

Советы начинающему руководителю

1. Руководство коллективом – это сочетание науки и искусства. Суть руководства состоит в выполнении работы не своими, а чужими руками. Поэтому неразумно надеяться только на себя, считая себя всё знающим и умеющим.

2. Никогда не делайте сами того, что могут и должны выполнить подчиненные. Однако во всем показывайте образцовый пример.

3. Выполнение каждого задания обязательно контролируйте; отсутствие контроля может навести работника на мысль о ненужности выполняемой им работы; следите за тем, чтобы контроль не превратился в мелочную опеку над подчиненными.

4. Если среди Ваших подчиненных появился хоть один бездельник, сделайте всё возможное, чтобы заставить его работать, иначе он подорвет дисциплину во всем коллективе.

5. Нет нужды вести споры по мелочам и сковывать инициативу подчиненных.

6. Каждое достижение работника и его инициативу нужно немедленно отметить. Не забывайте поблагодарить подчиненного, желательно в присутствии других сотрудников, за хорошую работу. Человека ободряет положительная оценка его действий и огорчает, если не замечают и не ценят успехов в работе.

7. Каждый раз с удовлетворением отмечайте положительные сдвиги в поведении неподатливых, негативно настроенных сотрудников. Старайтесь убедить их, что Вы стоите за разумные компромиссы. Помните, что руководство – это всегда искусство компромисса.

8. Не бойтесь, если Ваш подчиненный окажется более сведущим, чем Вы, в каком-нибудь вопросе, Вам не повредит, если он в чем-то талантливее и добивается лучших, чем Вы результатов; хорошая репутация подчиненных – похвала руководителю и ставится ему в заслугу.

9. Не давайте обещаний, если не уверены, что они обязательно будут исполнены. Хороший руководитель не бросает слов на ветер, взвешивает каждое обещание и исполняет его энергично и настойчиво.

10. Оправдываясь, никогда не сваливайте вину ни на подчиненных, ни на начальников, ни на других сотрудников. Признавайте всегда свою вину.

11. Не старайтесь приобрести репутацию доброго руководителя. Не фамильярничайте с подчиненными и никогда не допускайте фамильярного обращения с их стороны. Всегда в контактах с подчиненными держите определенную дистанцию.

12. В конфликтных ситуациях избегайте резких и тем более оскорбительных слов. Подумайте о том, что у каждого человека есть чувство собственного достоинства, и оскорбленный человек ищет способ отплатить Вам при случае той же монетой. Не прикрывайте грубость обращения с людьми ссылками на необходимость усилить требования и подтянуть разболтавшихся людей. Грубость и требовательность – далеко не одно и то же.

13. Чем острее конфликтная ситуация и чем более вызывающе ведет себя Ваш оппонент, тем больше прилагайте усилий сдерживать себя, говорите как можно тише, дайте ему самому выкрикаться и убедиться в слабости своей позиции.

14. Помните: искра уважения и симпатии, зароненная руководителем в душу подчиненного, способна зарядить его на творческую самоотверженную работу, не считаясь со временем. Не делайте подчиненному, совершившему незначительный проступок, замечаний в присутствии других лиц, сотрудников или посторонних; унижение человека – не лучший способ воспитания.

15. Никогда не критикуйте людей, критикуйте их ошибки, при этом указывайте, от каких недостатков могут происходить подобные ошибки, но не ищите эти недостатки в подчиненных – пусть они сделают необходимые выводы сами.

16. Признавайте за подчиненными право на ошибку. Важно не то, что он совершил, а то, что пытался сделать и что получилось в итоге. Замыслы, мотивы и намерения часто важнее, чем сами поступки. Поэтому судите о людях не только по поступкам, но и по их замыслам; за одним и тем же поступком могут стоять самые различные мотивы, а одна и та же цель может быть достигнута разными путями.

17. Никогда не отзывайтесь ни о подчиненных, ни о сотрудниках, ни о начальнике в недоброжелательном тоне, не высказывайте свои претензии к ним и свое недовольство их поведением в их отсутствие. Старайтесь избегать кулуарного обсуждения поведения отсутствующих людей.

18. Если Ваше мнение о ком-нибудь запрашивают в официальном порядке, начинайте всегда с положительных качеств, ничего не пропуская. Оценивая поведение подчиненных, не придавайте случайным и второстепенным деталям слишком большого значения.

19. Умейте трезво оценивать результаты своей деятельности, признавать свои ошибки и отменять неправильные решения.

20. Скромность – не только украшение; можно быть скромным, не будучи умным, но нельзя быть мудрым, не обладая скромностью.

21. Ставьте перед собой большие жизненные цели, стремитесь к их достижению

22. Учитесь слушать и при этом слышать! Внимательно и благожелательно выслушайте замечания подчиненного, его соображения и предложения, даже если они не существенны. Иначе в другой раз он промолчит и по более серьезному поводу, и Вы не получите нужной информации о действительном положении дел.

23. Руководитель, пренебрегающий критическими замечаниями, неизбежно противопоставляет себя коллективу и, в конечном счете, теряет нити управления.

24. Учитесь точно формулировать свои мысли. В манере говорить проявляются профессиональная грамотность, управленческая компетентность, общая культура и нравственные черты руководителя. Помните, что умение аргументировано отстаивать свою точку зрения в дискуссиях, на совещаниях, в конфликтных ситуациях, в присутствии вышестоящего начальства – одно из важнейших качеств руководителя.

25. Научитесь правильно делать замечания подчиненным. Иногда полезно высказать мнение в виде вопросов: «Не считаете ли Вы, что здесь допущена ошибка?», «Не думаете ли Вы, что тут нужно что-то изменить?» или «Как по-вашему, что нам в данном случае нужно предпринять?».

26. Цените свое время и время подчиненных. Старайтесь никогда никуда не опаздывать и требуйте того же от сотрудников. Если же Вы не можете прибыть к назначенному сроку, обязательно заранее известите об этом ожидающих Вас людей.

27. Умение отстаивать интересы всего коллектива и каждого из подчиненных – хорошее средство для завоевания авторитета.

28. Прежде чем воспитывать других, займитесь самовоспитанием. Постарайтесь понять свои сильные и слабые черты характера, наметьте пути устранения недостатков. Научившись понимать себя, Вы будете лучше понимать других.

29. Сочетание высокой требовательности к людям с безграничным уважением к ним – такова формула воспитания А.С.Макаренко. Но прежде чем требовать от других, предъявите высокие требования к самому себе. Самоанализ не следует доводить до самообвинения и самобичевания. Но также вредно для руководителя не признавать и не замечать никакой вины за собой, а во всех промахах и ошибках обвинять окружающих, подчиненных и сотрудников.

30. Стремление показать себя с наилучшей стороны, выставить напоказ свои достоинства не всегда благоприятно воспринимается окружающими и часто вызывает протест. Умение быть внимательным к другим окупается сторицей. Люди невольно тянутся к тому, кто с искренним сочувствием готов их выслушать, – все мы нуждаемся в одобрении, поддержке, сочувствии.

31. Доверчивость и недоверчивость – важнейшие качества личности, от которых зависит психологический микроклимат в коллективе. Излишняя чрезмерная доверчивость отличает неопытных, легкоранимых людей. Им трудно быть хорошими руководителями. Но хуже всего подозрительность ко всем. Недоверчивость руководителя почти всегда порождает недоверчивость подчиненных. Проявляя недоверие к людям, Вы всегда ограничиваете возможность взаимопонимания.