотонным галстуком, либо с рубашкой с рисунком и однотонным галстуком, либо с однотонной рубашкой и галстуком с рисунком, либо с рубашкой в мелкую полоску и любым галстуком;

костюм в полоску не терпит клетчатых рубашек. К нему подходит однотонная голубая либо белая рубашка, либо полосатая рубашка, если полосы костюма или рубашки не слишком выделяются. Полосы на костюме и на галстуке должны быть разной яркости. Лучше всего тут подходит однотонная рубашка с галстуком в горошек или другими четкими некрупными геометрическими фигурами.

Цвет одежды не должен быть ни блеклым (все в светло-голубом либо светло-сером тоне), ни кричащим (оранжевым, ярко-синим, ярко-зеленым). Цвета различных элементов одежды (костюмы, рубашки, галстука) должны хорошо сочетаться между собой. Скажем, темно-синий и темно-красный. Линии рисунка тканей не должны пересекаться друг с другом или сливаться.

Фактура материала элементов одежды должна гармонировать: противопоказано, например, сочетание матовой фактуры костюма (фланель, шерсть) с блестящей шелковой рубашкой или галстуком.

Клетчатый костюм требует только однотонной рубашки и галстука одноцветного либо с нечетким рисунком. Хорошо сочетаются коричневый или синий костюм, голубая однотонная рубашка и галстук с абстрактным сине-коричневым рисунком.

Несколько слов о рубашках. Лучше всего рубашки из хлопка или из смеси хлопка с синтетикой, хуже – трикотажные и уж совсем малопригодны шелковые, блестящие или прозрачные. Предпочтительнее белые и однотонные рубашки – они сочетаются с любым костюмом и галстуком.

Не следует ни при каких обстоятельствах носить красных рубашек. Рекомендуется также избегать рубашек серого, зеленого и желтого цветов (особенно если у вас не очень здоровый цвет лица).

Чем ближе полоски на рубашке друг к другу и чем они темнее, тем лучше. Следует избегать разноцветных полосок, особенно когда расстояние между ними велико. Избегайте рубашек с короткими рукавами – это несолидно (даже в Нью-Йорке, где значительно теплее, чем, скажем, в Санкт-Петербурге). Карманы на рубашке должны быть простые, без клапанов и пуговиц. Рубашки с погончиками, вычурными пуговицами и прочими «излишествами» нежелательны.

Отдельно о галстуке. Длина в завязанном виде должна позволять ему доставать до пряжки ремня. Ширина – соответствовать ширине лацканов пиджака. Лучший материал – шелк, шерсть или хлопок. Возможна синтетика. Легче всего подобрать однотонный галстук. Галстуки с абстрактным рисунком требуют особого вкуса и с ними нужно быть осторожным. Но вот чего следует категорически избегать в деловой одежде, так это галстуков с изображением всевозможных символов, портретов, текстов и т. п. Следует исключить также короткие и широкие галстуки с большими узлами, а также галстуки-бабочки.

Для того чтобы одежда хорошо сидела, нужно уметь правильно выбирать ее при покупке. Вот несколько полезных рекомендаций. Старайтесь прийти в магазин элегантно одетым – это заставит продавца уделить вам больше внимания. Сначала покупайте костюм. Выбирая костюм, сомните что есть силы материал, из которого он изготовлен. Если после этого он не распрямится – ищите другой. Лучше всего ведет себя костюм из шерсти. Годится также смесь шерсти с синтетикой и хлопком. Что касается джинсовой ткани и вельвета, то для солидного человека в деловой обстановке они плохо подходят.

Брюки следует примерять в обуви, которую вы собираетесь с ними носить. При примерке переложите из старых брюк в карманы новых все то, что вы собираетесь в них носить, – не изуродует ли это их форму. В хорошо сидящих брюках между поясом и телом должна свободно проходить ладонь. Манжеты брюк должны быть параллельны полу, а брюки без манжет – длиннее сзади на 1,5 – 2 см.

Пиджак должен хорошо сидеть. Трудно объяснить, что это означает, но если он сидит плохо, то вы (и окружающие) это сразу почувствуете. Плотно прилегающий пиджак дозволен только тем, у кого спортивная фигура. Длина рукавов пиджака должна быть на 12 см выше кончика большого пальца.

Рубашку следует подбирать к костюму (с учетом предполагаемого галстука). Она не должна собираться в складки и образовывать пузыри вокруг пояса и уж ни в коем случае не вылезать из-под ремня. Воротник – главное в рубашке. Он должен быть по размеру (даже после стирки), не давать складок, образовывать с узлом галстука единый монолит. Манжеты должны высовываться из-под рукавов пиджака на 1 сантиметр, плотно прилегать к руке, но не препятствовать, если вам нужно глянуть на часы.

Приобретя костюм и рубашку, можно заняться подбором галстука. Рекомендуется к каждому костюму иметь по меньшей мере три рубашки и два галстука. Если у вас несколько костюмов, появляется возможность различных комбинаций рубашек и галстуков – тогда их потребуется меньше.

Описание идеального внешнего вида делового мужчины будет неполным, если не упомянуть о ряде других предметов одежды, которые должны дополнять общую картину.

Пальто демисезонное – солидное, богатое, однотонное, лучше всего одного из оттенков бежевого цвета, зимнее – коричневое или синее с дорогим мехом. Пальто может быть и из замши или кожи, но желательно не черного цвета. Те же требования и к плащам. Следует иметь в виду, что чем ниже ростом мужчина, тем длиннее следует иметь пальто или плащ.

Шляпа должна быть без вычурности.

Обувь – черная, коричневая – без лака. Надо стараться избегать высоких каблуков или высоких платформ – они привлекают излишнее внимание.

Шарф – шерстяной или шелковый, сочетающийся с одеждой. Белый цвет шарфа нежелателен.

Зонт – нескладной черного цвета с обычной ручкой.

Перчатки – лучше всего из коричневой или серой кожи на тонкой подкладке.

Пишущая ручка – желательно с золотым пером.

Носки – выше икр, плотно облегающие ногу, темного цвета.

Носовые платки – хлопчатобумажные, белые. Избегайте цветных носовых платков или платков под цвет галстука.

Чемоданчик-дипломат лучше всего темно-коричневого цвета без металлических нашлепок и украшений.

Бумажник – не слишком набитый, лучше из темно-коричневой кожи.

Ремень – без бросающейся в глаза пряжки.

Часы – без вычурности; с часами должен хорошо сочетаться браслет или ремешок.

Ювелирные изделия в гардеробе лучше исключить вовсе (золотые запонки, булавки в галстуке, перстни – свидетельство плохого вкуса). Допускается лишь тонкое обручальное кольцо. Противопоказаны также всевозможные цепочки и медальоны. Не стоит прикреплять к деловой одежде различные знаки и значки, за исключением уж самых необходимых.

Очки играют значительную роль во внешнем облике делового человека. Вот связанные с ними некоторые полезные правила:

– носите очки, если они вам идут; если нет – подберите себе контактные линзы;

– тяжелая пластмассовая или роговая оправа старит;

– металлическая оправа больше подходит молодым людям;

– молодому человеку, стремящемуся казаться старше и солиднее, целесообразно носить оправу под цвет волос;

– мужчинам с тяжелой нижней челюстью идут очки с тяжелой оправой.

Выбирая одежду, следует обязательно учитывать такие важнейшие характеристики внешнего вида, как рост, полнота, пропорции фигуры. Известно, например, что вертикальные полосы одежды удлиняют фигуру, темный костюм скрадывает полноту, длинный пиджак не подходит тому, у кого короткие ноги.

Существуют и такие полезные рекомендации:

очень высокие и крупные мужчины, чтобы не выглядеть чересчур громоздкими, должны одеваться по возможности скромно и неярко;

мужчины небольшого роста, наоборот, должны постараться обращать на себя внимание более броской одеждой, очками в тяжелой оправе, даже некоторой экстравагантностью.

Несколько слов о прическе. Прежде всего необходимо подобрать ее к лицу. Это относится и к бороде, и к усам. Попробуйте несколько вариантов. Специалисты утверждают, что темные волосы придают мужчине солидность. Поэтому, если волосы у вас темные, можно отрастить их чуть подлиннее и оттенить костюмом под цвет волос. Светлые и рыжие волосы, наоборот, не следует «рекламировать» – чем они окажутся незаметнее, тем лучше.

Борода и усы имеют смысл, лишь если они улучшают внешность, помогают скрыть недостатки (например, легкомысленный, несолидный вид). Требования к этим формам «растительности» должны быть, однако, весьма жесткими: они должны быть всегда хорошо, со вкусом подстрижены и причесаны.

В заключение несколько итоговых мыслей-рекомендаций:

– одежде деловой человек должен уделять значительное внимание – она того заслуживает;

– следует постоянно пристально следить как за общей гармонией, так и за чистотой и порядком в одежде и обуви;

– одежда должна соответствовать ситуации: если она вызывает сомнение, лучше одеваться более традиционно;

– стремитесь одеваться в том же стиле, что и ваши партнеры по бизнесу;

– не будьте рабами моды: старайтесь иметь свое лицо;

– не жалейте денег на рубашки и галстуки, а также на другие детали туалета – тут все важно;

– избегайте снимать пиджак в общественном месте;

– избегайте зеленого цвета;

– поменьше смотрите в зеркало на людях и побольше – перед тем как идти к людям.

Последняя рекомендация подводит к следующему, весьма ответственному разделу правил нужного тона, на этот раз адресованных прекрасной половине делового мира.

Многочисленные исследования позволяют дать несколько рекомендаций, помогающих деловой женщине избежать типичных ошибок при выборе своей одежды:

во-первых, не следует подражать мужчинам – единственный результат, который при этом достигается, – потеря женственности;

во-вторых, не нужно целиком полагаться на моду – она для всех одинакова, а вы – единственная и неповторимая;

в-третьих, не появляйтесь на работе первой в модной вещи;

и, наконец, в-четвертых, не следует придавать одежде профессиональный оттенок: серьезная работа и серьезный стиль одежды – не одно и то же.

Платье деловой женщине лучше всего иметь с длинным рукавом. Цвет его, как показывают психологические эксперименты, лучше темно-синий, рыжевато-коричневый, темно-коричневый, бежевый, серый, умеренно синий, светло-серый – одним словом, различных оттенков синего, коричневого, серого и бежевого цветов. Что касается неудачных цветов, то это зеленый, оранжевый, светло-ржавый, ярко-желтый, пурпурный, нежно-голубой, розовый, ярко-красный. Следует, видимо, учитывать и те цвета, которые, как показывают исследования психологов, привлекают или отталкивают мужчин. Привлекают: бледно-желтый, бежевый, бледно-розовый, розовый, темно-синий, черный, белый, рыжевато-коричневый, красный. Отталкивают: серый, зеленый, ярко-желтый, оранжевый.

Для делового платья предпочтительнее однотонная ткань без рисунка. Вместе с тем не исключаются различные сочетания полосок и клеточек, особенно в серых и серо-синих тонах. Не рекомендуются различные рисунки, яркие абстрактные узоры и т. п.

Из материалов для платья нежелательны джинсовая ткань и вельвет. Хорошо смотрится платье с жакетом в тон. Как установлено специалистами, положение менеджера резко ограничивает возможность носить платья ярких светлых расцветок (даже летом). Возможность носить светлую одежду дает, однако, костюм: в нем светлые тона не противопоказаны.

Костюм, по мнению специалистов, должен занимать центральное место в гардеробе деловой женщины. При выборе цвета костюма следует пользоваться теми же рекомендациями, что и при выборе платья. Лучшими тканями для юбок являются шерсть или ее заменители, летом возможно полотно. Если вы снимаете на работе жакет, лучше всего сочетаются черная юбка и черная шелковая блузка. Для невысоких тонких женщин подходит шерстяной костюм в клетку.

Свитер для деловой женщины противопоказан.

Пальто должно прикрывать юбку или платье.

Плащ деловой женщины может быть любого цвета, но лучший из них – бежевый.

Туфли рекомендуется носить на каблуке высотой 4 сантиметра, желательно лодочки. Предпочтительные цвета – черный, коричневый, синий, можно серый, бежевый.

Чулки следует носить только натуральных, телесных цветов.

Прическа должна быть в полном порядке, предпочтительны волосы средней длины, уложенные естественно. Короткая стрижка «под мальчика», волосы ниже плеч, кудри и локоны не подходят. Психологи утверждают, что темные волосы у женщин способствуют деловому авторитету, а светлые – популярности. Нежелательны экстравагантные цвета, особенно их сочетания.

Что касается косметики, то стоит привести следующую откровенную цитату из Дж. Моллоя: «Только цирковые клоуны носят явную косметику. Весь мир любит клоунов, но никто не дает им ответственных поручений в деловом мире».

Вот несколько точных косметических рекомендаций для деловой женщины:

– лучшая косметика та, которую никто не видит (принцип – чем меньшим количеством косметики удается обойтись, «помогая природе», тем лучше);

– чем старше женщина, тем приемлемее для нее косметика;

– не применяйте ярких и необычных красок (например, помады), во всяком случае до тех пор, пока они не получили всеобщего признания;

– не обводите глаза и не употребляйте явно заметных теней;

– накладные ресницы и длинные ногти – только для актрис;

– лак для ногтей – бесцветный;

– подтеки туши для ресниц – конец деловой карьеры женщины;

– темные брови придают выражение уверенности, однако при «обработке» бровей они не должны терять естественности.

Духи – дорогие, но запах их должен быть едва уловим.

Очки, если они правильно подобраны, придают лицу деловое выражение, значительность и авторитетность. Особенно это следует учитывать женщинам небольшого роста. Оправа очков в этом случае должна быть роговая или пластмассовая. Брюнеткам следует подбирать оправу под цвет волос, блондинкам, наоборот, следует ограничиться лишь оправами коричневого цвета. Металлические оправы женщинам противопоказаны. Если очки не идут к лицу – переходите на контактные линзы или пользуйтесь очками только во время работы. Избегайте затемненных очков – они лишают доверия.

Украшения. Лучше одно хорошее и дорогое, чем несколько среднего достоинства. «Но самое главное украшение, – говорит Дж. Моллой, – обручальное кольцо». Его рекомендуется носить на работе и незамужним женщинам. Что касается других колец, то их максимальное количество – одно.

Учитесь сохранять деловой и привлекательный вид при всех обстоятельствах, даже под дождем или на ветру. В качестве совета рекомендуется не пользоваться огрызками карандашей, дешевыми ручками, не рыться в сумочке и иметь ее содержимое в полном порядке.

В наши дни получили широкое распространение всевозможные деловые мероприятия, проводимые вне своего учреждения: семинары, конференции, школы бизнеса и т. п. Как должна выглядеть на них деловая женщина? В отличие от мужчин, которые могут позволить себе в этих случаях некоторые вольности, деловая женщина, увы, лишена этих «маленьких радостей». Одежда и здесь должна оставаться строгой, цвета – умеренными. «Кричащие» ткани противопоказаны. Не рекомендуется носить брюки.

Важную роль в достижении делового успеха как женщин, так и мужчин играет служебный кабинет.

Главные требования к деловому кабинету – чистота, удобство, простор, добротность. Кроме того, подобранная со вкусом обстановка и обязательно – индивидуальность.

В кабинете должно быть организовано два самостоятельных центра: стол хозяина кабинета и уютный уголок для неформальных бесед.

Стены и потолок кабинета должны быть светлыми, особенно если площадь его невелика. Лучший цвет – светло-голубой или светло-бежевый. В слишком просторном кабинете стены можно сделать более темными, повесить на них картины либо поставить вдоль стен шкафы.

Пол в кабинете лучше всего сделать паркетным, обязательно покрыв его ковром так, чтобы по краям паркет был виден. Ковер должен быть красочным, запоминающимся.

Хорошо, если из окон кабинета открывается красивый величественный пейзаж. Если же вид из окон не впечатляет – лучше держать их занавешенными.

Главная картина, украшающая кабинет, должна висеть по центру стены за вашей спиной.

Книжные шкафы украшают кабинет. Они не должны быть массивными. В них можно поставить деловые книги, справочную литературу, магнитофон, телевизор, видеоаппаратуру. Не помешают и несколько изящных сувениров, имеющих отношение к вашему предприятию. Документы лучше хранить в специальном картотечном шкафчике сбоку или позади письменного стола.

Письменный стол должен быть массивным, добротным, стул к нему – солидным, со спинкой, доходящей до затылка. Перед письменным столом, образуя с ним букву «Т», рекомендуется поставить небольшой стол для посетителей со стульями по обе стороны. Лучшие цвета для стульев – темные: бордовые, коричневые, зеленые или цвета натуральной кожи. Полезно иметь сбоку письменного стола небольшой столик с персональным компьютером, столик с телефонами и журнальный столик.

Доверительные беседы удобно вести, сидя рядом на небольшой кушетке и нескольких удобных стульях, расположенных вокруг небольшого низкого столика у одной из стен кабинета.

Бара в кабинете быть не должно.

Проводя в кабинете совещания, демонстрационный материал (схемы, таблицы, диаграммы) целесообразно развешивать на боковых стенах кабинета, а не у себя за спиной.

Интерьер кабинета должен производить на входящего ощущение надежности, деловитости, гармонии.

Кабинет деловой женщины мало отличается от мужского кабинета. Но некоторые дополнительные советы необходимо дать (они могут пригодиться и мужчинам). Не стоит, например, ставить в кабинет цветы. Лучше держать их в приемной. В кабинете не должно быть никаких предметов одежды, обуви, галантереи и т. п. Не следует ставить на письменный стол фотографии мужчин, даже если это ваш муж или брат. Следует помнить: то, что простительно и незаметно в кабинете у мужчины, у женщины может бросаться в глаза, вызывать нездоровый интерес.

Женщина должна быть более избирательна в подборе картин, мебели, других предметов обстановки – к ее вкусу требования будут выше, чем к мужскому. Вместе с тем этот выбор не должен носить чисто женского, очень уж лирического характера: все по делу, строго, но мягче, чем у мужчины.

Отличия в стиле одежды и в обстановке кабинета не закроют то общее, что должно быть у руководителей обоего пола. Речь пойдет об искусстве управления.

Кто-то остроумно заметил, что отличие науки от искусства в том, что если наука – это прежде всего мера, то искусство – чувство меры. Чувство это может быть развито многолетними упражнениями, воспитанием. («Способности, как и мускулы, растут при тренировке», – считал академик В. А. Обручев.) Для проверки того, какими качествами обладает будущий (а порой и функционирующий) менеджер, способен ли он успешно руководить предприятием, широко используются всевозможные тесты.

Вот весьма простой тест на способность заниматься менеджментом. Тест составлен по типу широко используемых в странах с развитой рыночной экономикой, с учетом отечественной специфики.

Тест на способность заниматься менеджментом

1. Ведете ли вы себя наедине так же, как когда за вами наблюдают?

2. Испытываете ли желание стать руководителем?

3. Считаете ли хитрость полезным качеством?

4. Можете ли заговорить на улице с незнакомым человеком?

5. Знаете ли, какой цвет нынче в моде?

6. Едете ли в трамвае без билета, если забыли дома карточку?

7. Завидуете ли успеху ваших знакомых?

8. Обращаетесь ли на «вы» к вашим старшим по возрасту родственникам?

9. Способны ли устно и быстро рассчитать, сколько будет 3 % от 3 %?

10. Приходите ли вовремя в кино?

11. Приходите ли вовремя на занятия?

12. Вызывает ли у вас отвращение слово «взятка»?

13. Переживаете ли, если вас обсчитают на 100 рублей?

14. Помните ли даты дней рождения своих преподавателей?

15. Садитесь ли в городском транспорте на любое свободное место?

16. Предпочитаете ли садиться в автомобиле на переднее сиденье?

17. Любите ли писать в книги жалоб?

18. Считаете ли, что всегда достаточно одного предупреждения?

19. Знаете ли, какие денежные единицы существовали в Древнем Риме?

20. Способны ли оставить чемодан на вокзале на совершенно незнакомого человека?

Полностью положительный ответ на каждый вопрос дает 10 баллов, полностью отрицательный – 0 баллов. Промежуточные ответы оцениваются «на глаз» между 0 и 10 баллами. Например, если вы из 10 своих преподаватели помните дату рождения лишь одного, ответ оценивается 1 баллом. Если ответ на какой-либо вопрос для вас затруднителен – 5 баллов. Сложив все ваши баллы, обратитесь к ключу теста.

Ключ к тесту

200–120 баллов: вы прирожденный менеджер. Однако, если вы получили эти баллы в результате подглядывания в ответ, вычтите из суммы 80 баллов и ориентируйтесь по новому результату.

110–119 баллов: вы обладаете не всеми нужными качествами менеджера, но у вас есть реальные шансы добиться успеха в менеджменте; некоторую помощь при этом вам окажут размышления о причинах потери баллов.

50–99 баллов: видимо, в менеджеры вам не выбиться, но, судя по всему, вы правдивы, порядочны, у вас неплохой характер – так что не все потеряно в жизни; впрочем, если полученный результат не отбил у вас желания дочитать эту книгу до конца, добавьте себе 20 баллов и спокойно читайте следующий абзац.

Увлечение тестами приобретает у нас порой повальный характер. Между тем здравый смысл говорит о том, что вряд ли возможно разработать тест, одинаково пригодный для всех людей и всех ситуаций. Уместно привести по этому поводу мнение специалиста: «Разработка программ тестов не составляет большого труда. Целесообразно скорее придерживаться индивидуализации тестов для каждого конкретного случая, чем принимать единую общую систему». И дело даже не в том, что тесты неправильно отражают индивидуальные качества будущего менеджера, то или иное качество может у него действительно присутствовать, но означает ли это, что он – менеджер – сумеет проявить его там, где нужно, и так, как потребуют обстоятельства. Уместно по этому поводу вспомнить высказывание знаменитого французского полководца времен Первой мировой войны маршала Фердинанда Фоша о военном искусстве: «Сущность его довольно проста, но, к несчастью, его сложно претворить в жизнь».

## 12.2. Организационная культура

Понятие организационной культуры сравнительно молодо как для российского менеджмента, так и для зарубежного. Появление и развитие организационной культуры открывает новые возможности повышения эффективности управления организациями и поэтому заслуживает отдельного рассмотрения.

Культура – важная социальная (общественная) категория, непременный компонент любой цивилизации. Исторически под культурой понимались все производимые человеком изменения в природных объектах (первоначально – возделывание почвы). Это как бы рукотворная природа (иногда культуру называют «вторая природа»). Человечество создает культуру для того, чтобы лучше жить, противостоять окружающему миру. Это плод коллективного человеческого разума, объединяющий людей вокруг решаемых ими непростых проблем и сохраняющий единство общества. Культура – чисто человеческое изобретение, не знакомое больше ни одному живому существу. Она помогает людям выжить в сложном и полном опасностей мире и сохранить при этом человеческие качества.

Для того чтобы культура отвечала своему назначению, она должна содержать систему определенных, разделяемых обществом ценностей, дающих людям возможность наилучшим образом решать свои жизненные задачи. Это должен быть своеобразный отлаженный механизм выживания, позволяющий противостоять внешней среде и эффективно отвечать на ее вызовы.

Реализация возможностей культуры в интересах организации, использование в этих целях могучего культурного арсенала получило название организационной культуры (оргкультуры). Содержанием оргкультуры является система необходимых и полезных для эффективного существования организации признаков, а именно:

– идеалов, миссии, целей и задач;

– правил и норм деятельности (как формальных – писаных, так и неформальных);

– индивидуальных и групповых интересов;

– традиций и обычаев;

– имиджа (образа) организации в глазах общества;

– стиля руководства;

– поведения персонала;

– перспектив развития;

– социальной защищенности;

– приверженности персонала своему предприятию, гордости за его успехи, переживания неудач;

– корпоративного духа, взаимопомощи, взаимовыручки, товарищеских отношений;

– веры в свое руководство, его методы управления, правильность избранного им курса;

– приверженности всему новому, прогрессивному;

– уважения к потребителю и его интересам;

– веры в превосходство своей организации по сравнению с другими;

– удовлетворенности своим положением в организации и связанным с этим материальным и духовным благополучием.

Обобщая, можно сказать, что организационная культура – это система ценностей и норм поведения, разделяемых всеми членами организации, имеющая целью ее эффективное функционирование.

Признаками организационной культуры, ее главными принципами являются:

– устойчивое, стабильное положение организации;

– высокое качество и конкурентоспособность продукции;

– заинтересованное и внимательное отношение к потребителям;

– дисциплина и ответственность персонала;

– договорная дисциплина, ответственность по обязательствам, доверие партнеров;

– преимущества в конкурентной борьбе, честная конкуренция;

– уважение традиций организации;

– минимальная текучесть кадров;

– бережное отношение к старым кадрам и внимание к молодым;

– положительный имидж организации, налаженные связи с общественностью;

– эффективное разрешение внешних и внутренних конфликтов;

– высокая прибыльность на фоне других предприятий отрасли;

– постоянная забота о персонале;

– высокий уровень зарплаты и других форм материального вознаграждения;

– качественный сервис и другие средства стимулирования продаж;

– относительно небольшой управленческий аппарат;

– постоянное обучение кадров;

– широкое применение компьютеров и другой современной оргтехники;

– приверженность техническому прогрессу;

– уважительные отношения между руководителями и персоналом;

– отсутствие назойливой рекламы;

– чистота, порядок, современный дизайн всех помещений и сооружений;

– положительный имидж и привлекательный стиль руководителей (одежда, манера поведения, кабинет);

– открытость, правдивость и честность во взаимоотношениях внутри организации и за ее пределами.

Принципы оргкультуры, реализуемые в рамках конкретных предприятий и учреждений, становятся их собственной культурой – культурой организации.

## 12.3. Этика и социальная ответственность менеджера

Этика – это учение о морали, нравственности, об обязанностях людей по отношению к родине, обществу, государству, друг к другу.

Этика включает набор принципов, позволяющих оценить поведение человека или группы людей как правильное или неправильное. Применительно к менеджменту это принципы нравственной оценки поведения менеджера по отношению к коллективу организации, партнерам, потребителям, конкурентам, органам власти. Принципы, устанавливающие, что хорошо в поведении менеджера, а что – плохо, что может и должен он делать с точки зрения морали, а что не должен, даже если это и не нарушает закона.

В отличие от нормативного поведения менеджера, регламентированного писаными законами и правилами, этические нормы не могут быть закреплены законодательно и поэтому не являются обязательными. И вместе с тем от соблюдения этих норм в большой степени зависит успешность менеджмента, а их нарушение способно нанести непоправимый ущерб организации.

В качестве неэтичного менеджмента можно привести следующие достаточно распространенные явления:

выбор в качестве целей организации заведомо аморальных ориентиров в надежде, что процесс их достижения будет вполне этичным ( «средства оправдывают цель»);

неэтичные методы достижения весьма благородных целей («цель оправдывает средства»).

В ряде случаев этические нормы соответствуют нормативным, что облегчает их выполнение. Так обстоит дело, например, с соблюдением законов (законопослушание этично).

Аморальными и одновременно противоречащими закону являются обман, мошенничество, коррупция, воровство, нанесение материального ущерба, злоупотребление служебным положением, клевета, вымогательство, подделка документов, халатное отношение к работе, сознательное нарушение правил техники безопасности.

В большинстве случаев этичное поведение менеджера не регламентируется законодательно. Примерами нарушения моральных норм, не влекущего за собой уголовного преследования, но тем не менее недопустимого в менеджменте, могут служить:

– утаивание открытий и изобретений (если это выгодно фирме);

– пренебрежение здоровьем и чувствами персонала;

– несоблюдение данного слова;

– нарушение устной договоренности;

– аморальное поведение в быту;

– подбор кадров по принципу знакомства;

– сплетни, инсинуации (злокозненные слухи);

– унижение подчиненных;

– унижение перед начальниками;

– отказ от принятых обязательств;

– получение подарков от подчиненных, зависимых и заинтересованных людей;

– раскрытие служебных и коммерческих секретов;

– раскрытие источника информации, полученной доверительным путем;

– невозвращение долга в срок.

Этические принципы менеджмента не являются чем-то незыблемым, окончательным. Общественное, культурное, социальное развитие, а также экономическое развитие предъявляет к менеджеру все новые моральные, нравственные требования.

Сегодня в круг этических норм менеджмента входят:

– нетерпимость к классовому, расовому или национальному антагонизму;

– уважение к женщине, признание ее равноправия с мужчиной;

– уважение к ветеранам и старикам;

– уважение к властям и руководителям;

– уважение к результатам чужого труда;

– уважение к чужому горю;

– стремление к чистоте и порядку;

– опрятность в одежде.

Нарушением этических норм считается:

– неуважение к чужим физическим недостаткам;

– неуважение к чужому мнению (если оно не совпадает с твоим);

– неуважение к науке, образованности, чужому опыту;

– нарушение правил общественного поведения;

– обсуждение качеств и поступков человека в его отсутствие;

– невыдержанность, грубость, брань.

Прямой обязанностью менеджера является приобщение персонала организации (и прежде всего самого себя) к этическому поведению. Для этого должна планироваться и систематически проводиться работа по изучению этики менеджмента, нравственному воспитанию коллектива, контролю за соблюдением этических норм.

Для проведения указанной работы в организации могут создаваться специальные комиссии по этике с соответствующими полномочиями. В некоторых организациях функции такой комиссии возлагаются на особое должностное лицо – адвоката по этике. О нем говорят, что он является как бы «этической совестью организации». Комиссии по этике создаются также при объединениях предпринимателей и менеджеров, общественных организациях, работающих в экономической сфере, и т. д. Роль этих комиссий весьма велика, а авторитет непререкаем. В состав комиссий входят наиболее уважаемые, авторитетные бизнесмены, менеджеры, адвокаты. Решение комиссии по этике, содержащее осуждение менеджера за неэтичное поведение, равносильно приговору, не подлежащему обжалованию. Оно способно навсегда подорвать деловую репутацию и поставить крест на карьере менеджера.

Наряду с необходимостью соблюдения этических норм важнейшей нравственной задачей, решаемой менеджером, является проблема его социальной ответственности.

Социальная ответственность менеджера (менеджмента) предполагает выполнение его организацией определенных обязанностей перед обществом, необходимость добровольно участвовать в решении социальных проблем населения той страны, в которой он работает. Поскольку социальная ответственность является сугубо добровольной, она существенно отличается от нормативной, законодательно закрепленной юридической ответственности менеджера, с которой мы познакомились в главе 5. Рассмотрим ее основные отличительные качества.

1. Сложность. Поскольку социальная ответственность в отличие от юридической не имеет строгой нормативной регламентации, реализация ее слабо разработана, во многом носит вкусовой характер, менеджер к ней плохо подготовлен.

2. Неясные последствия. Многие важные акты проявления социальной ответственности не имеют достаточной законодательной базы (например, меценатство, благотворительность) и поэтому их экономические последствия порой не ясны менеджеру. Это вызывает у него опасения и как следствие – отказ от их осуществления.

3. Потеря конкурентоспособности. Расходуя средства на социальные программы, менеджер вынужден включать дополнительные издержки в цену товаров и услуг, давая тем самым преимущества своим конкурентам.

4. Отступление от главной цели менеджмента. Занимаясь бесплатными социальными программами, организация вынуждена отклоняться от своей главной рыночной задачи – максимизации прибыли. Это может привести к необходимости частичного отказа от производства высококачественных товаров, ухода с выгодных рынков сбыта и т. п.

5. Моральное давление. Реализация социальной ответственности инициируется и сопровождается моральным давлением общества. При этом нарушается важнейший принцип рынка – рыночная свобода. Организация в ряде случаев теряет возможность принимать экономические решения исключительно по своей воле.

6. Дополнительный маневр ресурсами. Социальные программы дают возможность использовать для них ту часть ресурсов организации, которая в данный момент не выгодна для целей бизнеса.

7. Возможность получения государственных льгот. Социальная деятельность организации, как правило, встречает ответную реакцию государства в виде всевозможных льгот и других форм поддержки (преимущество в госзаказах, освобождение от части пошлин, арендной платы и т. д.).

8. Благоприятный предпринимательский и инвестиционный климат. Социальная деятельность организации поднимает ее авторитет в глазах общества и предпринимательских кругах, что в стратегическом плане создает благоприятные условия для инноваций и бизнеса.

9. Возможность выбора программ. Будучи добровольной, социальная деятельность предоставляет менеджеру свободный выбор объектов социальной поддержки, ее характера, не требующий какого-либо отчета.

## 12.4. Качества менеджера

Менеджеру для его работы нужно прежде всего умение создавать благоприятные условия для нормального труда подчиненных и руководителей нижнего уровня управления, нужна способность прийти на помощь сослуживцам и поддержать их в трудную минуту, готовность делегировать свои полномочия «вниз», необходимы уверенное владение обстановкой, прогнозирование ситуации, единство слова и дела.

В работе с людьми неприемлемы навязывание своего мнения и режима труда подчиненным, подавление их инициативы, постоянная подозрительность и недоверие, злоупотребление административными методами, игнорирование, подмена и вмешательство в деятельность нижестоящих руководителей, постоянное недовольство деятельностью персонала, грубые окрики и замечания, нудное «воспитание» и боязнь похвалить хорошего работника.

Подчиненные, да и коллеги, не простят менеджеру грубости, бестактности, несдержанности, истеричности и нервозности, вспыльчивости и неуравновешенности, мелочности и завистливости, любви к сплетням и болтливости.

Для того чтобы обрести необходимые положительные качества и завоевать не только авторитет, но и любовь подчиненных, менеджер должен постоянно и настойчиво культивировать в коллективе уважительное, тактичное отношение ко всем людям, с которыми приходится иметь дело, независимо от их социального положения, должности и «чина». Должен воспитывать в себе умение выслушивать и понимать человека, стремиться быть доброжелательным, внимательным и чутким, избегать всего, что может унизить чужое (и свое) достоинство. Должен быть по возможности мягким и улыбчивым, искренним и правдивым, с хорошим чувством юмора и меры.

Менеджер должен стараться также овладеть необходимыми практическими навыками. Наиболее важные из них – умение творчески мыслить, видеть главное, предвидеть, планировать, быстро принимать решения. Это также умение идти на компромиссы, способность привлекать к себе людей и сплачивать их на решение общей задачи, наконец, необходимые специальные (технические, гуманитарные) рабочие навыки.

Стоит отметить, что плохим менеджерам тоже присущи характерные качества и навыки. Вот некоторые из этих «вредных» качеств, на которые обратил внимание Р. Разаускас из города Вильнюса. Слабый менеджер:

1) всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, так как не способен предугадать их, почувствовать их приближение и подготовиться к ним;

2) убежден, что знает дело лучше всех, поэтому все старается сделать сам;

3) занят деталями, участвует во всех делах, из-за чего никогда не имеет времени. Принимать посетителей, держа в одной руке телефонную трубку, а другой подписывая телеграмму и в то же время консультируя стоящего у письменного стола сотрудника, – вот принцип его работы;

4) письменный стол его всегда загружен бумагами, причем совершенно непонятно, какие из них важные, какие срочные, а какие и вовсе не нужны;

5) работает по 10–14 часов, засиживается в учреждении допоздна, работает даже по ночам;

6) всегда ходит с портфелем, в котором носит непрочитанные бумаги с работы домой, а из дома – на работу;

7) решение старается отложить на завтра: ведь вопрос может решиться сам или его решит кто-то другой;

8) никогда ничего не решает до конца, бремя нерешенных вопросов ложится на его плечи, давит на психику;

9) все видит белым или черным, для него нет оттенков, полутонов, нюансов;

10) склонен из мухи делать слона; случайным, второстепенным деталям придает слишком большое значение, не способен отличать главное от второстепенного;

11) старается принять наилучшее решение, вместо того чтобы принять выполнимое;

12) фамильярен с подчиненными; похлопывая по плечу или обнимая за талию, старается приобрести репутацию хорошего руководителя;

13) готов к любому компромиссу, чтобы избежать ответственности, склонен сваливать вину за свои ошибки на других, ищет «козлов отпущения»;

14) работает по принципу «открытых дверей»: к нему в кабинет идет кто хочет, когда хочет и по любому поводу;

15) когда коллективу присуждается премия или награда, он первый в списке, в президиуме занимает место в первом ряду.

Бюрократия – понятие интернациональное. С перечисленными выше «замечательными» признаками горе-руководителя перекликаются десять правил Мерфи, придуманных им в свое время для американского бюрократа.

1. Старайтесь выглядеть возможно более значительным.

2. Стремитесь к тому, чтобы вас видели в обществе значительных людей.

3. Говорите уверенно и опирайтесь лишь на очевидные факты.

4. Не вступайте в спор. А если уж попали в трудное положение, то задайте совершенно не относящийся к делу вопрос (например: «Вы не знаете, случайно, какого числа родился Христофор Колумб?»), и пока ваш оппонент попытается сообразить, что происходит, – быстро меняйте тему разговора.

5. Внимательно слушайте, когда другие обсуждают проблему. Это даст вам возможность придраться к какому-нибудь банальному утверждению и уничтожить соперника.

6. Если подчиненный задает вам вопрос по существу, уставьтесь на него как на сумасшедшего. Когда он отведет взгляд, задайте ему его же вопрос.

7. Получайте на здоровье щедрые ассигнования, но не предавайте их гласности.

8. Выйдя из кабинета, всегда шагайте так, как будто вы очень спешите. Это избавит вас от вопросов подчиненных и начальства.

9. Держите закрытой дверь кабинета. Это затруднит проникновение к вам посетителей и создаст впечатление, что у вас вечно проходят важные совещания.

10. Все приказы отдавайте устно. Не оставляйте записей и документов, которые могут обернуться против вас.

Интерес к занятию бизнесом, желание проложить себе путь к процветанию и богатству свойственны не только западному миру. В 1913 году у нас на родине вышла книжка Арк. Шахча (возможно, это псевдоним) с характерным названием «Путь к успеху и богатству. Как нажить деньги». Вот что, по мысли автора, необходимо тому, кто собирается «делать деньги».

1. Умение выгодно использовать благоприятный случай.

В этом качестве, как и в последующих, кажется, нет ничего нового, но все же постараемся прокомментировать их вместе с автором (учтем при этом и требования сегодняшнего дня).

Если считать благоприятным случаем нечто из ряда вон выходящее, то его можно прождать всю жизнь. Поэтому речь должна идти об умении использовать любые, даже самые незначительные, удобные обстоятельства. Ключевое слово в рассматриваемом качестве не «случай», а « использовать»: успеха достигает тот, кто желает и умеет действовать. Оправдание неудач отсутствием благоприятных обстоятельств не принимается – тому, кто безынициативен и ленив, никакой случай не поможет.

2. Железная воля.

А. В. Суворов говорил тем, кто не смог добиться успеха: «Вы хотели, вероятно, лишь наполовину». Для человека же, который в состоянии проявить свою волю до конца, нет ничего невозможного. Вот слова Наполеона Бонапарта: «Невозможно» – это слово, которое занесено в словари лишь глупцов».

3. Умение использовать время.

«Что потерял ты на минуте, и вечность уж не возвратит» (Ф. Шиллер). Теряя время, мы как бы растрачиваем свои возможности, лишаемся того, чего могли бы добиться. Кроме того, отсутствие дела притупляет мышцы и ум, делает нас слабее. Выражение «время – деньги» бизнесмен должен понимать буквально.

4. Точность и аккуратность.

Результат обычно дает не действие, а то, что оно выполнено точно и вовремя. Стоит напутать или сорвать срок, как действие (даже правильное) теряет смысл. Нерешительность, расхлябанность – гибельны для бизнеса. Аккуратность бизнесмена, пожалуй, самый ценный его товар, она внушает доверие и доставляет кредит. Выражение «лучше поздно, чем никогда» – не для тех, кто собирается заняться бизнесом.

5. Способность найти свое дело.

Природой каждому отпущена своя мера таланта и умения. У одного есть способность к торговле, у другого – к управлению предприятием. Известно множество примеров, когда великие люди добивались успеха лишь после того, как находили свое дело. Врач А. П. Чехов нашел себя в литературе, сапожник Г. К. Жуков – в военном деле. Следует иметь в виду следующие рекомендации. Во-первых, не отчаивайтесь после первых же неудач, постарайтесь сменить «амплуа», найти свое место. Во-вторых, постарайтесь пройти все ступени вашей профессии – это поможет в выборе дела, к которому у вас есть призвание.

6. Умение сосредоточиться.

Люди средних способностей (а таких подавляющее большинство) мало отличаются друг от друга. Причина успеха некоторых из них не особый талант, а способность распорядиться теми возможностями, которыми они обладают. Это требует умения сосредоточиться на достижении цели, сконцентрировать энергию на главном направлении. Умение выложиться до конца, бить в одну точку – важнейшие качества бизнесмена.

7. Умение держать себя.

Умение хорошо себя вести – огромное преимущество. «Благородная вежливость, – пишет автор, – является целым состоянием», тактичность – «одно из главных внешних привлекательностей характера». Умение держать себя – это непоколебимое спокойствие, решительный, твердый взгляд, уверенность в себе, уважительное отношение к окружающим, стойкость характера, справедливость и добросовестность.

8. Воодушевление.

Достижение успеха в любом деле требует воодушевления. И бизнес не является исключением. «Заземленное» предпринимательство предъявляет в этом отношении даже более строгие требования, чем профессионально одухотворенные занятия (воодушевленный бизнесмен – явление более редкое, чем воодушевленный скрипач).

9. Здравый смысл.

Здесь имеется в виду практичность, реализм, умение довести идею «до дела». Здравый смысл помогает разобраться в сложной, запутанной ситуации, подсказывает, как быть, если сталкиваешься с новыми, непривычными обстоятельствами. Составляющими здравого смысла являются интуиция, практический опыт, смекалка, верный глаз.

10. Самоуважение.

Первое, что требуется для того, чтобы вас уважали, – научиться уважать себя. Самоуважение тесно связано с такими качествами, как уверенность в себе, вера в свое предназначение, умение постоять за себя.

11. Готовность к жертвам.

За успех в бизнесе нужно платить. И не только деньги. Пожалуй, более важна готовность поступиться ради достижения цели чем-то ценным для каждого человека: свободным временем, удовольствиями, привычным жизненным укладом. Очень важно заранее настроить себя на то, что путь бизнесмена – трудный путь.

## 12.5. Управленческий юмор

Приведенный в параграфе 12.1 «Тест на менеджера» содержит изрядную дозу юмора. Опыт управления, накопленный лучшими руководителями всех времен и народов, неопровержимо свидетельствует: развитое чувство юмора играет немалую роль в достижении успеха. Известно, что, «улыбаясь, человечество расстается со своими недостатками».

К сожалению, мы уделяем юмору явно недостаточно внимания.

Но управленческий юмор – это не просто повод повеселиться. Он несет определенную смысловую нагрузку, является поводом для серьезного размышления. Таков, например, материал из составленного Артуром Блохом в 1977 году в США сборника управленческого фольклора «Законы Мерфи». (Книга выдержала семь изданий.)

Пятьдесят «законов Мерфи» и их следствия

По американской традиции «законами Мерфи» называют юмористические управленческие правила (подобно тому как мы говорим о «законе бутерброда» или «законе подлости»). Вот часть их них (нумерация и некоторые дополнения наши. – В. А.).

Первый закон. Если какая-нибудь неприятность может случиться, она случается.

Следствия: 1. Из всех неприятностей произойдет именно та, ущерб от которой больше. 2. Если четыре причины возможных неприятностей заранее устранены, всегда найдется пятая. 3. Предоставленные сами себе, события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему.

Второй закон. Когда дела идут хорошо, что-нибудь должно случиться в самом ближайшем будущем.

Следствия: 1. Когда дела идут хуже некуда, в самом ближайшем будущем они пойдут еще хуже. 2. Если вам кажется, что ситуация улучшается, значит, вы чего-то не заметили.

Третий закон. Любые предложения люди понимают иначе, чем тот, кто их вносит.

Следствие. Даже если ваше объяснение настолько ясно, что исключает всякое ложное толкование, все равно найдется человек, который поймет все неправильно.

Четвертый закон. Под давлением все ухудшается.

Пятый закон. Все, что хорошо начинается, кончается плохо.

Следствие. Все, что начинается плохо, кончается еще хуже.

Шестой закон. Если вы открыли консервную банку, то единственный способ снова ее запечатать – это воспользоваться банкой большего размера.

Седьмой закон. Если за работу отвечает более одного человека, виновного не найти.

Восьмой закон. Когда ваш самолет опаздывает, самолет, на который вы хотели пересесть, улетает вовремя.

Девятый закон. Если у веревки есть один конец, значит, у нее должен быть и другой.

Десятый закон. Компьютеры ненадежны, но люди еще ненадежнее.

Следствие. Машина должна работать, человек – думать.

Одиннадцатый закон. Сложность программы для ЭВМ растет до тех пор, пока не превысит способность программиста.

Следствие. Покупая компьютер, не выбрасывай конторские счеты.

Двенадцатый закон (у нас он известен как «закон бутерброда»). Вероятность того, что бутерброд упадет маслом вниз, прямо пропорциональна стоимости ковра.

Следствие. Нельзя заранее правильно определить, какую сторону бутерброда следует мазать маслом.

Тринадцатый закон. С пола упасть нельзя.

Четырнадцатый закон. Надежность оборудования обратно пропорциональна числу и положению лиц, за ним наблюдающих.

Пятнадцатый закон. Все можно наладить, если вертеть в руках достаточно долго.

Следствие. Если ничто другое не помогает, прочтите, наконец, инструкцию!

Шестнадцатый закон. Если вам непонятно какое-то слово в специальном тексте, не обращайте на него внимания. Текст полностью сохраняет смысл и без него.

Семнадцатый закон. Всегда не хватает времени, чтобы выполнить работу как надо, но на то, чтобы ее переделать, время находится.

Восемнадцатый закон. Эффективность совещания обратно пропорциональна числу участников и затраченному времени.

Девятнадцатый закон. Если проблема требует множества совещаний, они в конечном счете станут важнее самой проблемы.

Двадцатый закон. Суметь изменить положение дел – главное свойство руководителя. А менять его раньше других – верный признак творческой личности.

Двадцать первый закон. Кто может – делает. Кто не может – учит.

Следствие. Кто не делает и не учит – учит как учить.

Двадцать второй закон. Человек, улыбающийся во время неудач, непременно думает о том, на кого он сможет свалить вину за очередную неудачу.

Двадцать третий закон. Квалифицированный специалист удачно избегает малейших ошибок, неуклонно двигаясь к какому-нибудь глобальному заблуждению.

Двадцать четвертый закон. Когда нет необходимости принимать решение, необходимо не принимать его.

Следствие. Если сомневаешься – не делай; если не сомневаешься – подумай.

Двадцать пятый закон. Никогда не спорь с дураком – люди могут не заметить между вами разницы.

Двадцать шестой закон. Кто кричит громче всех, тому и дают слово.

Двадцать седьмой закон. Хочешь жить в согласии – соглашайся.

Двадцать восьмой закон. Лучше одно плохое решение, чем два хороших.

Следствие. Хороший план сегодня лучше безупречного завтра.

Двадцать девятый закон. Ревизор всегда отвергает счет расходов, если итоговая цифра делится на 5 или на 10.

Тридцатый закон. Компромисс всегда обходится дороже любой из альтернатив.

Тридцать первый закон. Ничто никогда не строится в срок и в пределах сметы.

Тридцать второй закон. Величина рекламной шумихи вокруг товара обратно пропорциональна его реальной стоимости.

Тридцать третий закон. Не характеризуйте заранее важность высказываемой мысли.

Тридцать четвертый закон. Каждая радикальная идея вызывает три стадии ответной реакции руководителя:

1. «Это невозможно, и не отнимай у меня время!»

2. «Может, и так, но, право, не стоит за это браться...»

3. «Я же всегда говорил, что это отличная мысль!»

Тридцать пятый закон. Единственный способ установить границы возможного – это выйти за них в невозможное.

Следствие. Нетрудно свести лошадь к воде. Но если вы ее заставите плавать на спине – вот это значит, что вы чего-то добились.

Тридцать шестой закон. Существует четыре типа людей:

1. Тот, кто сидит спокойно и ничего не делает.

2. Тот, кто говорит о том, что надо сидеть спокойно и ничего не делать.

3. Тот, кто делает.

4. Тот, кто говорит о том, что надо делать.

Тридцать седьмой закон. Ни один талант не может преодолеть пристрастия к деталям.

Тридцать восьмой закон. Нельзя ничего сказать о глубине лужи, пока не попадешь в нее.

Следствие. Нет невыполнимой работы для человека, который не обязан делать ее сам.

Тридцать девятый закон. Число разумных объяснений непонятного явления бесконечно.

Сороковой закон. Новые законы создают и новые лазейки.

Сорок первый закон. Когда несколько человек берут такси, за всех платит севший на первое сиденье.

Сорок второй закон. Результат исследования неизвестного – неизвестное (по определению).

Сорок третий закон. Если вы хотите, чтобы команда выиграла прыжки в высоту, найдите одного человека, который может прыгнуть на семь футов, а не семь человек, прыгающих каждый на один фут.

Следствие. Необходимые для рождения ребенка одна женщина и девять месяцев – это совсем не то же самое, что девять женщин и один месяц.

Сорок четвертый закон. Человек время от времени спотыкается о правду, но чаще всего он вскакивает и бодро продолжает идти.

Сорок пятый закон. Жизнь не только необычнее, чем мы воображаем, она необычнее, чем мы можем вообразить.

Сорок шестой закон. Существует три вида лжи: 1. Просто ложь. 2. Наглая ложь. 3. Статистика.

Сорок седьмой закон. Друзья приходят и уходят, а враги накапливаются.

Следствия. 1. Начальство приходит и уходит, а здоровье – только уходит. 2. В трудную минуту, когда получаешь выговор от начальства, помни: и за это время тебе идет зарплата.

Сорок восьмой закон. Пристрастие к холостяцкой жизни не передается по наследству.

Сорок девятый закон. Сумма разума на планете – величина постоянная, а население растет...

Пятидесятый закон. Вы принимаете себя слишком всерьез.

Не меньшей популярностью, чем «законы Мерфи», пользуются в деловом мире «принципы Питера» и «аксиомы Паркинсона». Эти перлы управленческого юмора посвящены прежде всего бюрократии. Вот некоторые из них (нумерация наша. – В. А.).

«Принципы Питера»

Первый принцип. В любой иерархической системе каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности.

Следствия. 1. С течением времени каждая должность будет занята служащим, который некомпетентен в выполнении своих обязанностей. 2. Работа выполняется теми служащими, которые еще не достигли своего уровня некомпетентности.

Второй принцип. Работа заполняет все отведенное на нее время; значимость и сложность ее растут прямо пропорционально времени, затраченному на выполнение.

Третий принцип. Расходы стремятся сравняться с доходами.

Четвертый принцип. Расширение означает усложнение, а усложнение – разложение.

Пятый принцип. Число людей в рабочей группе имеет тенденцию возрастать независимо от объема работы, которую надо выполнить.

Шестой принцип. Если есть способ отложить принятие важного решения, настоящий чиновник всегда им воспользуется.

Следствие. «Отложим» – это самая ужасная форма отказа.

«Аксиомы Паркинсона»

1. Всякий начальник стремится к увеличению числа подчиненных, а не соперников.

2. Начальники создают работу друг для друга.

Управленческий юмор существует, конечно, и в нашей стране. Вот несколько «Полезных советов бесполезному руководителю», принадлежащих Юрию Максудову, инженеру по профессии. В них явно ощущается отечественная специфика.

1. Укрепляйте свою память. Для этого рекомендуется каждый день вспоминать то, что нужно было сделать накануне.

2. Когда необходимо принимать решение, действуйте быстро и решительно – берите больничный. За работу нужно болеть.

3. Не чините препятствий молодежи. Пусть, набираясь опыта, починит их сама.

4. Не бойтесь говорить о недостатках, если они чужие, и об успехах, если они – свои.

5. Боритесь за новое. Смело предлагайте то, чего не было и не будет.

6. Не бойтесь ответственности. Ответственность как жена: от нее всегда можно уйти.

7. Помните: самый эффективный способ беречь рабочее время – не тратить его совсем.

Улыбайтесь и, улыбаясь, сохраняйте столь нужные нам сегодня оптимизм и веру в удачу.

Культура организации состоит из отдельных элементов. Эти элементы бывают субъективными и объективными, отражающими материальную сторону ее деятельности.

К субъективным элементам относятся:

1) организационные ценности (экономические, политические, технологические, социальные и проч.), т. е. эмоционально привлекательные для людей свойства тех или иных процессов и явлений. Это позволяет им служить образцами, ориентирами поведения, осуществления в жизненно значимых ситуациях социально одобряемого выбора. Система ценностей образует внутренний стержень культуры.

Существуют следующие виды ценностей:

• ценности как общественный идеал (например, справедливость);

• объективированные ценности (четкость работы, качество);

• личные ценности.

Дж. Рокич в 1973 г. объединил основополагающие культурные ценности в две группы (по 18 элементов в каждой):

• базовые, отражающие конечные цели людей;

• инструментальные, являющиеся орудием достижения этих целей.

К ценностям относятся, например, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, дисциплинированность, новаторство, инициатива, трудовая и профессиональная этика и др.

Согласно исследованиям, проводимым в западных фирмах, сегодня все меньшую роль играют такие ценности, как послушание, конформизм, и все большее - коллективизм, ориентация на потребителя, самостоятельность, творческий подход, умение идти на компромиссы, служение обществу.

Американский социолог У. Робин определил базовые ценности человека в конце XX в.: активность, успех, работа, гуманизм, эффективность, практичность, стремление к прогрессу, материальному комфорту, обладанию научными знаниями, рационализм, патриотизм, практицизм, демократизм, индивидуальность.

Хотя ценности нелогичны, иррациональны, на них можно целенаправленно влиять, правда, преимущественно на ранних стадиях жизни организации, когда они не вполне устойчивы.

Изменение в системе ценностей наряду с изменениями в технике часто лежит в основе экономических трансформаций;

2) философия, т. е. система ключевых ценностей, которая отвечает на вопрос, что является для организации самым важным, отражает восприятие себя и своего предназначения, совокупность важнейших принципов деятельности и качественных целей. Философия задает главные направления деятельности организации, стиль руководства, основы мотивации, порядок разрешения конфликтов, правила поведения персонала;

3) обряд, т. е. стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу, например проводы на пенсию;

4) ритуал, т. е. совокупность действий, оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей (работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов), усиления сплоченности, создания психологического комфорта, формирования необходимых ценностей и убеждений. Но иногда они превращаются в самоцель;

5) легенды и мифы, которые представляют собой образно-словесное отражение в нужном свете и в закодированной форме истории организации, унаследованных ценностей, портретов ее известных деятелей;

Они информируют (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и проч.), снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, об их заботливом, отеческом отношении к подчиненным.

6) обычаи, т. е. формы социальной регуляции деятельности и отношений людей, воспринятые из прошлого и передающиеся членами организации из поколения в поколения без каких бы то ни было изменений;

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название традиций, которые бывают как позитивными, так и негативными. Так, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной - печально известную «дедовщину».

7) нормы (социальные стандарты, признанные в данном обществе, конкретные образцы поведения) и стиль поведения субъектов (отношений друг с другом, внешним окружением, осуществления управленческих действий и др.);

8) лозунги — призывы, в краткой форме отражающие основные задачи организации. Сегодня в форме лозунга часто формулируется ее миссия;

9) менталитет — образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, их сознанием, имеющий огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим обязанностям.

К объективным элементам культуры относятся эмблема, символика, товарные знаки, цвета, униформа персонала, внешний вид производственных помещений, офисов и проч.

### Имидж организации

Одной из форм проявления культуры организации является имидж (понятие предложено американским экономистом К. Болдингом в 1961 г.), т. е. ее репутация, доброе имя, образ (в том числе психологический), складывающийся у клиентов, партнеров, общественности.

Имидж — одна из важнейших характеристик организации, создаваемых длительной безупречной работой. У него не должно быть более 2—3 элементов (надежность, порядочность, офис в респектабельном районе и проч.).

Задача имиджа — обеспечить не столько известность, сколько доверие фирме и продукту ее деятельности, символизировать стандарты совершенства, следовательно, служить условием ее процветания. В то же время он не обязательно должен быть элитным.

Функциями имиджа считаются:

• адаптивная, облегчающая фирме вхождение в ту или иную среду;

• демонстративная, обеспечивающая показ достоинств;

• рекламная, связанная с привлечением внимания окружающих.

Имидж бывает внешним и внутренним.

Внешний отражает восприятие организации окружением. На него влияют качество продукта, политика цен, реклама, демонстрация социальной ответственности, стиль деловых отношений с партнерами и клиентами, официальная атрибутика -название, эмблема, товарный знак, корпоративный брэнд (клеймо), оформление офисов, место их расположения, планировка, внешний вид и поведение сотрудников.

Внутренний имидж неосязаем. Это ощущения, впечатления, которые остаются у клиентов организации от общения с ее персоналом, администрацией, наблюдений за их действиями, взаимоотношениями, общей атмосферой.

Перечисленные факторы преломляются через личный опыт и общественное мнение, в результате чего у людей и формируется окончательное представление об организации.

Имидж динамичен, может меняться под воздействием обстоятельств, любой новой информации о фирме, в конечном итоге зависит от каждого работника.

К имиджу нужно относиться бережно и внимательно, никогда не жертвовать им ради текущей выгоды, ибо успех организации зависит от того, что думают о ней окружающие. Поэтому экономически и политически невыгодно строить имидж на лжи и обмане.

Имиджу вредят отсутствие у сотрудников фирмы четко определенных принципов, неряшливость, безразличное или пренебрежительное отношение к клиентам, негативные отзывы в СМИ, неудачная реклама.

### Параметры и основные типы организационной культуры

Под параметрами организационной культуры понимаются общие признаки, на основе которых разные культуры можно классифицировать и сопоставлять друг с другом, для чего обычно используется одна или две их пары.

Основными признаками организационной культуры являются:

1) отношение членов организации к новому, к переменам;

2) степень приятия делового риска;

3) ориентированность на решение личных проблем или инструментальных задач;

4) степень централизации принятия решений;

5) социально допустимая дистанция между руководителями и подчиненными;

6) степень формализации и регламентированности деятельности, подчинения планам, правилам и процедурам; .

7) соотношение коллективизма и индивидуализма;

8) отношение к женщинам и слабым вообще;

9) характер отношений между работниками и организацией (ориентация на самостоятельность, независимость или конформизм, лояльность);

10) стиль управления;

11) ориентация людей на сотрудничество или соперничество;

12)источник власти;

13) принципы оценки и вознаграждения и проч.

Рассмотрим для примера классификации, основанные на некоторых из этих параметров.

Известная типология управленческих культур дана С. Хонди. Каждому из их типов он присвоил имя олимпийского бога.

Культура личной власти, или Зевса, основывается на владении ресурсами. Организации с такой культурой имеют жесткую структуру, высокую степень централизации, немногочисленные правила и процедуры. Они авторитарны, подавляют инициативу и жестко контролируют работников. Успех предопределяется своевременным выявлением проблем и высокой квалификацией руководителей, позволяющими быстро принимать и реализовывать решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих фирм, действующих в условиях жесткой конкуренции.

Ролевая культура, или культура Аполлона, основывается на системе правил и инструкций. Ей присущи четкая специализация участников и распределение их ролей, прав, обязанностей, ответственности, обеспечивающие административный успех. Но она не гибка, препятствует инновациям. Источником власти в ней является должность. Такая культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям.

Культура задачи, или Афины, приспособлена к управлению в экстремальных или постоянно меняющихся ситуациях и обеспечивает быстрое решение проблем на основе сотрудничества, коллективного творчества. Основой власти в условиях такой культуры служат профессионализм и обладание информацией. Культура Афины, свойственная проектным или венчурным организациям, относится к переходной и может перерасти в один из предыдущих типов.

Культура личности, или Диониса, связана с эмоциональным началом. Она основывается на творческих ценностях и объединяет людей для достижения их личных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия участников, поэтому задачей власти является их координация.

Считается, что на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура, стадию стабильного развития - культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

Выделяют культуры стратегической деятельности.

Стабильная ориентирована на действия по аналогии с прошлым, избежание риска и допущение перемен лишь в кризисных ситуациях. В рамках фирмы она свойственна бухгалтерии, плановому отделу.

Реактивная использует современный опыт для решения текущих внутренних проблем. Она также минимизирует риск и допускает перемены лишь при неудовлетворительном уровне эффективности. Это культура производственного отдела.

Оптиципационная нацелена на ближайшее будущее и решает проблемы на основе экстраполяции возможностей. Она ориентирована уже не только на внутренние, но и на внешние проблемы организации, допускает риск и частичные изменения. Такая культура свойственна плановому и маркетинговому подразделениям.

Исследовательская ориентирована на отдаленное будущее, поиск вариантов решений на основе новых возможностей, постоянно балансирует между риском и выгодой. Характерна для службы стратегического планирования.

Креативная культура ориентирована на создание и внедрение новшеств, поэтому ей присущи постоянный поиск, неопределенность и риск. Она свойственна действующим в рамках современных фирм венчурным подразделениям.

Но, пожалуй, наиболее краткую и точную классификацию организационных культур дал американский исследователь У. Оучи, выделивший три их основных вида:

• рыночную культуру, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

• бюрократическую культуру, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит компетентность членов организации;

• клановую культуру, дополняющую предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности.

Культура организации находится под мощным воздействием национальной, опирается на нее, воспринимает мир сквозь ее призму.

Любая же национальная культура уникальна, ибо складывается под влиянием огромного количества исторических, социальных, этнических, географических и иных факторов. Из-за этого методы управления не могут автоматически переноситься из страны в страну. Г. Хофстид (Хофштеде) предложил пять параметров, по которым можно идентифицировать национальные культуры. К ним относятся:

индивидуализм (ИИ), характеризующийся степенью независимости индивида от общества, готовностью людей действовать в одиночку;

дистанция власти (ДВ), определяемая отношением людей к проблеме неравенства, его допустимой степенью (на Западе психологически допустимым сегодня считается десятикратный разрыв в средних доходах самых богатых и самых бедных групп населения; в России этот разрыв составляет фактически 20—25 раз, а в Москве - более 50 раз);

степень неприятия неопределенности (ИИ), характеризуемая порогом ощущения опасности. Ее стремятся избежать с помощью правил, традиций, законов, религии (любая религия способствует терпимости к неопределенности) и проч.;

степень ориентированности на будущее (ОБ), т. е. выживаемость в перспективе, обеспечиваемая сбережениями, накоплением богатств и проч.;

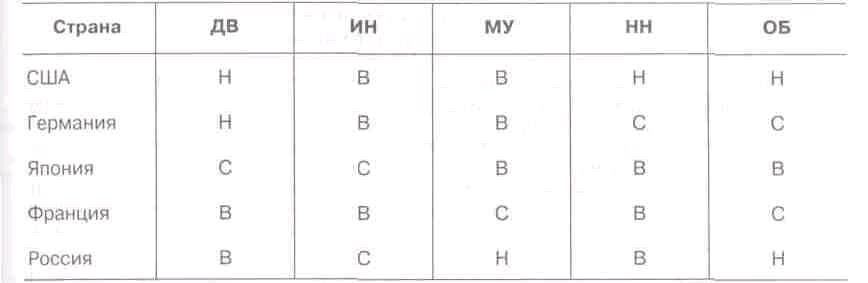
уровень мужественности (МУ), выражающийся в типе распределения социальных ролей между полами.

Культура с жестким закреплением ролей - мужественная, со слабым - женственная. В мужественных культурах абсолютно доминируют социальные ценности, традиционные для мужчин, определяя даже образ мышления (ориентация на успех, осязаемые результаты, эффект). В женственных культурах приоритеты отдаются человеческим отношениям, заботе о коллективе, симпатии к слабым.

Приведем пример экспертных оценок национальных культур некоторых стран по степени проявления перечисленных параметров (В — высокая, С — средняя, Н — низкая) (табл. 15.1).

Таблица 15.1

Национальные различия в культурах



Люди с разной национальной культурой рассматривают все окружающее сквозь ее призму, поэтому неодинаково воспринимают реальность.

Приведем примеры основополагающих культурных ценностей ряда стран. Американскому стереотипу свойственны:

• жесткий прагматизм;

• ориентация на деньги;

• деловитость;

• динамизм, стремление к обновлению;

• уважительное отношение ко времени как к важнейшему ресурсу;

• индивидуализм, самостоятельность, ответственность;

• дружелюбие, откровенность, искренность;

• разделение делового и личного;

• патриотизм.

Национальный стереотип исламских стран отличается:

• созданием обстановки неторопливости, дружественности, доверия;

• ориентацией на работу, а не на результат;

• избежанием конфронтации и критики других;

• уважением к скрытым проявлениям силы;

• гордостью, боязнью потерять лицо;

• повышенной эмоциональностью;

• предельной чувствительностью к интонациям, смене направления разговора.

Для японского стереотипа характерны:

• безграничное трудолюбие и терпение;

• стремление к красоте и совершенству;

• сохранение традиций наряду с умелым заимствованием всего лучшего у других;

• коллективизм;

• честность;

• самообладание,дисциплинированность;

• вежливость, аккуратность.

Для западной культуры в целом характерны индивидуализм, предприимчивость, инициатива, традиции политической демократии, участие работников в управлении, взятие ими на себя ответственности.

Восточной культуре свойственны покорность власти, авторитаризм, значительное влияние национальных и этических факторов, устойчивость, разрыв между элитой и массами.

Особенностями российского менталитета и культуры являются:

• приоритет духовных ценностей и неприязнь к материальным, особенно стоимостным;

• предпочтение неформальных регуляторов поведения формальным;

• понимание равенства как одинаковости всех людей и негативное отношение к социальной дифференциации;

• отказ от индивидуализма и стремление идентифицироваться с общностью (государством, коллективом);

• крайняя противоречивость, выступающая как сочетание противоположных черт национального характера (коллективизма и индивидуализма; трудолюбия и лени;

целеустремленности и расхлябанности; стремления к новому и догматизма; практицизма и мечтательности;бунтарства и покорности).

Например, в России в отличие от Запада совместная работа слабо структурирована, проходит в условиях нечеткого распределения обязанностей и функций (общее задание «бросается» в группу). Отсюда сложностью является возложение на кого-либо ответственности.

Исполнители пассивно ожидают, когда их заставят участвовать в принятии решений, что освобождает от ответственности за их результаты. Этому во многом способствуют проводимая администрацией политика «закрытых дверей», обращение руководства к людям только в безвыходных ситуациях.

### 

### Управление организационной культурой

Отношение менеджмента к организационной культуре определяется тем, сколь сильно ее влияние на подчиненных и насколько она сама управляема. Управляемость же культуры во многом зависит от ее источника.

Если таковым является деятельность администрации, культура полностью управляема и обновляется в результате смены лидеров или стратегии руководства. Причем изменения более вероятны в молодой культуре при малом количестве субкультур.

Если культура формируется как результат взаимодействия индивидуальных культур членов организации, их установок, форм поведения и спонтанно приспосабливается к изменениям внутри и вне организации, непосредственно управлять ею нельзя.

На нее можно влиять лишь опосредованно, изменяя самих людей (а измененная культура, в свою очередь, влияет на них).

Каждый из этих подходов сам по себе является ограниченным, поэтому управление организационной культурой должно учитывать положения и того и другого.

Осуществляя процесс управления, менеджеры могут:

• во-первых, действовать строго в рамках культуры. В этих условиях ее прогрессивность обеспечит успех, но отсталость приведет к падению эффективности работы, ибо необходимые изменения будут игнорированы или заблокированы;

• во-вторых, идти «напролом», игнорируя сложившуюся культуру. Даже если эти действия будут осуществляться в правильном направлении, они вызовут сопротивление персонала и вряд ли будут особо успешными;

• в-третьих, принимать решения частично в рамках культуры, но в необходимых случаях и наперекор ей. Здесь нужно учитывать совместимость проводимых изменений и культуры и по возможности не перегибать палку;

• в-четвертых, предпринимать при необходимости шаги, полностью не совместимые с культурой. Это требует преобразования самой культуры с учетом препятствий и трудностей на этом пути.

Возможны следующие варианты действий в этом направлении: изменение содержания культуры без изменения ее внешних форм; изменение внешних форм без изменения содержания культуры; одновременные изменения того и другого.

Управление организационной культурой осуществляется с помощью таких мер, как контроль ее состояния менеджерами; пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам; подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в нее не вписывается; широкое использование символики, обрядов, ритуалов, изменение социальных ролей членов организации, системы стимулирования.

К неудачным действиям в этом направлении относят: подмену реальных процессов изменения рекламной кампанией; поверхностные, «косметические», преобразования, когда по существу все остается прежним, особенно в высшем руководстве; попытки изменить всю культуру за один присест; действия ради самих действий, не приводящие к определенному результату

Системное изменение культуры влечет за собой изменение поведения людей и может вывести организацию на новую качественную ступень.

## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

### 25.1. ЗАВОЕВАНИЕ ДРУЗЕЙ

Термином организационное поведение будем называть поступки человека по отношению к коллегам и производственному коллективу. Начнем с простого примера.

Руководитель подразделения дал задание своей помощнице подготовить текст рекламного объявления, а через пять минут увидел, что к ней пришла с каким-то вопросом десятилетняя дочка. Возможные варианты поведения руководителя:

• устроить «разнос» за отвлечение от работы;

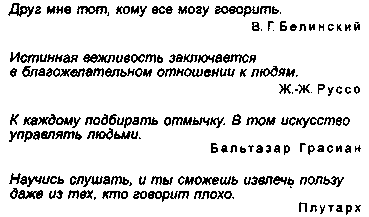
• сказать несколько приятных слов дочке, похвалить ее маму.

Если руководитель выбрал первый вариант, преследуя текущие деловые интересы, то скорее всего получит свое задание не в лучшем виде, а в дальнейшем столкнется с отсутствием инициативы в работе помощницы. Отдельным своим поступком руководитель нарушил организационное единство в работе.

Целью организационного поведения должно быть недопущение психологических барьеров между коллегами и однонаправленная ориентация мотивации. Мост следует построить заранее, до того как вам он потребуется. Аналогично организационное поведение позволяет сформировать ниточки человеческих связей, с помощью которых можно в последующем эффективно решать производственные задачи.

Из общих рекомендаций по поведению, настраивающему собеседников на доброжелательность, можно выделить искренний интерес к другим людям, улыбку, внимание при разговоре, постоянное обращение по имени отчеству.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Морис Аллэ, лауреат Нобелевской премии за 1988 г. , родился в 1911 г. в Париже. После службы в армии учился в Парижской высшей национальной горной школе. После ее окончания работал инженером, а с 1941 г. начал параллельно научную работу. В1946 г. М. Аллэ стал директором по исследовательской части Национального центра научных исследований, а затем профессором экономического анализа в Парижской высшей национальной горной школе. Аллэ выделял четыре сферы своих интересов: экономическое управ ление; регулирование доходов и налогообложение; денежная политика; экономика энергетики, транспорта и добывающих отраслей. | Основное направление его исследований – попытка найти рациональные, с точки зрения общества, экономические решения, чаще всего прикладные, но подкрепленные теоретическим анализом. Более пятнадцати лет Аллэ занимался теорией капитала и роста, а результатом этих исследований стали фундаментальные достижения в неоклассической теории роста, в том числе знаменитое «золотое правило | накопления». Ряд работ Аллэ посвящен теории выбора в условиях риска, анализу экспериментальных психологических тестов, теории поведения в условиях неопределенности. Он показал, что конкурентное распределение рисков ведет к оптимальному распределению ресурсов. В 1988 г. Морис Аллэ получил Нобелевскую премию за вклад в теорию рынков и работы по эффективному использованию ресурсов. |



Проводя разговор, необходимо использовать специальные приемы для доброжелательной ориентации собеседника:

• начинать с похвалы и признания достоинств собеседника;

• говорить о том, что интересует собеседника;

• внушать собеседнику сознание его значительности;

• указывать на ошибки собеседника только косвенно;

• давать возможность собеседнику спасти престиж в сложной ситуации;

• создавать людям хорошую репутацию;

• добиваться, чтобы люди рады были сделать то, что вы предлагаете;

• задавать вопросы вместо приказов;

• активно использовать поощрения;

• упоминать о собственных ошибках.

Некоторые правила взаимоотношений можно для себя сделать постоянными. В их число могут входить:

• не придираться к поступкам людей;

• быть всегда предупредительным;

• не пытаться переделать людей;

• выражать искреннюю признательность.

Если стараетесь произвести впечатление на людей и заинтересовать их собой, то друзей у вас будет немного. Человек должен интересоваться другими, их трудностями и успехами. Завоевывать друзей можно, отдавая им время, энергию, заботы. Простой способ произвести хорошее впечатление – улыбаться. Вспомните о событиях, за которые вы благодарны судьбе, и даже в трудные моменты оптимизм будет на вашем лице. Улыбка говорит: «Вы мне нравитесь. Вы делаете меня счастливым».

|  |  |
| --- | --- |
| собственности на электромагнитные волны различной частоты. В экономическую теорию вошла «теорема Коуза»: участник, способный извлечь из обладания правом собственности наибольшую выгоду, купит у того, для кого оно представляет меньшую ценность. Коуз доказал, что рынок сам может устранить внешние эффекты типа шума аэродрома, загрязнения атмосферы, если права собственности определены и трансакционные издержки незначительны. Идеи Коуза легли в основу нового направления в экономической науке – неоинституционализма, в котором структура и развитие социальных институтов объясняется с использованием понятия «трансакционных издержек». | затраты на сбор информации о ценах, о предпочтениях потребителей и намерениях конкурентов, затраты на ведение переговоров, заключение сделок и их юридическое обеспечение. Учет этих затрат позволяет объяснить многие решения в деятельности фирм. На протяжении многих лет Коуз изучал государственные монополии (почтовая связь, теле- и радиокоммуникации и пр.). Он выдвинул идею создания «радиовещательного рынка», предложил утвердить право частной Его работы дали начало новым разделам экономической науки: трансакционная экономика и экономика права. Свой подход он назвал «реалистическим», поскольку в его основе было стремление «изучать человека таким, каков он есть, действующим в ограничениях, налагаемых на него реальными институтами». В 1991 г. Рональд Коуз получил Нобелевскую премию за работы по проблемам трансакционных издержек и прав собственности. |

Имя человека – очень важный для него звук на любом языке.

Произнося имя человека, вы уже делаете ему комплимент. Вспомните, как вы внутренне настораживаетесь, когда собеседник делает ошибку, произнося ваше имя.

В успешных деловых отношениях обычно нет тайн. При беседе внимательно слушайте собеседника. Постарайтесь встать на его точку зрения, проявить максимум внимания. Чтобы быть интересным, нужно быть заинтересованным.

Перед важнейшими встречами необходимо заранее узнать некоторые детали о будущем собеседнике. Чем он увлекается, какие особые события были в его жизни, какие у него основные достижения? Такие детали позволяют создать дружескую обстановку, снять начальное напряжение, доставить собеседнику несколько приятных мгновений.

Для любого своего собеседника следует дать понять, что вы понимаете его значимость. Каждый человек – особая личность, и у него есть достоинства. Ненавязчиво давайте понять, что вы признаете его важную роль. «В каком-то смысле он превосходит меня, и в этом смысле я могу у него поучиться» (Эмерсон).

### 25.2. ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЯ

Совещание – привлечение коллективного разума к выработке решения.

Совещания могут быть информационными, проблемными оперативными (ежедневными, декадными, месячными). Каждое совещание выполняет одну из следующих функций:

• прийти к согласованному решению;

• помочь руководителю принять решение;

• дать совет коллективу или конкретному руководителю;

• проинформировать;

• разобрать жалобу или претензию;

• высказать и обсудить новую идею.

Классификация совещаний может быть выполнена по форме ведения и задачам. По первому признаку выделяют совещания диктаторское, автократическое, сегрегативное, дискуссионное. По второму признаку – принятие решения, обмен мнениями, заслушивание информации, диспетчерское обсуждение.

Тщательная подготовка совещания – ключ к эффективному результату. До совещания необходимо выполнить следующее:

• проанализировать необходимость совещания;

• подготовить план совещания;

• разослать заранее материал;

• пригласить необходимых людей.

Совещание следует начинать в назначенный срок, выработать на нем единую процедуру, исключить личные выпады, донести цель совещания до каждого.

Элементами совещания должны стать обсуждение повестки, обсуждение процедуры, определение проблемы, анализ проблемы, поиск альтернатив, оценка альтернатив, принятие решения.

Особого внимания заслуживает совещание, где ставятся проблемы принципиальных изменений в организации. Большинство людей инстинктивно сопротивляются изменениям и противостоят важным предложениям. «Свирепый консерватизм» блокирует полезные предложения.

Лучшая тактика борьбы с противостоянием – предвидеть возражения и предупредить их.

Наиболее типичными формами «атаки» и противостояния им являются:

1. Атака – «Мы не можем этого позволить...».

Контратака – «Меня это тоже беспокоит, поэтому был сделан предварительный анализ...».

2. Атака – «Этого нет в бюджете. Наша смета...».

Контратака – «Правильно, но следует учесть, что предлагаемое дает экономию, а это...».

3. Атака – «Мы это уже пробовали...».

Контратака – «При подготовке предложения именно это было учтено. Условия меняются...».

Наиболее эффективная форма противостояния – это уход от критики оппонента, согласие с деталями при общем отказе, проявление явного дружелюбия вместо прямой критики, вежливый запрос более точных аргументов.

Если в ходе совещания предложение «заваливают», то необходимо отступить, найти причины для переноса решения (собрать дополнительную информацию, сделать дополнительный анализ, создать группу экспертов и т. п.).

Руководителя совещания оценивают по следующим действиям:

• ясность формулировки задачи совещания;

• эффективность постановки вопросов;

• распределение вопросов среди участников;

• внимание к повестке дня;

• контроль за участниками;

• подведение итогов.

Опытный председатель классифицирует участников и способы работы с ними.

«Хорек» – ревностный правдоискатель. Постоянно добивается информации, которая известна всем. Любит придираться ко всем. Следует вежливо с ним обращаться, но не давать свободы надолго.

«Чурбан» концентрируется на процедурных вопросах. Копается в мелочах и не предлагает решений. Попросить предложить конкретное решение.

«Овца» – робко и молчаливо проводит время, но предлагаемые решения могут оказаться ценными. Быть внимательным и положительно оценивать предложения.

«Сорока» – болтает и перешептывается с соседями, отвлекает их. Прекратите все дискуссии, задайте «сороке» трудный вопрос. Обратите внимание всех на ее поведение.

«Волк» – агрессивный участник, который может затеять свару, нарушить ход совещания. Оперативно реагируйте на его выпады, резко прерывайте выступления.

«Копченая селедка» – увлекает участников совещания в другие дела, тратит время напрасно. Не давать хода предлагаемым обсуждениям. Твердо переносить его предложения на другое время.

### 25.3. ВЫСТУПЛЕНИЕ НА ТРИБУНЕ

Словарь А. С. Пушкина – 21 200 слов, ребенка – 3600 слов, подростка – 9000 слов, взрослого – 11 700 слов, а Ваш?

Следует с особой тщательность продумать первые минуты выступления, а также общую логику излагаемого материала. Как писал Платон, «всякая речь должна быть составлена словно живое существо, у нее должно быть тело с головой и ногами, причем туловище и конечности должны подходить друг другу и соответствовать целому».

Не начинайте выступление сразу. Дайте посмотреть на вас.

Не забывайте о микрофоне.

Справочный материал читайте.

Начните с проблемы, затрагивающей интересы публики, затем представьте путь ее решения и подкрепите свою позицию доказательствами.

Выбирая манеру речи, помните:

• слишком громкая речь создает впечатление, что вы навязываете свое мнение (иногда этим следует сознательно пользоваться);

• слишком тихая речь мешает восприятию и требует встречных вопросов;

• слишком медленное изложение вызывает мысль, что вы тянете время;

• старайтесь говорить проще и без резких категорических выводов;

• торопливое изложение может создать впечатление, что вы не уважаете аудиторию.

Некоторые приемы при выступлении позволяют завоевать аудиторию:

• давайте паузу для слушателей за счет отступлений от основной темы;

• не злоупотребляйте цифровым материалом;

• подчеркивайте важные мысли повторением, темпом, жестом;

• задавайте вопросы слушателям, покажите, что вы откликаетесь на их реакцию;

• пауза – простой эффективный прием;

• избегайте речевых ошибок;

• избегайте «дежурных» фраз и жаргона.

Обаяние – это нечто такое, что публика чувствует еще до появления оратора. Ораторы, которых считают «обаятельными», обычно движутся быстро и целеустремленно. Они умеют хорошо держать себя перед публикой. Их внимание обращено вовне, а не внутрь себя. Когда они выступают, то думают о слушателях, а не о себе. Они говорят уверенно, не суетятся по мелочам. Своей решительностью и подготовленностью доказывают важность своей миссии. Они излучают уверенность в своих способностях, которое граничит с нахальством. Обычно они принаряжены – это свидетельство не только того, что они высокого мнения о себе, но и того, что они уважают публику.

Выступление считают отличным, если оно затрагивает интересы слушателей. Имеется несколько типовых приемов, позволяющих взволновать слушателей:

• в материале должно содержаться что-то ваше личное (несколько слов в докладе обязательно должно быть посвящено вашим личным результатам);

• у вас должен быть личный интерес в результате выступления (ваше волнение окажется заразительным, если имеется ощущение вашей причастности к положительному итогу);

• необходимо увязать свои знания с потребностью слушателей;

• необходимо проявить знание всего излагаемого материала и некоторых мелких деталей;

• оставляйте что-нибудь на память о себе (публикации, сувениры, каталоги). Во время выступления докладчика постоянно оценивают, и эти признаки

следует учитывать:

• как он держится на трибуне;

• не прикидывается ли он не тем, кто есть на самом деле;

• отдает ли он все, что у него есть;

• как он говорит;

• как он одет;

• знает ли он то, о чем говорит.

Слушатели нередко погружаются в свои собственные размышления. В этом случае они начинают задавать себе собственные вопросы.

Необходимо быть уверенным, что со слушателями установлен контакт. Сигналами могут быть одобрительный кивок слушателя, запись некоторых цифр или положений из доклада. Почаще смотрите на слушателей, не рассказывайте своим записям, пособиям, потолку или окнам. Сконцентрируйтесь на аудитории. Как и в обычном разговоре, меняйте при выступлении темп речи, тон голоса.

При любом выступлении необходимо соблюдать законы этики. Нельзя:

• допускать критических замечаний по поводу города, в котором находитесь;

• допускать критических замечаний по поводу возраста людей;

• привлекать обостренного внимания к неудачам кого-нибудь из присутствующих;

• допускать вторжения в «личное пространство» слушателей, за исключением рукопожатия;

• производить ответную критику (можно выдвигать свои аргументы, но не поднимать людей на смех);

• ошибаться, называя имя и отчество присутствующего;

• курить во время выступления;

• никогда, ни при каких условиях терять хладнокровие (самоконтроль – обязательное качество).

Некоторая терминология иногда произносится с большим трудом. Чтобы избежать ошибок, необходимо воспользоваться следующими советами:

• до выступления запишите некоторые фразы;

• в трудных местах речи говорите помедленнее;

• не напрягайтесь, старайтесь расслабиться и не концентрировать внимание только на своих словах;

• не концентрируйтесь на поведении отдельных слушателей, они могут просто отвлекаться и реагировать на взаимоотношения с соседями.

Суть всякого выступления должна быть позитивной. Слушатель по окончании вашего выступления должен получить уверенность в себе. Заключение выступления должно быть специально построенным. Оно остается в памяти, оно позволяет еще раз обратить внимание на важнейшие аспекты выступления, оно готовит слушателей к дискуссии. Без заключения выступление воспринимается как оборванное. По словам А. Ф. Кони, «в заключение оратор должен стремиться к конкретным действиям».

Не всякому выступлению сопутствует успех. Иногда этого не случается. Не то место и не то время.

### 

### 25.4. ВАМ МЕШАЮТ ВЫСТУПАТЬ

В большой аудитории всегда найдется кто-то недовольный. У него плохое настроение, ему кто-то до этого сделал выговор и он ищет выход своему плохому внутреннему состоянию. Выступающему лучше всего не переходить границ вежливости, обращать внимание на всю аудиторию, использовать фразу: «Благодарю вас за вопрос», но не терять времени на полемику.

Не следует говорить:

«Если вы думаете меня перебить...» (вас уже перебили).

«Ваше замечание неуместно».

«Сначала подумайте, потом кричите».

«Не мешайте. Я вас предупреждаю».

Имеется несколько типовых приемов, направленных на нейтрализацию « нападающего »:

1. Ответить так, чтобы поставить спрашивающего в тупик, заставить его задуматься, удивиться.

2. Повторить вопрос или отрицательное замечание, передавая его слушателям для оценки.

3. Попросить повторить замечание или отдельные его формулировки.

4. Попросить уточняющие данные у спрашивающего.

5. Использовать при ответе метод «да, но». Например: «Согласен с вами, но...» или «Вы правы, но вместе с тем...».

6. Нейтрализовать провокационный вопрос высказыванием типа: «Я предвидел такой вопрос, но будет лучше, если я продолжу выступление по теме».

7. Использовать диалектические приемы: «Не будем размениваться. Сейчас для нас более важно...».

8. Попросить спрашивающего подождать до следующего выступления.

9. Обратиться к благородству слушателей, спросив мешающего, как бы он сам вел себя в такой ситуации.

### 25.5. ПРИЕМ ПОСЕТИТЕЛЯ

Основные правила приема посетителя следующие: вежливость – при встрече, интерес – при выслушивании, любезность – в споре, такт – во время критики.

Наиболее удачные личные встречи носят неформальный характер. Однако, руководитель должен планировать встречу и придерживаться определенного плана ее проведения. Полезно ознакомиться с личным делом сотрудника, о результатах его работы, имеющихся достижениях и недостатках. Во время индивидуальных встреч руководителя следует говорить примерно 20% времени, а 80% времени слушать.

Никогда не переходите на личности. Например, не следует говорить «вы агрессивны», следует использовать более мягкую формулировку «может создаться впечатление, что вы агрессивны». При обсуждении проблемы лучше использовать открытые вопросы типа «Как вы думаете...?», «Как можно улучшить вашу работу...?» и т. п.

Прием следует строить из трех стадий: вводная, основная, завершающая части.

В ходе приема следует соблюдать следующие правила:

1. Предупреждайте собеседника о располагаемом времени.

2. Помните, что для собеседника его дело самое важное.

3. Удерживайтесь от безудержной категоричности суждений.

4. Убедительно и подробно высказывайте свою точку зрения.

5. Последовательно проводите свою мысль.

6. Стройте речь четко, ясно и не слишком громко.

7. Проявляйте самокритичность при встречных замечаниях.

8. Строго проводите различие между фактом и мнением.

9. Вопросы формулируйте конкретно и без двойного смысла.

10. Заканчивайте обсуждение конкретным решением.

Всегда стремитесь к согласию, так как при согласии человек чувствует себя обязанным выполнить поставленную задачу. При этом не следует забывать, что лидером являетесь вы и на вас лежит обязанность довести до сотрудника, что от него требуется. Во время пауз подводите итог, чтобы не возвращаться к рассмотренному повторно.

### 25.6. БЕСЕДА ПО ПОВОДУ ПРОДАЖИ

Анализ ситуации до беседы:

• Кто он?

• Чего он хочет?

• Что я могу предложить?

• Как следует предлагать?

• Что я смогу получить?

В ходе беседы можно выделить восемь стадий поведения:

1. Приветствие.

2. Выдвижение предложения.

3. Вызвать интерес.

4. Установить потребность клиента.

5. Вызвать доверие к сделке.

6. Продавать выгоды.

7. Обобщить выгоды.

8. Принять решение.

Взаимоотношения покупателя и продавца характеризуют два параметра: выгода покупателя и доход продавца. Если обе стороны получают выгоду, то это оптимальная ситуация. При отсутствии выгоды у обоих – это «страна дураков». Приманкой для покупателя оказываются сделки, где имеет место выгода покупателя без дохода у продавца. «Западня для покупателя» – влечет доход продавца при отсутствии выгоды покупателя.

Для продавца необходимо помнить, что продается товар и одновременно престиж компании и престиж продавца. Люди покупают не товар, а сопутствующий эффект.

### 25.7. ЗАПОВЕДИ ЭКСПОРТЕРА

Задачи экспортера включают изучение потребности, выявление способов организации рекламы, анализ способов поставки продукции, выявление возможных рисков. Во время беседы с потенциальным покупателем или при обсуждении новой области сбыта продукции следует учитывать следующие правила:

1. Не принимай на веру то, что могут говорить о вкусах людей в других странах.

2. Не считай окончательно, что это ты можешь продать, а это – не можешь.

3. Мысли глобально, мировая экономика взаимосвязана.

4. Бей конкурента качеством.

5. Разыгрывай из себя сторонника местных настроений и вкусов.

6. Показывай свое постоянное присутствие на рынке.

7. Выбери правильно фирменный знак.

8. Название товара согласуй с местными терминами.

9. Заботься о репутации фирмы.

10. Предусматривай средства на рекламу.

В ходе обсуждения необходимо найти ответы на следующие проблемы:

• занимаемая область рынка;

• степень стандартизации продукции;

• степень кооперации с местными организациями;

• назначаемая цена;

• выбираемая форма оплаты;

• темп поставки и обновления продукции.

При взаимоотношении с иностранными партнерами необходимо соблюдать ряд условий, связанных с национальными традициями.

Французы считают «варварством» заводить за столом разговор о делах, пока не подадут десерт.

В Китае лучше избегать на переговорах слова «нет», которое считается проявлением дурного тона. Это, впрочем, не означает, что слово «да» в устах китайца непременно означает знак согласия, – просто вам дают понять, что ваше замечание принято к сведению.

С англичанами рекомендуется говорить преимущественно о погоде и ни в коем случае не рассказывать им анекдоты, поскольку британское чувство юмора плохо стыкуется с юмором других стран. У англичан в порядке вещей позвать официанта пощелкиванием большим и средним пальцами, размахиванием рукой или указательным пальцем. Если вы сделали это на улице, считайте, что подписали себе приговор, – в приличное общество вас больше не позовут.

Снятый с плеч пиджак, оставленный в руках, означает в английском обществе приглашение к драке. В английском обществе допустимо разговаривать с кем-либо, в том числе с женщиной, держа руки в карманах или не вынимая сигарету изо рта.

Готовность задать вопрос или ответить на заданный вопрос выражается в Англии поднятым указательным пальцем.

При общении с русскими и американцами не стоит выставлять себя трезвенником.

С итальянцами лучше не демонстрировать своих вокальных возможностей.

С испанцами ни в коем случае не осуждают корриду.

В городской среде Нигерии сложился устойчивый стереотип поведения, согласно которому опоздание – признак хорошего тона.

### 25.8. БЕСЕДА ПРЕТЕНДЕНТА НА НОВОЕ МЕСТО

При обсуждении нового места работы претендента интересует возможность роста, престиж должности, заработная плата, обстановка в коллективе, должностные обязанности. Одновременно принимающий на работу стремится оценить во время беседы зрелость, профессионализм, коммуникабельность, энтузиазм, заинтересованность претендента.

До беседы следует подготовиться:

1. Продумать возможные вопросы и подготовь четкие ответы.

2. Продумать возможные вопросы к собеседнику, ответы на которые не являются общеизвестными.

3. Подготовить краткую справку о себе.

4. Планировать свой приход на 5-10 минут раньше намеченного срока.

5. Запомнить имя и отчество собеседника.

6. Одеться скорее консервативно, нежели остро модно.

Во время беседы соблюдают следующие правила:

1. Представиться в той же форме, в какой представился собеседник.

2. Сохранять выдержку, оптимизм.

3. Держаться непринужденно.

4. Обязательно смотреть собеседнику в глаза, говорить четко и ясно.

5. Не курить, даже если предложат.

6. Отвечать на вопросы, не уклоняйся в ответах.

7. Избегать односложных ответов, но не быть многословным.

8. Предоставить инициативу собеседнику.

9. Использовать возможность повернуть разговор на выгодную тему.

У каждого человека имеются проблемы, но во время встречи не следует о них говорить. Работодатель ищет работника энергичного, делового, целеустремленного. Такой образ и следует постараться создать.

|  |  |
| --- | --- |
| Не нападай на позицию участника, загляни за нее. Не отбивайся от критики, преврати ее в поддержку. Преврати атаку на себя в атаку на проблему. Используй вопросы, а не утверждения.  Молчание – лучшее оружие против необоснованной атаки.  Если вы явитесь ко мне со сжатыми кулаками, то и я могу обещать вам, что мои кулаки крепко сожмутся.  Вудро Вильсон | Причина, по которой реки и моря получают дань от сотни горных потоков, заключается в том, что они находятся ниже последних. Благодаря этому они в состоянии господствовать над всеми горными потоками. Точно так же и мудрец, желающий быть выше людей, ставит себя ниже их. Желая быть впереди нас, он становится позади. Вот почему, хотя его место выше людей, они не чувствуют его тяжести. Хотя его место впереди них, они не считают это оскорблением.  Лао-Цзы, V век дон. э. |

Предоставив необходимые документы, следует помнить, что очень важны детали вашей трудовой деятельности, ваше отношение к событиям в своей биографии.

Беседа – это встреча двух умных людей. При этом допустимы юмор, шутка, но и обязательно проявление профессионализма. Если вы действительно специалист, то следует уверенно говорить: «Знаю, умею, могу». Часто первая беседа проводится сотрудниками службы управления персоналом. Задача кандидата – проявить интерес к себе и показать необходимость встречи с руководителем.

Ко всем задаваемым вопросам следует быть внимательным. Они не задаются просто так. Очень аккуратным следует быть при критике конкретных людей, ваших бывших руководителей, политиков, специалистов в вашей области.

Завершая беседу, поблагодари собеседника за внимание. В последующем оцени плюсы и минусы предлагаемого места работы, свои ответы и задаваемые вопросы. У работодателя должны остаться ваша анкета, благоприятный образ профессионала.

### 

### 25.9. ОБСУЖДЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

В ходе обсуждения проблемы необходимо:

• разграничить участников и предмет обсуждения;

• акцентировать внимание на интересах, а не на позициях сторон;

• прежде чем решать, выделить возможности;

• выводить результат из объективных норм.

Постоянный контроль своего поведения в ходе обсуждения и соблюдение стадий обсуждения позволят вам стать ведущим партнером:

• в начальной стадии начинайте с постановки важнейших позиций, покажите важность проблемы, сформулируйте интересы как часть проблемы;

• в средней стадии будьте активным, не отклоняйтесь от цели, не преуменьшайте значение проблемы, не теряйте самообладания при трудностях, не акцентируйте внимание на расхождениях;

• в заключительной стадии подведите итог, уточните достигнутую договоренность.

При обсуждении следует постоянно помнить ключевые заповеди, учет которых позволяет сделать обсуждение результативным:

• участники обсуждения – люди;

• иногда ставьте себя на место собеседника;

• ваша проблема – не вина других;

• позволяйте собеседнику «выпустить пар»;

• осознайте свои чувства и чувства собеседника;

• слушайте и показывайте, что слушаете собеседника;

• делайте ставку на результат.

### 25.10. СПОР

В девяти случаях их десяти спор кончается тем, что каждый из участников еще больше убеждается в своей правоте. Если даже вы одержали верх в споре, вы проиграли. Переубедить таким способом невозможно. Существует только один способ одержать верх в споре – это уклониться от него.

Если вы говорите человеку, что он не прав, то вы наносите прямой удар его интеллекту, его здравому смыслу, его самолюбию. Такая ситуация вызывает желание нанести «ответный удар». Людей следует учить так, как если бы вы их не учили. Незнакомые вещи можно преподносить как забытые. «Я считал иначе. Со мной это случается. Давайте проверим факты». Такие фразы позволяют дипломатично «проталкивать» свое мнение. Собеседник может быть полностью не прав, но он так не думает. Не осуждайте его. Постарайтесь понять его. Только мудрые, незаурядные люди пытаются это делать.

С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.

Разногласия в конечном счете не так велики. Если хватит терпения и желания, то всегда можно договориться.

Большинство людей, когда хотят склонить собеседника к своей точке зрения, говорят слишком много. Это ошибка. Дайте возможность собеседнику выговориться. Пусть он вам сообщит дополнительные факты.

Некоторые правила, которые позволяют воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая у них чувство обиды:

• начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника;

• указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно;

• сначала поговорите о своих ошибках, а потом критикуйте собеседника;

• задавайте вопросы вместо явного отрицания;

• добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете;

• будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.

Для руководителя ситуация спора – одна из наиболее часто возникающих. Выиграть спор часто необходимо, поэтому, проводя спор, следует знать некоторые некорректные приемы. Иногда необходимо их увидеть у собеседника, иногда следует самому ими воспользоваться.

1. Аргумент недоказательности – использование недоказанных аргументов, с сопровождением выражений «всем известно», «давно установлено», «совершенно очевидно».

2. Аргумент к публике – опора на мнение, чувства и настроение присутствующих, а также отсутствующих.

3. Аргумент к личности – приписывание противнику реальных или мнимых недостатков, которые делают его несостоятельным или смешным. Это могут быть обвинения в нелогичности, непоследовательности, нечувствительности к мнению других.

4. Аргумент к массам – попытка взволновать широкий круг людей, используя групповой эгоизм, национальные, расовые предрассудки, лживые обещания.

5. Аргумент к тщеславию – похвала противнику с переходом к своей точке зрения. Это выражения типа «Не подлежит сомнению ваша высокая эрудиция», «Нет сомнения в ваших идеях».

6. Аргумент к авторитетам – цитаты других, с которыми спорить неприлично.

7. Аргумент к нежелательным последствиям – акцентирование внимания на будущих последствиях: «Последствия будут крайне негативны для вас», «Это принесет потери всем».

8. Аргумент к невежеству – использование иностранных слов, цитат на иностранном языке.

«Управляя спором», необходимо менять направление разговора. Для этого можно использовать:

1. Перевод разговора на личность противника.

«Вы на ложном пути», «Что вы можете знать об этом?», «А какое вам до этого дело?», «Вы что, смеетесь?», «Вы чудак или сумасшедший?»

2. Перевод разговора на обсуждение обстоятельств.

«Это не окупится», «Кто этим будет заниматься?», «Мы уже пробовали это», «Народу это не понравится», «Кому это нужно?», «Над нами будут смеяться», «У нас и без того хватает забот».

3. Отбрасывание идеи.

«Тут нет нового», «Слишком рискованно», «Это уже было тысячу раз», «Это не выдерживает критики».

### 25.11. ВЫ ДАЕТЕ ПОРУЧЕНИЕ

Давая поручение, руководитель должен правильно сформулировать постановку задачи, создать у подчиненного уверенность в важности задания. Для этого следует соблюдать следующие условия:

1. Перед выдачей поручения посоветуйся с исполнителем.

2. Обеспечь условия, зависящие от тебя и благоприятные для исполнения задания.

3. Проанализируй возможности подчиненного и возможные помехи.

4. Формулируй задание спокойным, доброжелательным тоном.

5. Не забывай о вежливости и культуре при обсуждении задания.

6. Найди время для обучения подчиненного.

7. Не давай одному подчиненному сразу несколько заданий.

8. Указывай срок завершения и форму представления результата.

9. Требуй исполнения задания.

10. Не делай работу за подчиненного.

При формулировке задания не следует использовать выражения типа:

• ты меня не понимаешь;

• это не моя вина;

• в сотый раз тебе повторяю;

• у меня такой опыт работы;

• ты не прав, и я не изменю своего мнения. Наиболее желательными являются формулировки:

• я недостаточно ясно выразил свою мысль;

• я ошибся и исправлю свою ошибку;

• попробую объяснить это иначе;

• век живи, век учись;

• очевидно, на это мы смотрим по-разному.

### 25.12. ПРЕОДОЛЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

Конфликт – столкновение двух или более разнонаправленных сил с целью реализации их интересов в условиях противодействия. Конфликт приносит не только вред. Он может прояснить отношения и способствовать прогрессу.

Предприятие (фирма) представляет собой сложный организм, состоящий из различных структурных подразделений и работающих в них людей, взаимодействие между которыми часто приводит к конфликтам. Основные причины конфликтов – грубость и нетактичность (24%), деление обязанностей и результатов (30%), неприязнь и зависть (12%), небрежность, неуживчивость и недисциплинированность (34%).

Преодоление конфликтов является важной задачей менеджеров предприятия. Для этого необходимо уметь выделить зону конфликта, отделить повод от причины, выделить субъективные мотивы людей в конфликте, оценить возможные последствия конфликта, оценить динамику развития конфликта.

Конфликт характеризуется столкновением различных интересов и линий поведения.

Конфликты могут разыгрываться внутри одной личности (психологические), а также между отдельными людьми, группами лиц или подразделениями (социальные).

Социальные конфликты могут возникать между:

• персоналом (например: рабочими и менеджерами; между менеджерами отдела);

• группами лиц (например: между менеджерами различных отделов; рабочими и администрацией);

• структурами (например: между филиалами предприятия; между предприятием и внешней средой – банком, фискальными органами, органами власти, общественными организациями;

• разнородными участниками (например, забастовка энергетиков – конфликт работающих с руководством электростанции и правительством РФ). Классификационными параметрами конфликта являются предмет, состав

участников, фазы протекания.

Предметами конфликтов могут быть различные подходы к решению проблем, различные оценки роли или действий людей (начальников отделов, руководителей предприятий и т. д.).

Участниками конфликтных ситуаций могут быть внутренние и внешние работники, структуры, организации (например, рабочие, сотрудники, менеджеры, акционеры, вкладчики, клиенты, поставщики, кредиторы, органы власти, общественные организации).

Фазы конфликта: скрытый, обнаруженный, открытый, разрешенный, последствия (может прерываться на любой фазе).

Мерами по преодолению конфликтов являются: профилактика (согласование интересов и действий), обнаружение и осознание, обход, разрешение. Отсутствие или недостаточность профилактических мер часто оказывается основной причиной возникновения конфликта. Обнаружение и осознание конфликтов можно рассматривать как первый шаг в разрешении конфликта (скрытые конфликты становятся открытыми).

М. Фоллетт в 1920 г. предложила три метода устранения конфликтной ситуации: подавление, компромисс, интеграция.

Подавление предполагает с помощью силы уничтожение оппонента.

Компромисс – это временное соглашение, рассчитанное на короткий срок и ведущее к повторению конфликта в будущем.

Интеграция – это рассмотрение конфликта как многогранной проблемы, поиск единой системы ценностей у конфликтующих сторон. Интеграция требует образованности, проницательности, восприимчивости, умения совместного размышления у обеих сторон.

Существует четыре способа разрешения конфликта:

• соглашение в результате совпадения мнений сторон;

• соглашение в соответствии с законодательной и моральной волей внешней силы;

• соглашение, навязанное одной из сторон конфликта;

• застарелый конфликт теряет свою актуальность и разрешается сам собой. Мероприятия, касающиеся общения людей и групп людей, такие как личные беседы с руководителем, собрание коллектива, прием в профсоюзном комитете или производственном совете, на совете директоров, помогают своевременно выявлять и осознавать конфликты.

Вариантом преодоления открытых конфликтов может являться обход конфликта. Это необходимо, когда успешное разрешение конфликта практически невозможно в данное время.

Участники конфликта «разводятся в разные стороны», и конфронтация (хотя бы временно) прекращается. Результатом разрешения конфликта может быть: «А» выигрывает за счет «Б», «Б» выигрывает за счет «А», обе стороны оказываются в проигрыше, хотя надеялись на благополучный исход, обе стороны оказываются в выигрыше на основе компромисса, взаимных уступок, взвешенных потерь. Выбор пути разрешения конфликта находится в руках сторон.

В качестве приемов обхода конфликта могут быть:

• «уход» – перевод внимания в другое направление;

• «сосуществование» – отказ участников разрешать конфликт благодаря осознанию общих задач и целей, молчаливому согласию приоритета общих интересов;

• «изменение направления» – предлагается поиск виновного в другом направлении или «козлов отпущения»;

• «отход» – участника конфликта принуждают к выполнению обязанностей, обещая иные преимущества или применение угроз («кнут и пряник»);

• «изоляция» – один из участников изолируется (командировка, отпуск, иное место работы);

• «лишение возможностей» – одного или нескольких участников конфликта дополнительно «нагружают» работой или лишают властных полномочий;

• «вытеснение» – создается «общественное мнение», что конфликт надуман, в надежде на изменение ситуации со временем («время лечит»). Этот вариант преодоления конфликтов ведет к устранению открытого конфликта путем решения проблем в пользу одного из участников либо примирением интересов обеих сторон.

Можно назвать ряд таких приемов:

• «силовое разрешение» – конфликтующие стороны и, возможно, другие силы стремятся ослабить силы и позиции противника путем информационных средств, власти, подрыва репутации, увольнения, понижения в должности и/или окладе и т. д.;

• «разрешение по приговору» – при этом конфликт решается посредством приговора, голосования (большинством), третейского решения (незаинтересованным третьим лицом);

• «совместное разрешение» – участники конфликта работают совместно по поиску путей выхода из ситуации, используя для этого посредников (третьи стороны), а также путем переговоров и взаимных уступок, путем поиска совместного решения или путем смещения акцентов, подбором новой «бесконфликтной» области совместных работ.

Всегда следует помнить:

1. Не расширяйте зону конфликта.

2. Предлагайте позитивные решения.

3. Не используйте категоричных форм.

4. Сокращайте число претензий.

5. Жертвуйте второстепенным.

6. Избегай оскорблений.

### 25.13. ПЕРЕГОВОРЫ

Переговоры – специфический вид деятельности, имеющий свои правила и закономерности, путь к взаимообогащению и взаиморазвитию, совместный анализ проблемы. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

Умение вести переговоры – это искусство. Переговоры должны приводить к результату, удовлетворяющему обе стороны.

Успех переговоров готовится заранее. Следует изучить партнера, наметить для своей позиции возможные пути сближения, варианты развития успеха. До начала переговоров необходимы соответствующая атмосфера, эмоциональный настрой. Если вы плохо себя чувствуете, внутренне не готовы к беседе, не можете отключиться от текущих проблем, лучше не начинать переговоры.

Психологически подготавливая себя, следует учесть, что переговоры – это не сражение. Настрой на спор недопустим.

До начала переговоров следует узнать несколько деталей о собеседнике, его предприятии, финансовом состоянии. Правильное начало предполагает взаимное представление друг другу. Необходимо побеспокоиться, чтобы в ходе переговоров вам не мешали, не отвлекали телефонными звонками. Зачастую успех переговоров зависит от формы подготовленных материалов.

Переговоры лучше всего вести по намеченному плану. Начинать с наиболее важных аспектов повестки дня, затем обсудить проблемы, не имеющие разногласий. Разговор лучше начать с одной-двух отвлеченных фраз. Обратите внимание на психологическое состояние собеседников. Заметив в них замешательство, не подавайте виду, постарайтесь быть особенно внимательным.

Если в ходе переговоров возникли напряжения, если вас провоцируют, то найдите способ сделать паузу, пересядьте на другое место. Не показывайте своего раздражения, не повышайте тон голоса. Этим вы только дадите знак собеседнику о вашей слабости. Улыбка и доброжелательность помогают в самых сложных ситуациях. Будьте реалистом, ищите путь к успеху. Старайтесь не отклоняться от основной цели переговоров.

Успех на переговорах достигается логикой рассуждений. Следует понять логику партнера, выявить у него ошибки в логике построения звеньев. Найдите факты, усиливающие вашу позицию. Переговоры следует вести убедительно, но не навязчиво. Не выделяйте факты, усиливающие позицию партнера. Не акцентируйте внимание на расхождениях, если они не принципиальны.

В ходе переговоров используют несколько типов вопросов:

• специальные – они требуют объяснения, не допускают однозначного ответа «да» или «нет»;

• риторические – используются для постановки новых вопросов, констатации позиций;

• переломные – задаются с целью изменения хода беседы;

• альтернативные – требуют однозначного ответа «да» или «нет»;

• проблемные – вынуждают собеседника размышлять.

Не старайтесь добиться превосходства нечестными методами. Хорошая репутация превыше всего. Будьте благородны. Если вы знаете о слабых местах собеседника, не старайтесь переносить на них акцент. Старайтесь вести себя на равных. Даже в случае неудачи поблагодарите делового партнера и выразите надежду на дальнейшее сотрудничество. Зачастую успех переговоров зависит не только от того, что было сказано, но и от формы подачи информации. Лучше сказать слишком мало, чем слишком много. Важнейшие высказывания следует произносить четко и медленно. Короткие предложения воспринимаются лучше, чем длинные, и активнее фиксируют внимание собеседника.

Экономить время на переговорах не следует. Все вопросы и аспекты следует подробно обсудить, но не расслабляйтесь и не уходите от целей переговоров.

### 25.14. ВЫ ОРГАНИЗУЕТЕ ПРИЕМ

К любому виду приема нужно тщательно готовиться. Прежде всего следует определить цель, ради которой организуется прием, и место проведения приема. Затем составляется список приглашенных. Гостям заранее рассылается приглашение. Фамилия, имя и отчество вписываются от руки, а само приглашение может быть подготовлено типографским способом. Целесообразно приглашаемым предварительно сделать телефонный звонок, и если приглашение будет принято, то посылается письменное приглашение.

Одним из главных правил приема является точность. Опаздывать недопустимо. Если объективные условия приводят к опозданию, то следует заранее предупредить организаторов приема.

Большое внимание уделяется рассадке гостей. Здесь необходимо учесть служебное и общественное положение каждого участника приема. Самым почетным считается место справа от руководителя приема. По мере удаления от руководителя места становятся менее почетными. Для каждого из участников приема готовится карточка, которая расположением на столе показывает соответствующее место приглашенному.

Во время приема следует говорить о событиях, которые могут интересовать всех гостей. Спорных проблем при обсуждении следует избегать. В деловом мире принято делать подарки (сувениры, фирменные знаки), но здесь следует соблюдать меру и тактичность. Слишком дорогие вещи дарить нельзя, так как это может поставить в неловкое положение вашего коллегу. Недопустимо дарить предметы туалета (носки, рубашки, парфюмерию и т. д.). При достаточно тесном знакомстве допустимо дарить национальные напитки, изделия из кожи, керамики, стекла, металла. Иностранным участникам приема уместно дарить художественно оформленные изделия (гравюры, памятные медали, настенные тарелки, книги, компакт-диски). Дарить следует этично, говоря при этом приятные слова, краткие пожелания, шутки. Принимать подарки тоже следует тактично: поблагодарить, распаковать, доброжелательно оценить внимание к вам, выразить полное удовлетворение.

В ходе приема или после официальной части может предлагаться фуршет, обед.

Уходить после приема необходимо в заранее намеченное время. Лучше всего уходить «по-английски», чтобы никому не мешать и не привлекать повышенного внимания. Попрощаться можно только с руководителем приема.

### 25.15. ОБМАН

Любой руководитель сталкивается с ситуацией неполной откровенности и даже обмана со стороны коллег или подчиненных. Фактически это означает, что принимать решения приходится в условиях неполной или неправильной информации. Следствием этого оказывается ошибочный выбор вариантов управленческих решений и последующие экономические потери предприятия. Квалифицированный руководитель должен объективно оценивать возможность возникновения подобных ситуаций и уметь «чувствовать» возникновение обмана.

Легко увидеть явный обман, но очень трудно заметить нарастание тревожной ситуации, когда работник (в силу разных объективных или субъективных причин) делает сознательные служебные «ошибки». Руководителю необходимо пользоваться некоторыми психологическими способами анализа ситуации, которые позволяют предположить возможность наличия обмана. Таких приемов можно выделить четыре:

1. Работник слишком осуждает других, которые замечены на обмане.

2. Работник начинает шутить на тему обмана.

3. Работник неадекватно реагирует на чужие поступки.

4. Работник провоцирует руководителя на неэтичный поступок.

Чрезмерное осуждение является способом личной защиты человека от переключения внимания на него самого. Поэтому люди, допустившие ошибку, стремятся за подобную ошибку активно критиковать другого, переключая внимание окружающих и надеясь, что внимание не будет проявлено к нему самому. Не зря существует известная пословица: «На воре шапка горит».

Шутки и разговоры в вольном стиле о способах обмана, вариантах деловой нечестности свидетельствуют о скрытой настороженности, об интересе к данной теме. Аристотель подчеркивал: «Если хочешь, чтобы люди не делали чего-либо, запрещай им и говорить об этом». Если человек совершил обман или решается на него, он не будет говорить об этом прямо, но начинает в шутливой форме обсуждать подобные ситуации. Тема занимает слишком много места в его внутреннем внимании, и он не в силах удержать ее в тайне. «Нет дыма без огня».

Наиболее явным признаком оказывается неадекватное поведение подчиненных. Если работник начинает вдруг задерживать деловую информацию, сознательно не доводит ее до коллег, переглядывается с кем-то в ходе делового совещания, вступает в активную критику предложений коллег, то это наиболее явные признаки наличия служебного обмана.

Четвертым признаком обмана может стать стремление работника подтолкнуть руководителя на неэтичные поступки. Внутренняя тревожность сотрудника в этом случае находит выход в виде активного стремления найти оправдание своему поступку через действия руководителя в этом же направления. Фактически руководитель, став его сторонником, будет оправданием его осуществленного обмана. Авторитет руководителя становится индульгенцией на отпущение грехов.

Отмеченные выше четыре признака возможного присутствия обмана не являются избыточными. Про некоторых руководителей говорят, что они «чувствуют подвох за версту». На практике это означает хорошую память, умение сопоставлять отдельные детали. Квалификация руководителя не в том, чтобы увидеть обман и наказать сотрудника. Гораздо важнее предвидеть ситуацию обмана и не дать ей произойти. Задуманный обман не обязательно должен случиться. Работник может активно и квалифицированно исполнять свои обязанности, находясь на грани обмана («человек слаб»). Обман – это отклонение от нормальной ситуации. При хорошем психологическом климате в коллективе обман не должен быть объектом пристального внимания. Для руководителя это скорее управленческое чутье, а не объект внимания.

### 25.16. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ И СЕКРЕТАРЯ

Секретарь не должен спрашивать, зачем его вызвал начальник; не считать, что уход домой после окончания работы – законное право; не открывать сумочку с косметикой за рабочим столом, в работе полагаться только на себя; не использовать служебный телефон для своих нужд более трех раз в день; беря телефонную трубку не говорить «алло», а назвать учреждение; не набирать телефонный номер карандашом, не заставлять посетителей стоять у стола; не передавать начальнику сплетни, которые ходят о нем.

Во взаимоотношениях с руководителем секретарю необходимы такт, преданность, предусмотрительность и инициатива. Существует две модели взаимодействия. Первая предусматривает предоставление секретарю широкой инициативы и использование наилучшим образом его способностей. Вторая – восприятие и согласие с проявлением деловых качеств секретаря, попытками принимать отдельные управленческие решения. Одна из ошибок секретарей состоит в проявлении самонадеянности и всезнайства. Для секретаря руководителя недопустимы серьезные промахи.

Информационные материалы у секретаря должны быть четко классифицированы. Можно выделить папки: документы на подпись, подписанные документы, письма и ответы на них, приказы и распоряжения, документы по жалобам и конфликтам, картотека приема посетителей «по личным вопросам», журнал передачи служебных документов, служебные материалы по важнейшим функциональным областям деятельности руководителя, телефонный справочник организаций, телефонный справочник частных лиц.

Поведение секретаря частично формирует представление сотрудников о поведении руководителя, поэтому необходимо соблюдать ряд принципов:

1. Только зная ваши цели, секретарь может четко представить свои задачи и оказывать вам помощь.

2. Не заставляйте секретаря говорить неправду.

3. Помните, что секретарь – ваш коллега по работе и ему дано право на критику.

4. Позаботьтесь о выделении времени для разрешения возникших деловых проблем при обращениях к секретарю.

Хороший секретарь проявляет ненавязчивую заботу и тактичное внимание к соблюдению графика деловых мероприятий руководителя. Он должен помогать руководителю реагировать на конкретную обстановку, быть чутким посредником между руководителем и персоналом.

Некоторые сотрудники стремятся любыми способами добиться нужного решения руководителя, воздействуя для этого вначале на секретаря. Это может быть использование секретаря для представления руководителю дополнительных просьб, но может быть и провоцирование конфликта с секретарем, чтобы заставить руководителя «втянуться» в обсуждение проблемы.

## 

## Глава 26. ИНФОРМАЦИОННЫЙ ОБМЕН

### 26.1. ТИПОВАЯ СТРУКТУРА СЛУЖЕБНОГО ДОКУМЕНТА

Герберт Саймон, лауреат Нобелевской премии в области экономики за 1978 г., родился в 1916 г. в Милуоки (штат Висконсин, США). Окончил Чикагский университет в 1936г. со степенью бакалавра, там же спустя семь лет получил степень доктора. Карьера Саймона началась с должности исследователя в муниципалитете Чикаго (1936-1938 гг.). Некоторое время он работал редактором в Чикагской ассоциации менеджеров, после чего перешел на пост директора исследовательской группы Калифорнийского университета в Беркли, занимавшейся изучением проблем городского хозяйства.

Последующая научная и преподавательская работа Саймона связана с Иллинойским технологическим институтом и университетом Карнеги-Меллона. Имя Саймона связано с тремя разделами современной экономической науки: теория принятия решений в организациях, теория управления, эвристическое программирование. Саймона называют отцом современной теории принятия решений. Долгое время экономисты предполагали, что фирма действует рационально, стремясь к достижению своей главной цели – получению максимума прибыли. Саймон, напротив, говорит о фирме как о сложной организации, решения в которой принимаются ее членами коллективно. Как следствие, они далеко не всегда рациональны, ибо несут отпечаток личной заинтересованности членов фирмы и их неспособности предвидеть в полной мере последствия принимаемых решений. Истинная цель фирмы состоит не в максимизации прибыли, а в нахождении приемлемых для всех ее членов решений. Саймону принадлежит и идея компьютерной имитации поведения человека в различных ситуациях или, как он ее называет, «наука об искусственном». Основываясь на традиционных теориях потребительских оценок, «наука об искусственном» учитывает концепцию «ограниченной рациональности» (человек не может все помнить и все иметь в виду, следовательно, не способен принимать абсолютно рациональные решения). Критическим отношением Саймона к традиционным моделям вызвано и введение им нового понятия «сатисфакция».

Под сатисфакцией понимается ориентация поведения не на максимизацию той или иной функции, а лишь на достижение ею значения, превышающего некий «удовлетворительный» уровень. Это понятие существенно дополнило классическое представление о целях экономического поведения, нашло широкое применение в теории фирмы и при решении многих экономических задач. В 1978 г. Саймон получил Нобелевскую премию за исследования процессов принятия решений в экономических организациях.

Соблюдайте административный этикет. Пишите просто и понятно. Используйте типовые тексты.

Менеджеры, как правило, ведут информационный обмен на специфическом языке. Формой информации можно передать свое мнение, идеи, подготовить желаемый ответ. Ежедневно менеджер тратит до 80% рабочего времени на получение и передачу информации подчиненным, руководителям, коллегам, клиентам, поставщикам и т. д.

Общение есть передача мыслей, эмоций или отношений одного или нескольких человек другому или другим людям. Основные принципы общения:

• должны существовать линии общения;

• в конце каждой линии должны находиться лица, способные ею пользоваться;

• должны быть некие средства, подтверждающие использование линий общения;

• должно быть достаточное побуждение к использованию линий общения;

• должна быть выбрана правильная форма общения (устная, письменная, иллюстративная).

Эффективность общения зависит от правильности выбора способа и формы общения. Процесс общения включает звенья: намерение, внимание, восприятие, запоминание, участие.

«Намерение» отвечает на вопросы: что, кто, почему и когда? «Внимание» воздействует на различные чувства, отвечая на вопросы «Что важно для получающего информацию лица?», «Какая форма общения предпочтительнее?» «Восприятие» – передача информации с обеспечением правильности понимания. «Запоминание» – стремление понять, принять, сохранить. «Обратная связь» выражается в словах, действиях, поведении. Барьерами при общении являются:

• неопределенность информации;

• неудачное представление сведений;

• неспособность партнера воспринимать информацию.

Большая часть деловой информации менеджера – это письма, требующие ответа или пересылки, отчеты или выдержки из них, профессиональные журналы и книги, деловые документы.

Умение эффективно писать складывается из орфографии, пунктуации, грамматики и стиля. Основные правила грамотного письма: короткие предложения, отсутствие ошибок, использование активной формы предложений, соблюдение общепринятых норм изложения. Различают следующие виды служебной документации: письма, служебные записки, доклады, сопроводительные письма, приказы, служебные инструкции. Если материал только информирует получателя, то он должен ясно и достоверно излагать сведения. Убеждающий документ должен иметь логику построения, ориентированную на логическое управление мыслями читающего.

Для удобства восприятия текст делового письма разбивается на блоки. Блок – это группа строк, объединенная общим содержанием. Заголовок или «шапка» письма размещается в верхней части листа. Многие фирмы используют типовые бланки с заголовком, нанесенным типографским способом. Элементами заголовка являются фирменный знак, наименование фирмы, почтовый адрес, номера средств связи. Для оформления заголовка используют нестандартный шрифт. Дата указывается отдельной строкой в правой или левой верхней части страницы. Уведомление о конфиденциальности (для служебного пользования, персональное, секретно) при необходимости указывается специальным термином в правой верхней части страницы. Обращение в письме играет роль приветствия. Его форма зависит от официального статуса адресата. Предметная строка служебного письма дает краткое и точное название документа. Основной текст разбивается на текстовые блоки, отделяемые строчными пробелами. В заключении используют типовые формулировки, отражающие доброжелательное отношение к адресату.

Официальные письма излагаются на официальных бланках, имеющих набор обязательных реквизитов (эмблема и наименование организации, служебные телефон, факс и электронную почту, адрес организации).

|  |  |
| --- | --- |
| Письмо-запрос: | Сопроводительное письмо: |
| • причины, | • сообщение о высылаемом; |
| побудившие просьбу; | • уточняющие сведения; |
| • изложение просьбы; | • готовность к сотрудничеству. |
| • ожидаемый результат; | Приказ: |
| • готовность к сотрудничеству. | • распорядительная часть; |
|  | • предписывающая часть; |
| Письмо-ответ: | • способ контроля; |
| • повторение просьбы; | • информируемые подразделения. |
| • причины | Служебная инструкция: |
| принимаемого решения; | • общая часть; |
| • констатация решения. | • функции; |
| Служебное письмо: | • обязанности; |
| • актуальность запроса; | • права; |
| • содержание запроса; | • взаимоотношения; |
| • ожидаемый результат; | • ответственность; |
| • гарантии. | • оценка работы. |

В деловых материалах часто приходится приводить цифры. Таблицы воспринимаются визуально труднее, чем текст. Поэтому, приводя числовые данные, следует обратить внимание на способ их выделения, расположение, логику порядка строчек и столбцов. Более предпочтительны в деловых материалах диаграммы, графики.

Требования к содержанию служебного документа:

• точность и ясность изложения мыслей;

• максимальная доступность текста для понимания, употребление простых фраз;

• краткость, лаконичность, немногословие, отсутствие пустых фраз;

• грамотность;

• корректность.

Унификация документов необходима с экономической точки зрения (сокращение труда на составление документа), правовых требований, с технических позиций, с психологической точки зрения (ориентация читателя).

Рекомендации к оформлению корреспонденции

1. Постарайтесь разместить письмо на одной странице.

2. В первых фразах постарайтесь указать точно, о чем письмо.

3. В заключительной фразе – суммируйте кратко вышесказанное.

4. Используйте подчеркивание или выделение шрифтом нескольких ключевых слов или одной-двух ключевых фраз.

5. Излагайте содержание ясно и однозначно.

6. Формулируйте предложение с позиции заинтересованности получателя.

7. Используйте только лучшую бумагу.

8. Не допускайте помарок и подчисток.

9. Безжалостно редактируйте текст.

10. Не пишите письмо, если не знаете точно, чего сами хотите.

11. Помните, что письмо может храниться у адресата длительное время.

Бюрократические приемы в письме

Бюрократия – пренебрежение к существу дела ради соблюдения формальностей.

Типовое начало: «В связи с разъяснением технического отдела 15/78 по приказу директора комбината 479, уточняющего инструкцию министерства 236 по постановлению правительства 511, раскрывающего закон, принятый ранее, мы, к сожалению, не...»

Типовые термины бюрократии, которые следует воспринимать несколько иначе:

• оптимизировать – это означает усложнять дела, затемнять суть;

• приемлемый – обеспечивающий интересы своих людей;

• спорное – решение, которое не нравится;

• спецканал – распространение в обход закона;

• углубить – простые вещи прикрыть сложной терминологией;

• упорядочить – добавить сведения, позволяющие себя обезопасим;

• не в полной мере адекватно – неправда, ложь;

• факты говорят – подбор фактов, оправдывающих действия.

Типовые приемы бюрократии, позволяющие затянуть дело:

1. Ваш запрос напечатан не на бланке.

2. Нет необходимых виз на вашем документе.

3. Необходимы справки, подтверждающие этот документ.

4. Вам нужно согласовать это в других подразделениях.

5. У меня нет времени.

6. Приходите на следующей неделе.

Письмо-отказ

Писать письма-отказы тяжело, но нельзя это откладывать. Вы постоянно будете возвращаться к этому, отвлекаться от текущих дел. Проявите свою интеллигентность и профессиональную компетентность и сформулируйте отказ.

Письмо-отказ надо сформулировать так, чтобы смягчить удар по самолюбию получателя. Можно начать письмо позитивно, обнадеживающе, пожелать удачи. Недопустимо использовать формулировки типа «ваша некомпетентность», «вы должны знать», «кроме ваши просьб у нас тысячи проблем» и т. п. Четко аргументируйте отказ объективными условиями. Отметьте, что вы сожалеете, но вынуждены отказать. Вежливо попрощаетесь.

### 26.2. ОТКРЫТОЕ ПИСЬМО

Одним из авторов открыток считают австрийского журналиста Эмануэля Германа, который в 1869 г. опубликовал статью «Новая форма письма». Однако и раньше использовались открытые письма. Одно из известных – письмо тайного советника из Пруссии Генриха фон Стефана, который использовал эту форму корреспонденции с целью публичного ругательства для непорядочного поставщика. Первая партия официальных открыток была выпущена в Австрии, и 32 миллиона штук разошлись за три месяца. Далее началась эра открыток в Германии, Франции и России. В 1871 г. они попадают в Канаду, а затем в США. Международное признание открытка получила в 1874 г. на основании Международной почтовой конвенции. Первые почтовые открытки были простым листом плотной бумаги. Иллюстрированные открытки появились в 1875 г.

Читать корреспонденцию на открытках легче, так как не требуется распечатка конвертов. Открытки используют для поздравлений, извещений, деловых коротких извещений.

Открытые письма не используют в служебной переписке или для деловых сообщений. Посылающий открытое письмо всегда должен помнить, что оно может пройти через многих людей, но это не должно нанести моральный или материальный ущерб адресату.

### 26.3. ТЕЛЕФОННЫЙ РАЗГОВОР

Руководитель тратит значительное время на разговоры по телефону. Это эффективное средство оперативной связи.

Самая грубая ошибка допускается в самом начале телефонного разговора, когда говорящие не представляются или представляются так быстро, что собеседник не успевает понять, с кем говорит. Грубым нарушением делового этикета является невыполнение обещания перезвонить, особенно когда ждут звонка в определенное время.

Телефонный разговор состоит из пяти стадий. Начальная стадия создает атмосферу взаимоотношений, выявляет ситуацию у партнеров. Основная стадия посвящена рассмотрению проблемы, просьб. Вспомогательная стадия – это обсуждение проблемы, условий, вариантов. Заключительная стадия связана с уточнением сроков, действий, итогов. Завершается разговор выражением благодарности, прощанием.

До разговора подумайте, так ли необходим разговор, какие цели вы ставите, подготовили ли вы нужный для разговора материал. Для важного разговора подготовьте план.

Во время разговора старайтесь говорить прямо в трубку.

Первая фраза «Я вас слушаю» говорит о некотором самомнении. «Алло», «Да», «Слушаю» – нейтральны. «Отдел сбыта. Иванов» – настраивает сразу на деловой тон. «Фирма Дог-Дог, здравствуйте» – дают ощущение желанности. Запишите сразу фамилию звонившего. Звонивший не должен начинать разговор с вопросов: «Куда я попал? Это кто? Какой это номер?» Сначала следует поздороваться, подождать ответного приветствия и затем представиться. При официальных разговорах вместе с именем следует назвать фирму.

Если вы звоните и даже считаете, что вас узнают, представьтесь в форме, адекватной ситуации. Фамилия, имя, отчество, статус. Затем поинтересуйтесь, располагает ли временем собеседник. Если ошиблись номером, то извинитесь.

Старайтесь говорить четко, внятно, не изменяя темп разговора. Говорите кратко, красиво и убедительно. Не говорите ни одного лишнего слова, будьте точны и лаконичны. Откажитесь в своей деловой практике от грубых слов, двойственных выражений, обидных реплик. Мы часто повышаем голос, когда сами плохо слышим. При этом обычно ухудшается отчетливость речи, так как система передачи сигнала в телефоне рассчитана на некую оптимальную громкость звука. Придавайте голосу приятную интонацию. Тон голоса передает до 30% информации.

Телефон часто искажает звук, поэтому не стесняйтесь переспросить, уточнить цифры, даты, имена.

Внимательно слушайте собеседника. Избегайте жаргона. Разговор – это диалог, а не монолог. Слушайте до конца, старайтесь не перебивать. Внимательно слушающий становится хозяином положения. Способствует взаимопониманию повторение ключевых слов собеседника, которые точно соответствуют вашему мнению.

После разговора подумайте, все ли сказано, запишите, что обещано сделать.

При разговоре по телефону важно создать ощущение заинтересованности. Из-за отсутствия интереса допускаются следующие ошибки:

• неподготовленность к разговору;

• недружелюбие, сухость в общении;

• немногословие, граничащее с невежливостью;

• нетерпение, раздражительность;

• стремление быстрее закончить разговор.

Телефон может быть причиной эмоционального стресса и нервного срыва. Он может отнимать слишком много времени. Он звонит в самое неподходящее время, в момент важных разговоров, срочных дел. Спокойно откажитесь от разговора и попросите перезвонить или пообещайте перезвонить сами. Если позвонил недоброжелатель, необходимо сразу выбрать одну из двух тактик:

• сразу взять инициативу в свои руки, выдвигать условия, объявлять свое решение или возможные варианты;

• настойчиво уклониться от разговора.

### 26.4. ИНФОРМАЦИОННОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ ЗАПАХА

История благовоний стара как мир. Древние считали благовония даром богов. Их втирали в тело, жгли для улучшения запаха в помещениях. Пахучие вещества ценились очень дорого и были на вес золота. Обладание ими являлось одним из признаков богатства.

Львиная доля информации из внешнего мира поступает в мозг человека через глаза. На втором месте стоит нос. Человек окружен запахами, пропитывается их воздействием

Каждый человек – носитель своего запаха. Он дает информацию о физическом, эмоциональном и психическом состоянии человека. Запах – это информация для всего живого мира.

Свойство запахов сильно воздействовать на человека использует восточная медицина. На Востоке с давних пор по запаху определяют болезнь человека. Наши предки научились создавать запахи, предназначенные для гармонизации своего жизненного пространства. Благовония – это в концентрированном виде воздействие на настроение человека. Они используются для создания настроения, для формирования атмосферы эмоционального и психологического комфорта. Ладан действует умиротворяюще. Под его воздействием падает раздражение. Одновременно духи и одеколон могут создавать защитную оболочку вокруг человека и ограждать его физически и эмоционально от посторонних воздействий. Розовое и сандаловое масло своим запахом уничтожают многие виды бактерий и вирусов.

Очень хорошие духи состоят из запахов растений, которые растут на ограниченной территории. Их ароматы аккумулируют чистую природную энергию. Специалисты умеют концентрировать и единичные запахи, к примеру лаванды, камфарного дерева, календулы, и использовать их целебные свойства. Сейчас можно найти духи для людей с разными темпераментами, которые при правильном их использовании сбалансируют темперамент флегматика, успокоят холерика, придадут новые силы меланхолику. Подбирая духи под свой темперамент, характер, цвет глаз или волос, женщина подчеркивает свою индивидуальность.

Parfum, или духи, содержат самую высокую степень концентрации ароматических веществ – 20-30%. Eau de parfum, Parfum de toilette, или дневные духи, имеют концентрацию 15-25%. Eau de toilette (Eau de Cologne), или туалетная вода, имеет концентрацию 10-12%, а в мужских ароматах – 6– 12%. Бывают одеколоны утренние, дневные и вечерние, осенние, зимние. Например, одеколон «Кельнская вода» вызывал у Наполеона героическое состояние. Подобный боевой дух одеколона может помогать преодолевать многие трудности. Другие виды одеколонов способствуют расслаблению и отдыху, вызывают спокойный сон. Запахи могут изменить силу мышц, ритм дыхания, пульс, повлиять на зрение и слух. Надо успокоиться – понюхайте ромашку или герань; повысилось давление – вдыхайте ваниль, запах мелиссы, валерианы, тополя и боярышника усиливают сердечные сокращения.

Запах широко используется как фактор воздействия на покупателя. Он создает определенную атмосферу в офисе.

Сроки испарения, или «слои» духов, называют нотами. Более легкие компоненты испаряются первыми. Верхние ноты помогают уловить настроение, передаваемое духами, но держится первая нота не более минуты. Средние ноты начинают появляться по мере того, как духи реагируют на тепло тела, природные жиры на поверхности кожи. Средние ноты держатся от тридцати минут до часа. Нижние ноты – это этап, когда духи наиболее гармонично сочетаются с химическими характеристиками вашего тела. Ароматные специи, смолы, мхи и запахи животного происхождения – это характерные нижние ноты. Нижняя нота ощущается от двух до шести часов, в зависимости от степени присутствия в духах чистой эссенции, а также ряда других факторов.

Высокая температура ускоряет испарение, поэтому духи следует хранить в темном и прохладном месте. Лучше всего сохраняют запах духи, распыляемые спреем.

Классификация мужских ароматов, предложенная Французским обществом парфюмеров: цитрусовые; цветочные; папоротниковые; шипровые; древесные; амбровые; кожаные.

## ИМИДЖ

### 29.1. ВАША ОДЕЖДА

Имидж складывается из совокупности черт внешнего облика, манеры поведения. По словам Э. Гофмана, «имидж – это искусство управлять впечатлением».

Люди формируют свое впечатление о вас в первые секунды, еще до того как вы начали говорить. Если первое впечатление положительно, то вы можете начинать общение уже на «второй ступеньке», если отрицательно – вам придется «подниматься из подвала».

Одежда не должна привлекать к себе слишком много внимания. Ее роль сводится к помощи руководителю. Подобающий внешний облик способствует успеху.

В крупных западных фирмах существуют регламентированные требования к одежде сотрудников. В них детально прописано, как работник должен быть одет в различных ситуациях. Обычно dress code допускает послабления к форме одежды в пятницу.

Наиболее жесткие требования предъявляются к сотрудникам служб, работающим с клиентами. Разработанные профессиональные требования помогут выбрать одежду человеку даже при полном отсутствии вкуса.

Костюм обычно рекомендуется выбирать консервативный и дорогой, регламентируется его ткань. Например, требования фирмы Ernest and Young предусматривают: натуральные плечи, один разрез сзади, две или три пуговицы, 100% шерсть или смесь с полиэстром (не более 20%), гладкий, с «подернутой» вертикальной цветной ниткой, полоски – тоном светлее основного цвета, приглушенная клетка.

Николай Александрович Второв (1866-1918) – предприниматель, крупный деятель промышленности, финансист. Родился в Иркутске. Его отец, костромской мещанин, в 1862г. переехал в Сибирь и записался в купцы 3-й гильдии. В 1900 г. отец и сын учредили товарищество «А. Ф. Второв». Оно вело торговлю текстилем, чаем, занималось поставкой в казну хлопчатобумажных концов (отходов прядения и ткачества). Товарищество к 1914г. владело городской недвижимостью (универмаги, торговые здания) в 11 городах Сибири и Урала, вело торговые операции в Монголии. С начала 1900 г Н. А. Второе занимался главным образом золотодобычой, однако области его деятельности были очень обширны.

Он был коммерческим директором товарищества мануфактур в Серпухове, состоял членом совета Сибирского торгового дома, вместе с братом построил в Москве комплекс зданий «Деловой двор». В 1914 г. Второв Н. А. перекупил крупные пакеты акций ряда текстильных фирм и стал директором-распорядителем Товарищества для внутренней и вывозной торговли мануфактурными товарами. Деловая активность Н. А. Второва стала еще более мощной, а период первой мировой войны. Он купил контрольный пакет акций банка«Юнкер И. В. и Комп.», реорганизовав его в Московский промышленный банк, создал первые российские предприятия по производству химических красителей, Российское общество коксовой промышленности и бензолового производства, основал первый в России завод электростали в Богородском, построил завод по производству гранат в Москве, основал Московское общество для производства цемента, общество Еринского портландцементного завода, Донецко-Юрьевское металлургическое общество и ряд других предприятий. Годовые прибыли Н. А. Второва в 1916-1917 гг. достигали 100-150 млн. руб. В мае 1918 г. в Москве Н. А. Второв был убит.

Человек есть то, что он из себя делает и как творит себя.

Жан Поль Сартр

Твое здоровье – чистый воздух, вода и пища. Вставай утром с радостью, ложись спать с улыбкой. Ты радуешься, улыбаешься – значит, ты здоров. Не лечи болезнь, лечи свою жизнь, живи по законам природы, разума. Когда нет здоровья, молчит мудрость, не может расцвести искусство, не играют силы, бесполезно богатство и бессилен разум.

Геродот

Никто не должен преступать меры: мудрость жизни – знать во всем меру.

Гиппократ

Блаженство тела состоит в здоровье, а блаженство ума - в знании.

Фалес

Здоровым может считаться человек, который отличается гармоничным развитием и хорошо адаптирован к окружающей его физической и социальной среде. Здоровье не означает просто отсутствие болезней: это нечто положительное, это жизнерадостное и охотное выполнение обязанностей, которые жизнь возлагает на человека.

Г. Сигерист, американский медик

0 делах бизнесмена судят по его здоровью. Из принципов Гарвардской школы бизнеса

Для женщин: однобортный пиджак на одной пуговице, узкая юбка того же цвета (темно-синий, серый, черный, цвет бургундского), 100% шерсть или смесь шерсти с полиэстром, платье классического силуэта.

Для мужчин можно использовать следующие простые правила:

• костюм следует подбирать строго классический и консервативный;

• когда вы садитесь, края брюк не должны подниматься настолько, чтобы между брюками и носками открывалась полоска кожи;

• ботинки должны блестеть всегда;

• рубашка не должна быть слишком узкой;

• галстук должен иметь сдержанный рисунок.

Для женщин возможны следующие правила:

• важно, чтобы вещь хорошо сидела;

• лучше иметь более свободную одежду, чем слишком тесную;

• не следует появляться с короткими рукавами. Длинные рукава придают стройность фигуре и делают внешний вид профессиональнее;

• новый костюм следует попробовать в повседневной ситуации.

Достичь успеха бизнесмену помогает умение «сконструировать» свой внешний вид.

Деловой мужчина должен быть не без претензий на изящество и элегантность.

Для женщины необходимо впечатление естественной красоты и грации, концентрация внимания на собственную личность и высказывания.

Вы сами должны получать удовольствие от своего внешнего вида. Существует незыблемое правило: одежду надо менять ежедневно. Если не весь костюм, то хотя бы рубашка и галстук должны меняться.

Галстук для бизнесмена

1. Только гангстер способен надеть рубашку темнее, чем костюм, и галстук светлее, чем рубашка.

2. Длина галстука должна быть такой, чтобы в завязанном виде он доставал пряжку ремня.

3. Неумелое комбинирование цветов может сделать внешность блеклой (светло-голубой галстук и голубая рубашка) или нарочито вызывающей (красный галстук и желтая рубашка).

4. Узел галстука должен быть идеальным.

5. Галстук-комильфо обязательно должен быть шелковым и состоять из трех скроенных по косой частей.

Следует избегать галстуков броских цветов, а также клетчатых, полосатых, в горошек, ярких расцветок, из блестящих материалов. Галстук подчеркивает цвет глаз, поэтому, например, к голубым и серым глазам подойдут графито-сине-серые расцветки, темные глаза лучше смотрятся с бордовыми, графитовыми или темно-синими галстуками.

Костюм

Желательно, чтобы костюм был одноцветным. Удачной комбинацией будет, например, серый костюм, голубая рубашка, темно-красный галстук. Хорошо сочетаются серые брюки и темно-синий или серый пиджак.

При комплектовании своего рабочего костюма избегайте вещей из вельветовых, велюровых, бархатных и джинсовых тканей, поскольку они мало соответствуют деловой обстановке. Как, впрочем, и антрацитово-черный костюм с белоснежной сорочкой. Следует избегать «дерзких» рисунков, клетки, полосок кричащих цветов – всего того, что отвлекает внимание от вашего лица.

Костюм должен сидеть безукоризненно. Лацканы не должны морщиться. Недопустимы короткие рукава и брючины, из-под которых видны носки. Пиджак желательно застегивать на все пуговицы.

Из украшений для мужчин допускается только обручальное кольцо, неброские плоские часы на кожаном или золотом браслете, золотые запонки. Для женщин допускаются изящные украшения из золота и серебра (цепочки, серьги, запонки), жемчужные серьги и ожерелье, плоские неброские часы на кожаном ремне или золотом браслете.

В декабре 1701 года в Москве вышел указ Петра I «О ношении всякого чина людям немецкого платья и обуви и об употреблении в верховой езде немецких седел». «Боярам и окольничим и думным и ближним людям и стольникам и стряпчим и дворянам боярским и гостям и приказным людям и драгунам и солдатам и стрельцам и черных слобод всяких чинов людям московским и городовым жителям и которые помещиковы и вотчинниковы крестьяне, приезжая, живут в Москве для промыслов, кроме духовного чину, священников и церковных причетников, и пашенных крестьян, носить платье немецкое верхнее саксонския и фрэнцузския, а исподнее камзолы и штаны и сапоги и башмаки и шапки немецкия, и ездить на немецких седлах; а женскому полу всех чинов, также попадьям и дьяконицам и церковных причетников и драгунским и солдатским и стрелецким женам и их детям носить платье и шапки и кунтуши, а исподнее бостроги и юпки немецкие же, а русского платья и черкесских кафтанов и тулупов и азямов и штанов и сапогов и башмаков и шапок отнюдь никому не носить, и на русских седлах не ездить, и мастеровым людям не делать и в рядах не торговать. А буде кто с сего Его Величества Государя указу, станут носить платье и штаны и сапоги и башмаки и шапки русские и черкесские кафтаны и азямы и тулупы, так-де и на русских седлах ездить: с тех людей в воротах целовальникам имать пошлина, с пеших по 13 алтын и 2 деньги, с конных по 2 рубли с человека; также и мастеровые люди станут делать и в рядах торговать: и тем людям за ослушание их, учинено будет жестокое

###### Рубашки

Для мужчин, которые стремятся к утонченно-элегантному стилю, подойдут однотонные серые рубашки. Серый цвет нейтральный, он не привлекает внимание и хорошо смотрится с темным костюмом. Форма воротника крайне важна. Тугой воротник неудобен и создает впечатление толстой шеи.

Носки, обувь

Всегда носите длинные темные носки. Ботинки преимущественно используйте черные, простого фасона. Руководителю приходится много ходить, поэтому обувь должна быть удобна.

Подбирая свой гардероб, следует учитывать комбинацию цветов, приведенных в таблице 29.1:

Вечерняя форма женской одежды

На прием типа «бокал шампанского», «а ля фуршет» надевают обычной длины платье, платье-костюм или костюм.

Высшим шармом считается, если в вашей одежде – только два цвета.

На торжественные приемы рекомендуется надевать нарядное платье обычной длины.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Табл. 29.1 | | | | |
| Костюм | Рубашка | Галстук | Носки | Ботинки |
| Серый | Белая, голубая, слоновая кость | Любой | В тон галстуку | Черные |
| Темно-синий | Белая, светло-розовая, слоновая кость | Красно-черный | Черные | Черные |
| Темно-зеленый | Слоновая кость, светло-розовая | Коричневый, красно-зеленый | Коричневые | Коричневые |
| Песочный | Розовая, светло-голубая | Темно-голубой | Светло-голубые | Светло-коричневые |
| Черный | Белая | Серебристо-серый, красно-черный | Черные, дымчатые, темно-фиолетовые | Черные |
| Темно-коричневый | Белая, бежевая | Зелено-коричневый | Кофейные, бордо | Коричневые |
| Светло-коричневый | Белая, табачная | Зеленый, бордовый | Бордо | Кофейные |

Вечерняя одежда шьется из специальных тканей – бархат, панбархат, парча, однотонный крепдешин и т. п.

К вечернему платью можно надеть нарядные туфли или любую открытую обувь. Можно надеть перчатки. Чем короче рукав, тем длиннее перчатки, оптимальный размер – три четверти рукава.

Вечерняя перчатка шьется из шелка, атласа или капрона. Кольца и другие ювелирные украшения на перчатки не надевают.

На официальные приемы нельзя являться без чулок. Чулки (колготки) являются необходимым элементом официальной формы одежды.

|  |  |
| --- | --- |
| Здоровье – это максимальная производительность органов при сохранении качественных пределов их функций.  Н.А.Амосов  Умирает только хилое и слабое, здоровое и сильное всегда выходит победителем в борьбе за существование.  Ч.Дарвин  Все толкуют о погоде, но никто ничего по этому поводу не предпринимает.  Марк Твен | Единственное сокровище человека – это его память. Лишь в ней – его богатство или бедность.  А. Смит  Старение мозга неотвратимо, отмирание нервных клеток (нейронов) прогрессирует с возрастом.  Аксиома физиологии |

На вечерний прием принято надевать ювелирные украшения, но они, как правило, имеют функциональное значение. Лучше одно хорошее кольцо, чем два простых и дешевых.

Дамская сумочка должна быть из кожи хорошего качества. Предпочтительнее иметь темно-коричневого цвета или цвета натуральной кожи.

Духи должны быть тонкими и дорогими, а их запах едва заметным.

Руки и прическа должны быть всегда ухоженные и красивы.

### 29.2. КАК БЫТЬ ВСЕГДА В ФОРМЕ

Кодекс здоровья

1. «Здоровье не все, но все без здоровья ничто!» (Сократ).

2. Человек обязан быть здоровым.

3. Здоровье нужно не только тебе, но и людям, которым ты обязан помогать, защищать.

4. Здоровье – это способность удовлетворять в разумных пределах потребности.

5. Учись правильно дышать – спокойно, неглубоко и равномерно.

6. Бежать можно от инфаркта и к инфаркту.

7. Работай размеренно, спокойно, без рывков. Труд должен быть радостным, тогда он будет продуктивным.

8. Человечество ничего не потеряет, если откажется от сигарет.

9. Хочешь жить, люби жизнь.

10. Познай свои возможности – они определены твоей судьбой.

11. Красота человека – гармония тела и души.

12. Некрасивых людей нет, есть только те, кто не желает быть красивым.

13. Стрессов в жизни не избегай, но не ищи себе лишних стрессов.

14. Не считай дни, проведенные в больнице, считай дни, проведенные на природе.

Имеются специальные приемы борьбы с небольшим недомоганием. Например, система «малой йоги пальцев» рекомендует ряд типовых действий рук. При состоянии быстрой утомляемости, бессилия, нарушения зрения рекомендуется «мудра жизни». Она состоит в соединении вместе подушечек безымянного, мизинца и большого пальцев. Оставшиеся свободно выпрямляются. Выполнение этого упражнения одновременно двумя руками позволяет выровнять энергетический потенциал организма, усилить его жизненные силы. Длительность занятия 45 мин. или 2-3 раза по 15-20 мин. При дрожании рук, шеи, головы, а также при радикулите рекомендуется «мудра ветра». Указательный палец следует уложить так, чтобы он подушечкой доставал основания большого пальца. Большим пальцем надо придерживать указательный палец, а оставшиеся пальцы выпрямить и расслабить. Это упражнение выполняется одновременно двумя руками.

Интенсивные спортивные тренировки могут привести к ослаблению иммунных возможностей. Например, трехчасовой бег снижает иммунные возможности на 50-65%. Они восстанавливаются только через день, а в этот интервал резко возрастает опасность заболеваний (простудных, вирусных). В период интенсивных тренировок следует быть особо внимательным при контактах с больными и принимать укрепляющие организм лекарства.

Питание

Питание – вопрос исключительно индивидуальный. Нельзя всем рекомендовать одну диету. Рациональное питание не является всеобщим стандартом. Однако от того, какую пищу вы употребляете, зависит ваше здоровье и внешний вид. Питание влияет на энергетический уровень, настроение, способность мыслить.

Обратите внимание на свое состояние после питания. Некоторые люди сознательно отказываются от приема пищи перед важным выступлением. Тяжелая пища может «украсть» вашу энергию. На приемах следует отказаться от блюда, имеющего подозрительный вид или вкус. «Нет нужды есть пищу только потому, что она находится на столе». На банкете вы можете выбирать закуски, отказаться от мясных блюд.

По всему анатомическому устройству человек ближе к вегетарианцам. И если у человека возникает потребность или желание помочь своему здоровью, ему достаточно соблюсти хотя бы два поста в год. Организм в это время очищается, привыкает к более здоровой пище.

Следует оберегать организм от обезвоживания. Не заменяйте воду пивом, лимонадом, кофе или чаем. Кофеин сужает сосуды.

Алкоголь – это депрессант. Малые дозы алкоголя ведут к расширению сосудов, но после третьей рюмки происходит обратная реакция – сосуды резко сужаются. Опасность алкоголя заключается также в том, что он выделяется из организма через легкие, а это нарушает их деятельность. В организме скапливается углекислота и ощущается недостаток кислорода. Обмен веществ нарушается даже после принятия одной порции, однако последствия зависят от массы тела, крепости и качества напитков. Репутация может рухнуть после одного эпизода, если вы покажетесь кому-то пьяным.

Несколько простых советов:

• никогда не переедай, ешь в меру;

• насыщай голод, а не аппетит;

• ешь всегда только свежую пищу;

• не ешь пищу вчерашнего дня;

• ежедневно пей чай;

• не пей крепких напитков.

Плотный завтрак утром не прибавит лишних килограммов, поскольку все углеводы превратятся в энергию. С 9 вечера ситуация обратная. Углеводы превращаются в жир. Лучшее время для обеда 12-14 часов. В это время выделяется большое количество желудочного сока и лучше усваиваются питательные вещества. С 17 часов организм вырабатывает адреналин, снижается напряжение. Индийская азбука питания провозглашает:

• ешь в спокойной обстановке;

• никогда не ешь, если ты в расстроенных чувствах;

• ешь, только ощущая голод;

• пища должна приниматься молча;

• избегай очень горячей и очень холодной пищи;

• ешь в умеренном темпе, не слишком быстро и не слишком медленно;

• запивай еду маленькими глотками воды, никогда не запивай молоком;

• пытайся ощутить от шести до десяти видов вкусов;

• после еды спокойно посиди, помолчи, поблагодари Бога;

• уважай пищу и благодари того, кто ее приготовил.

Курение

В наши дни уже признано, что курение пагубно влияет на здоровье. Никотин разрушает витамин С (одна сигарета разрушает столько витамина С, сколько его содержится в одном апельсине). Если сигарета запивается кофе, то никотин быстрее всасывается в кровь. Никотин способствует снижению эластичности кровеносных сосудов, отложениям на их стенках. Табачный дым воздействует на гормональную систему и часто приводит к заболеванию щитовидной железы (орган, отвечающий за гормон «молодости»). Особенно вредным оказывается часть сигареты, примыкающая к фильтру. При курении смолы постепенно накапливаются в оставшейся части и их концентрация в дыме растет.

Многие государства рассматривают курение как общественную беду. В общественных местах уже запрещено курить. Многие ситуации не допускают курения. Ряд крупных фирм не берут на работу человека, если он курит в рабочее время.

Для общественного деятеля курение может стать существенным отрицательным фактором. У такого человека «прокуренное дыхание», постоянный запах табака от одежды.

У курящего человека меняется качество голоса. Скопление табачного дыма внутри легких ограничивает способность дышать. Под воздействием никотина кровеносные сосуды сужаются, работа сердца становится более тяжелой, затрудняется подача кислорода в мозг. Если сосуды расширены, человеку «износа нет», если сужены – шансов на долголетие мало. У курящего человека черты лица заостряются, кожа теряет здоровый цвет, становится бледной и имеет сероватый оттенок. Особенно вредным является «нервное» курение. При этом в организм попадает больше вредных веществ.

Причем табачный дым действует и на окружающих. У многих появляются сильные головные боли после долгого нахождения в прокуренном помещении. Дым сигарет раздражает оболочку легких и горла, что оказывается причиной кашля.

Медики рекомендуют заядлым курильщикам есть побольше рыбы. Насыщенная жирными кислотами, она смягчает действие сигареты, препятствует повышению свертываемости крови, снижает риск образования тромбов. Полезно также принимать больше витамина С.

### 29.3. РАЗВИТИЕ ПАМЯТИ

Память – одна из поразительных способностей человека, однако именно ей управленческий персонал, как правило, совсем не уделяет внимания. Способность запоминать можно развивать, но можно и терять. С годами забывчивость доставляет людям все больше огорчений. Умственные способности людей оцениваются тремя параметрами: скорость мышления (быстрота реакции на внешние раздражения), способность к обучению (способность усваивать новую информацию), сохранностью информации (способность сохранять текущую информацию).

Свою память можно проверить несложными тестами. Попробуйте вспомнить, какой документ был в ваших руках последним вчера, сколько цветов в изображении на чашке, из которой вы утром пили чай.

Принцип сознательной ассоциации

Принцип сознательной ассоциации может быть использован для запоминания различных факторов. «Как выглядит карта Австралии?» Не много человек смогут вспомнить ее особенности. Но как выглядит карта Италии, знают почти все. Аналогия с сапогом позволяет навечно сохранить в памяти этот факт. Запоминая лицо, имя, телефон, адрес, следует обратить внимание на возможную аналогию с чем-либо. Часто ассоциации возникают в подсознании, но следует сделать небольшие усилия и научить себя сознательно формировать аналогии.

Принцип интереса

Если вы хотите улучшить память, следует заставлять себя запоминать. Уверенность в том, что это потребуется, акцентирование внимание на чем-либо ведет к запоминанию. Обратите внимание, что вам это интересно. Эти даты крайне важны, этот набор фактов – поразителен, это явление – очень необычно. Сначала будут требоваться специальные усилия, потом процесс становится бессознательным.

Обратите внимание на то, чтобы ваша память «не обманывала» вас. Очень часто менеджер говорит: «Это надо запомнить. Я даже запишу это». Далее память отключает этот факт, потому что он хранится в записной книжке. Если вы записываете что-либо с намерением помочь памяти или с целью более точного запоминания – это правильно. Но обращайте внимание, чтобы не происходила подмена памяти. Памяти необходимо доверять и упражнять ее. «Записи теряю чаще, чем рассудок».

**Метод связок**

Бессистемность – самая большая трудность в процессе запоминания. Из набора цифр, фактов, событий следует создать мысленный образ, соединить их в единую картину. Их можно посмотреть в другом порядке, в ситуации взаимодополнения. Можно запомнить первый факт или цифру, а остальные увязать через систему последовательных связок.

**Тренировка памяти**

Постоянная тренировка памяти на протяжении всей жизни – это практически единственный способ сохранить память в зрелом возрасте.

Тренировать память гораздо легче, чем мускулатуру, но делаем мы это гораздо реже. Хороший способ тренировки памяти – наблюдения в автобусе, в магазине. Взгляните на витрину, а затем попытайтесь повторить предметы. Бросьте недолгий взгляд на сидящих и попытайтесь проверить, запомнили ли вы особенности причесок, одежды и т. п. С каждой тренировкой память будет фиксировать все больше подробностей. К числу простейших приемов поддержания умственных способностей относятся, в частности, решение кроссвордов и задачек на сообразительность, мысленное повторение прочитанной информации с упором на максимально точное воспроизведение цифровых данных.

**Запоминание выступления**

Запомнить большое выступление могут далеко не все. Выступающий использует текст в том случае, когда боится забыть его, упустить важные факты, допустить погрешность в высказываниях. Лучший способ приготовить речь – это представить последовательность мыслей, логику текста выступления. Помогают здесь ключевые слова. Фактически они дают связки отдельных частей речи. При выступлениях можно обращаться к тексту при цитировании высказываний, повторении цитат из опубликованных материалов, воспроизводстве цифровых данных. Некоторые выступающие используют предварительно подготовленные ключевые фразы, обеспечивающие переход в выступлении к очередной части материала.

### 29.4. НЕВЕРБАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ

Передача информации при общении людей происходит за счет смыслового содержания слов на 7–10%, за счет эмоциональной окраски голоса (интонация, скорость речи и т. д.) на 35-40% и за счет невербальных средств на 50-60%. Часто слова людей не соответствуют тому, что они на самом деле думают и чувствуют. Первая обобщающая работа, посвященная эмоциям у людей и животных, была сделана Чарльзом Дарвином (1872 г.). Она стимулировала исследования в области «языка тела». В конце 70-х годов обобщенное исследование было выполнено Алленом Пизом в работе «Язык телодвижений».

Как и любой язык, «язык тела» следует читать в общем комплексе, не стремясь вырезать отдельные жесты. Наблюдательный собеседник будет «читать» невербальную информацию в последовательности сигналов, в совокупности нескольких жестов, в сочетании с речью говорящего. Язык жестов необходим для того:

• чтобы читать подлинные мысли собеседника;

• чтобы оценивать восприятие ваших высказываний;

• чтобы управлять передачей информации.

Язык жестов при выступлении позволяет приковывать к себе внимание и корректировать ход своего изложения, при продаже – эффективно провести презентацию товара, при беседе с подчиненным – добиться превосходства и поддержания своего статуса, при переговорах – увидеть истинные взгляды собеседника. Наиболее профессионально пользуются языком жестов актеры, поэтому одним из родоначальников невербальных коммуникаций считают актеров немого кино и прежде всего Чарли Чаплина.

Глаза – зеркало души. По глазам можно прочитать мысли человека, его состояние, его желания. Многие люди стремятся скрыть свои глаза, надевая темные очки. Если человек нечестен или скрывает что-то, его глаза встречаются с взглядом собеседника менее чем треть времени общения. Однако важны не только продолжительность и частота взгляда, но его направленность. Когда человек возбужден, его зрачки расширены, мрачное настроение сопровождается сужением зрачков. Торговцы часто наблюдают за состоянием зрачков покупателя при обсуждении товара и его цены.

Деловой взгляд направлен на переносицу собеседника, социальный – на лицо ниже уровня глаз, интимный – ниже уровня шеи. Взгляд «искоса» применяется для передачи интереса или враждебности. Такой взгляд следует «прочитать» совместно с жестами лица (улыбка – интерес, нахмуренный лоб – враждебность).

Прикрытые веки показывают падение интереса у человека, его усталость, стремление «уйти». При нормальной частоте моргания глаза закрываются веками 6-8 раз в минуту. При этом они прикрываются на секунду.

Очень часто движением и положением рук человек выражает свое мнение.

Положение рук ладонью вверх свидетельствует о доверительном расположении, ладонью вниз – о стремлении доминировать, перстоуказующий жест – это агрессивное устремление.

Аналогичным образом оценивается положение ладони при рукопожатии. Здесь может быть три положения: равноправное рукопожатие – вертикальное положение рук, доверительное – рука внизу, доминирующее – рука сверху. Прикосновение при рукопожатии другой рукой плеча или предплечья собеседника свидетельствует о эмоциональном подъеме в момент пожатия. Это следует использовать только при обоюдном положительном настрое, так как в противном случае подобный жест вызывает резкую настороженность.

Руки собеседника часто ведут параллельный разговор с вами.

Скрещенные на груди руки явно говорят о защитной позиции. Когда человек чувствует себя неуверенно, желает «отодвинуться» или «прикрыться», когда он не согласен с вами, он скрещивает руки на груди. Если при этом сжаты кулаки, то это явно проявление враждебности. При положении рук на предплечьях можно предполагать твердость позиции в мыслях собеседника. Позиция защиты часто «высказывается» скрытно. Человек берет что-то в руки и держит на уровне груди или пояса, мужчина часто поправляет манжеты рубашки, женщина «прикрывается» сумочкой или цветами. Оборонительная поза характерна для неуверенных людей, находящихся в незнакомой обстановке с незнакомыми людьми.

Руки в карманах или на бедрах показывают агрессивный настрой человека. Если кто-то занимает такую позицию, то это свидетельствует о его авторитарности, стремлении влиять на других.

Опущенные вдоль тела руки характерны для человека, уверенного в себе, действующего в любых ситуациях продуманно и логично. Такой человек открыт и ведет себя естественно.

Поза самоуверенности и превосходства – руки заложены за спину – характерна для высокопоставленных персон и руководителей высокого ранга. Если принять такую позу в стрессовой ситуации, то можно почувствовать некоторое облегчение.

Если человек потирает ладони, то он настроен на удачу, он ждет ее. Потирание большого пальца об указательный или о кончики других пальцев часто сигнализирует о деньгах, об ожидании прибыли.

Сцепленные пальцы рук необходимо «прочитать» совместно с позой человека. Соединение рук при улыбке – это явно выражение удовлетворения, сжатие рук при напряженном лице – это верх недовольства. Жест «руки в замок за спиной» говорит о расстройстве человека, стремлении его овладеть собой.

Если в положении рук выделяются большие пальцы (рука в кармане, а большой палец сверху; жест с отодвинутым большим пальцем), то это сигнал о стремлении к превосходству, властности, снисходительности к собеседнику. Иногда это может быть жестом насмешки и неуважения.

Положение рук в сочетании с лицом дают следующие невербальные сигналы:

• подпирание щеки указательным пальцем – критическое отношение к высказываниям собеседника;

• покусывание ногтя мизинца (пальцы между губами) – сильное угнетение, ладонь подпирает щеку – явная скука, отсутствие интереса;

• рука подпирает щеку и указательный палец у виска – человек оценивает информацию;

• поглаживание подбородка – обдумывание решения;

• руки прикрывают рот – недоверие, стремление «прикрыть» собственную попытку возражения.

Если говорящий держит руку у рта, то это может быть сигналом о неточности словесной информации. Следует иметь в виду, что большинство людей, говоря неправду, испытывают внутреннее волнение. Оно проявляется через искривление лицевых мышц, изменение состояния зрачков, появление румянца на щеках. При очень сильной лжи человек может отводить глаза, потирать веки пальцем. Такие микросигналы проявляются короткое время и их можно заметить только при обостренном внимании.

Если человек чувствует себя неудобно, его рука тянется к воротничку (дать побольше свободы), к уху (прикрыть слух от нежелательной информации).

Движения головы используются часто как самостоятельные и сопровождающие при высказываниях. Кивок означает согласие, покачивание – недоверие. Пожимание плечами свидетельствует о непонимании.

Выделяют три основных положения головы: прямое – нейтральное положение, наклонное в сторону – человек заинтересован, наклонное вниз – человек отрицательно настроен, осуждающе. Закладывание рук за голову во время разговора «говорит» об уверенности человека, стремлении отстоять свою точку зрения.

### . КОДЕКС ЧЕСТИ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

1. Относись с уважением к власти. Должное уважение к власти – важный элемент успешного предпринимательства. Во всем должен быть порядок.

2. Уважение необходимо на всех уровнях. Уважай не только своего начальника, но и подчиненных, что является самой надежной гарантией самоуважения.

3. Будь целеустремленным. Цель должна быть четко определена.

4. Личные дела и моральные ценности не должны противоречить общечеловеческим ценностям.

5. Не разделяй слово и дело. Деловой человек считается таковым, если умеет держать слово.

6. Речь бизнесмена должна быть понятна и корректна. Неясная или вульгарная речь настораживает собеседника.

7. Умей отдыхать и размышлять о своей жизни. Нормальный отдых – предпосылка высоких доходов.

8. Уважай старших. Прислушивайся к советам опытных людей. Уроки прошлого должны помогать в настоящем.

9. Уважай культуру и традиции своей страны и других государств.

10. Уважай человеческую жизнь, достоинства и права человека. Твое отношение к окружающим должно быть таким же, какого ты сам ожидаешь от них.

11. Правильно рассчитывай свои средства. Оптимальное использование средств и мудрое руководство людьми – гарантия эффективности работы и высокой прибыли.

|  |  |
| --- | --- |
| Демидовы – крупные промышленники и землевладельцы, дворяне. Родоначальник династии – уроженец Тулы Никита Демидович Антуфьев, более известный под фамилией Демидов (1656-1725). Ему и его сыну Петром I было предоставлено право на добычу руды и изготовление оружия для Пушкарского приказа. В 1702 г. Акинфию Никитовичу был передан казенный Невьянский завод на Урале. | В царствование Петра I Демидовы построили пять крупных заводов для выполнения военных заказов. В 1720 г. Н. Д. Демидов возведен в дворянское достоинство. Его сыновья продолжили строительство заводов на Урале. Всего до 1744 г. ими было построено 25 заводов с 13 тыс. крепостных крестьян-мастеровых. В последующем дело Демидовых продолжалось до конца XVIII века. |

12. Собственность фирмы и принадлежащая ей информация не могут быть использованы бизнесменом для личной выгоды.

13. Будь честен и правдив. Без колебаний отклоняй бесчестные предложения. Дорожи добрыми именами фирмы и своим собственным.

14. Уважай право частной собственности.

15. Уважение и престиж, благополучие – результаты, но не цель. Трудолюбие, творчество, предусмотрительность, максимальное использование своих способностей и постоянное самосовершенствование – ваши обязательные принципы.

16. Фирма не имеет никакой власти над семьей, но крепкая семья является залогом процветания фирмы.

### 31.2. КОДЕКС ЭТИКИ ЧЛЕНОВ АМЕРИКАНСКОГО

### ОБЩЕСТВА КОНСУЛЬТАНТОВ ПО НЕДВИЖИМОСТИ

Правило 1. Консультант не должен соглашаться на работу, содержащую в себе столкновение интересов, и должен отказаться от задания, если после его принятия возник неизбежный конфликт сторон. Консультант может согласиться на работу, если этот конфликт будет изложен всем сторонам в письменной форме и все стороны согласятся на принятие работы или ее продолжение.

Правило 2. Консультант не должен соглашаться на задание или включаться в какую-либо работу, связанную с нарушением закона или определенных этических норм, и должен немедленно отказаться от работы, если такое нарушение обнаружено.

Правило 3. Консультант не должен соглашаться на работу, если сроки или условия этой работы не гарантируют полной свободы и объективности в исполнении задания и использования его рекомендаций впоследствии.

Консультант не должен соглашаться на работу, оплата которой зависит от содержания данной консультации или совета.

Консультант не должен соглашаться на работу, если его приглашают лишь для того, чтобы воспользоваться его профессиональной репутацией или его подписью консультанта под готовым заключением или суждением.

Консультант не должен соглашаться на работу, которая исключает или ограничивает его возможность развивать реальные и вспомогательные заключения, исследования или выводы.

Консультант не должен соглашаться на работу, не входящую в его компетенцию, вне сферы его знаний и квалификации, если ему запрещено получать информацию из других источников.

Правило 4. Консультант не должен соглашаться на работу, если она заключается лишь в оценке недвижимости. Однако консультант может совместно с другими консультационными службами прийти к заключению о стоимости при условии, что оно будет четко определено как предварительное, неофициальное или приблизительное, и будет полное понимание того, что это заключение не должно толковаться как оценка.

Правило 5. Консультант не должен соглашаться на работу, в которой он выступает как частное лицо, исполняющее работы одновременно или в противовес другим службам, связанным с недвижимостью и занимающимся делами того же клиента. Задание может быть принято лишь при условии, что эти другие службы будут согласны ко времени принятия задания или будут запрошены самим клиентом по его собственной инициативе.

Правило 6. Консультант не должен соглашаться на работу, которая может потребовать от него свидетельства под присягой. Может согласиться лишь в том случае, если клиент понимает, что эта клятва освобождает консультанта от обязанности сохранять конфиденциальные отношения между ними.

Правило 7. Консультант не будет давать показания ни в каком процессе, касающемся любого задания, иначе как с письменного согласия клиента или в ответ на официальный юридический запрос, и будет способствовать любым усилиям клиента прекратить этот процесс.

### 31.3. ХАРТИЯ ОСНОВНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРАВ

### ТРУДЯЩИХСЯ

1. Все ответственные лица на предприятии или на фирме обязаны обеспечить уважение человеческого достоинства, соблюдать все общепризнанные или предписываемые законодательством правила социально справедливого обращения с наемными работниками, а также нормы, обеспечивающие создание достойных человека условий труда на рабочем месте.

2. Свобода развития личности наемного работника должна защищаться в рамках производственных задач путем улучшения условий труда. Тайные или унижающие человеческое достоинство проверки запрещены. Следует уважительно относиться к частной жизни наемного работника при разработке условий труда.

3. С наемным работником следует обращаться в соответствии с принципами права и справедливости, или справедливого права. Запрещается дискриминация или оказание предпочтения по причине социального происхождения, религиозных убеждений, национальной принадлежности, пола, возраста, участия в политической или профсоюзной деятельности или же прекращения ее, а также по причине использования работником своих прав.

4. Наемный работник должен быть проинформирован о сфере своих задач и объеме своей ответственности, а также о положении своего рабочего места в рабочем процессе и в организации производства. Необходимо разъяснять работникам все предполагаемые изменения в организации производства и технической оснащенности производственного процесса. Необходимо выслушать работников, которых коснется изменение условий труда.

5. Наемный работник имеет право на рабочее место, соответствующее его интеллектуальным и психофизическим возможностям. В случае ликвидации рабочего места наемный работник имеет право на продолжение своей трудовой деятельности в соответствии с квалификацией и возможностями, которыми он располагает, возможностями предприятия.

6. Наемный работник имеет право на переобучение и повышение квалификации в рамках возможностей предприятия в случае ликвидации его рабочего места, изменения состояния здоровья.

7. Сферу обязанностей и ответственности наемного работника следует сформировать таким образом, чтобы стала возможной передача обязанностей другому

лицу, а также автономия работника в интересах возрастания удовлетворенности трудом.

8. Администрация обязана обращать внимание на то, чтобы сфера ответственности работника, получающего указания, ограничивалась только тем, что необходимо для достижения производственной цели. Указания не должны нарушать принципы права и справедливости.

9. Следует оказывать содействие развитию внутрипроизводственного обмена информацией с целью увеличения гласности, качественного выполнения задач и повышения готовности к принятию на себя ответственности в интересах наемного работника, предприятия и фирмы. Информация, с которой руководство обязано ознакомить персонал, включает вопросы экономического положения и развития предприятия, а также влияния, которое они оказывают на структуру рабочих мест и занятости и другие социальные последствия на предприятиях.

10. Наемный работник имеет право на инструктаж и адаптацию к новому рабочему месту, а также во всех случаях изменения организации труда, внедрения новых технологий, изменения целей организации и при объединении производств.

11. Наемного работника необходимо проинформировать:

• об изменениях его задач и ответственности;

• о положении его рабочего места в системе предприятия;

• о риске для здоровья, опасностях, несчастных случаях и средствах их предотвращения;

• о социальных учреждениях и возможностях их использования.

12. Наемный работник вправе самостоятельно или вместе с другими вносить предложения по совершенствованию своего рабочего места и улучшению условий труда. Администрация обязана отреагировать на эти предложения в срок, обозначенный в правилах внутреннего распорядка или других правилах.

13. Наемный работник имеет право вносить рационализаторские предложения в рамках рационализаторства на своем предприятии. Их необходимо изучить и сообщить работнику результат изучения в установленном на данном предприятии сроки. Если предложение реализуется, то автору полагается соответствующее вознаграждение.

14. Наемный работник вправе обращаться в соответствующие инстанции фирмы или предприятия с личными просьбами и жалобами. Эти просьбы и жалобы администрация должна рассматривать и отвечать на них в положенные сроки.

15. Наемный работник имеет право на обсуждение с администрацией своего профессионально-служебного положения и возможностей для повышения на предприятии своей профессиональной квалификации. Ему должны быть известны возможности для повышения квалификации в рамках имеющихся на предприятии программ.

16. Наемный работник имеет право на получение разъяснений по поводу расчета и составных частей вознаграждения за свой труд и других выплат, определяемых трудовым договором (контрактом).

17. Наемный работник вправе направить свои пожелания о перемещении и переводе на новую должность в кадровые службы и воспользоваться возможностями рынка труда внутри фирмы. Следует объявить конкурс на вакантное место для обеспечения равенства возможностей работников предприятия.

18. Наемный работник имеет право на получение и использование всей информации о рабочем месте с целью обеспечения на предприятии выполнения квалификационной работы, содействия росту квалификации, а также с целью поддержания на должном уровне производительности труда. Таким образом смягчается социальная напряженность.

19. Наемный работник имеет право ознакомиться с данными о себе, хранящимися в его личном деле в отделе персонала. По касающимся его вопросам он может в любое время высказать свое мнение, которое по его требованию должно быть зафиксировано в личном деле. В случае перехода в новую трудовую сферу он может затребовать характеристику, которая подшивается в личное дело, если того пожелает наемный работник.

20. Наемный работник имеет право на защиту своей частной жизни. Следует хранить в тайне информацию личного характера о работнике, ставшую известной кадровой службе или менеджеру. Следует хранить в тайне информацию личного характера, ставшую известной соответствующим инстанциям на предприятии. Документы, требующиеся при подаче заявления о приеме на работу, личное дело и данные, касающиеся личности наемного работника, могут быть доступными только для тех отделов предприятия, которые несут за них непосредственную ответственность. Запрещается передача данных о личности из информационных систем предприятия для других целей. Для такой передачи данных необходимы специальные юридические основания. По желанию наемного работника ему должна быть сообщена вся накопленная о нем информация.

### 31.4. ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Предпринимательство – это особый образ мыслей, поведения, культуры. Современный предприниматель:

• стремится к полезности своего труда не только для себя, но и для других людей, общества, государства;

• верит в свой бизнес, относится к нему как к основному делу своей жизни;

• признает конкуренцию;

• стремится к сотрудничеству;

• уважает себя как личность и любую личность как себя;

• уважает частную собственность;

• доверяет профессионализму и компетентности;

• ценит образование и науку;

• стремится к нововведениям в своем бизнесе;

• обеспечивает сохранение окружающей среды.

Вежливость, деликатность, культура, образованность абсолютно необходимы в предпринимательской деятельности.

Деловое поведение предпринимателя состоит в следующем:

• выполнение обещаний точно в срок;

• аккуратность и точность в своих делах;

• объективное и внимательное рассмотрение всех предложений;

• использование лучших методов и приемов в работе;

• инициатива и ответственность за производственные решения;

• доверие подчиненных;

• поощрение труда и инициативы работающих на предприятии;

• обучение работающих;

• увязка целей фирмы и отдельных работников;

• детальный анализ причин неудачи;

• сохранение оптимизма при неудачах;

• терпимость к недостаткам других;

• объективная оценка обстоятельств;

• уважение к людям;

• привлечение талантливых помощников;

• ответственность перед партнерами;

• сохранение престижа предприятия в глазах покупателей и клиентов. Предприниматель имеет свой собственный благородный стиль поведения.

Он испытывает удовлетворение от работы. Своим внешним обликом, манерами, деловой одеждой, культурой служебных документов и речью обеспечивает престиж своего дела и предпринимательства в целом.

### 31.5. 100 СОВЕТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ (С. ПАРКИНСОН)

1. Управление – это умение обращаться с людьми.

2. Одной из главных причин успеха немецкого генерала Роммеля было то, что он всегда был на виду, отдавал распоряжения, разъяснял, поправлял и наблюдал, как идут дела.

3. Будьте благожелательны и старайтесь все понять.

4. Пусть ваши подчиненные знают, что вы категорически настаиваете на самом высоком качестве.

5. Вы человек очень мягкий, но только пока нет сбоев в работе.

6. Прекрасные отношения, сложившиеся много лет назад, могут быть мгновенно разрушены. Вред могут принести несколько грубых слов.

7. Не воображайте, что вы непревзойденный руководитель, если со вкусом одеваетесь и производите приятное впечатление. Это совсем не то, что ценят люди.

8. Имя человека – для него самое важное слово на свете.

9. Очень многое зависит от настроения и желания работать. Рано или поздно вы поймете, что наказание часто приносит больше вреда, чем пользы.

10. Подчиненные предпочли бы, чтобы их лидер не колеблясь признавался в собственных ошибках.

11. Все проходит. Вспомните об этом, когда кто-то или что-то начнет вас раздражать.

12. Никогда не бойтесь похвалить – это отличный способ заставить людей хорошо работать. Похвала самое дешевое и, пожалуй, лучшее средство воздействия на людей.

13. Задача командира – заботиться о здоровье и условиях жизни своих подчиненных.

14. Никогда не обещайте того, что не можете выполнить. Обещания запоминаются надолго.

15. Научиться влиять на людей, помогать им развиваться, совершенствоваться – главное для руководителя.

16. Обстановка должна быть такой, чтобы люди всегда чувствовали поддержку руководителя, чтобы они были настроены искать что-то новое, проявляли инициативу, действовали решительно, не боялись рисковать.

17. Самый эффективный и самый дешевый способ научить управлять – не сосредоточивать всю власть в одних руках, а разделять сферы деятельности между подчиненными и не вмешиваться в их работу.

18. Ничто не воодушевляет человека сильнее, чем ответственность за порученное ему, пусть и небольшое, дело.

19. Дайте руководителю небольшой капитал и предельно маленький штат.

20. Неудачи заставляют нас задумываться.

21. Чаще напоминайте сотрудникам о достижениях вашего учреждения. Это благоприятно сказывается на настроении коллектива.

22. К мнению большинства людей стоит прислушиваться. Не считайте себя единственным человеком, способным предложить гениальную идею.

23. Желание победить – уже полпобеды. Когда ваши подчиненные предлагают что-то новое, не отвечайте, что это невыполнимо. Этим вы только тормозите развитие фирмы.

24. Не латайте на скорую руку. Обычно латать так же трудно и дорого, как сделать заново.

25. Поощрение новых идей способствует коллективному труду и делает работу интереснее, так как все больше сотрудников задумываются об улучшениях и усовершенствованиях.

26. Скандалы и ссоры всегда обходятся недешево. Едва ли кто реально в них побеждает.

27. Избегайте столкновений как огня.

28. Обязанности должны быть строго распределены между членами команды.

29. Хорошая команда обычно невелика.

30. Каждый в команде хорошо знает свою роль, все несут равную ответственность за работу.

31. Работа командой помогает воспитывать руководителей.

32. Большой разницы между членами команды в заработной плате не должно быть. И по положению они должны быть приблизительно равны.

33. Руководитель должен уметь говорить «нет».

34. Очень важно, чтобы «лейтенантов» подбирали правильно. Из них появятся затем «генералы».

35. Пусть только лучшие сотрудники отбирают новых работников.

36. Воспитывать смену, передавать самые важные и сложные дела молодежи – одна из главных задач руководителя.

37. Лучшие из руководителей не интересуются тем, что мешает им работать. Они заняты, несмотря на известные всем трудности, и удивительно много успевают.

38. Опытный руководитель всегда оказывается первым там, где произошла неприятность.

39. Нужно быть неизменно дружелюбным с каждым, но держаться на расстоянии.

40. Учитесь хранить чужие секреты.

41. За все приходится платить.

42. Опыт в управлении людьми трудно переоценить.

43. Право принимать решения должно принадлежать непосредственному исполнителю. Дайте специалисту свободу действий. Доверяйте им, и они вас не разочаруют.

44. Те, кто привык принимать решения в последнюю минуту, рискуют свести на нет все свои труды.

45. Принимая решение, лучше всего полагаться на мнение специалистов, а не на факты и цифры. Факты могут подвести.

46. В жизни часто приходится идти на уступки. Опытный менеджер знает, что труднее всего выбирать между принципами и выгодой.

47. Идти в ногу со временем – это значит работать над созданием нового, а не тратить деньги на обновление устаревшего, выходящего из употребления оборудования.

48. Старайтесь иметь точную информацию о деле, по которому принимаете решение. Хороший хирург не станет оперировать, если есть другой способ помочь больному.

49. Менеджеры тоже учатся на ошибках – и своих, и чужих.

50. Преуспевающий администратор занимается прежде всего главными вопросами, а второстепенными не занимается совсем.

51. Умение сосредоточиться – ключ к успеху.

52. Мудрый руководитель понимает, что главное, чем он располагает, – это его подчиненные.

53. Знаменитый философ Лао-цзы много столетий тому назад сказал: «Тому, кто управляет людьми, следует оставаться в тени. Люди не замечают присутствия настоящего лидера».

54. Старайтесь не принимать на службу новых работников, если в этом нет крайней необходимости. Не раздувайте штаты.

55. Не становитесь рабом однажды заведенного порядка.

56. Здравого смысла не займешь у инструкций. От руководителя чаще требуются нестандартные решения.

57. Канцелярская работа должна быть сведена к минимуму.

58. Даже самые мудрые из людей не любят выслушивать замечания.

59. Никогда не делайте замечаний сотруднику в присутствии сослуживцев.

60. Человека должен направлять не другой человек, а желание хорошо делать свое дело.

61. Руководитель должен уделять основное внимание итогам работы, а не процессу.

62. Значимую прибыль приносит небольшая часть продукции. Сосредоточьтесь на ней.

63. Планируйте запас времени – на всякий случай. Неожиданный срыв отбросит назад.

64. Только вклад человека в общее дело оправдывает его зарплату.

65. Не бойтесь покинуть свой кабинет и пойти поговорить с тем, кто вам нужен.

66. И у начальников бывает плохое настроение. Лучше подождать, пока придешь в себя.

67. Берегите время.

68. Руководитель должен отучить подчиненных прибегать с проблемой. Они должны приходить с готовым решением.

69. Не перегружайтесь.

70. Не позволяйте папке для входящих бумаг брать верх над вами.

71. Беседы по телефону – это прерванные размышления и дела.

72. Время и спокойная обстановка необходимы для большинства его дел.

73. Руководителю необходимо время от времени беседовать по душам со своими подчиненными.

74. Руководитель должен иногда спрашивать сотрудников, чем он может им помочь.

75. Берегите время своих подчиненных.

76. Кадровые вопросы можно назвать вопросами жизни и смерти.

77. Принимаясь за новое дело, спросите себя, что случится при условии, что вы с ним не справитесь.

78. Некоторые руководители, если им что-то нужно серьезно обдумать, решают два дня работать дома.

79. Основной план предприятия – это бюджет.

80. Даже гений не может знать всего на свете.

81. Мало владеть знаниями. Нужно уметь их применять.

82. Руководитель не может надеяться только на удачу, не беспокоиться о будущем.

83. Иметь намерение и исполнять его – разные вещи.

84. Избежать неприятностей, срывов и кризисов невозможно.

85. Управляя, не следует цепляться за старое, поддерживать его искусственно.

86. Будьте преданными предприятию, на котором работаете.

87. Сразу гладко ничего не идет.

88. Ваша идея кажется вам гениальной. А что говорят другие?

89. Человек так уж устроен от природы, он чаще недоволен, чем доволен жизнью.

90. Многие люди живут по привычке. Не надо пытаться немедленно сломать какие-то из них.

91. В каждом деле есть приятные стороны.

92. Нет плохих солдат, есть плохие командиры.

93. Один из лучших способов разобраться с жалобщиком – выслушать его внимательно и терпеливо.

94. Многие недооценивают чувство юмора в жизни людей.

95. Не отвлекайтесь, когда вы разговариваете с людьми.

96. Смотрите в будущее.

97. Не думайте, что вам удастся заниматься всю жизнь только одним товаром.

98. Не злоупотребляйте символами власти. Такие «знаки отличия» только вызывают досаду.

99. Сегодня имеют значение не внешние атрибуты власти, а качество работы руководителя.

100. Ничто не заменит непосредственного общения.