

## «НОВЫЙ В СТАРОМ»... КАК НОВОМУ НАЧАЛЬНИКУ ЗАВОЕВАТЬ ДОВЕРИЕ КОЛЛЕКТИВА?

*Адаптация «новичка» в коллективе вопрос всегда сложный.* Как примут на новом рабочем месте, как будут относиться? Особенно - если коллектив сплоченный, коллектив, «спаянный» работой, и особенно, если коллектив небольшой, когда каждый на виду.

А уж что говорить про начальника, вновь назначенного! Старого, к которому все за много лет все привыкли, «убрали», «ушли» на пенсию, или ушёл на повышение, или мало ли что. Всё в жизни бывает...

И тут появляется «новый начальник»... «Кто он, как себя будет вести, а что с нами будет?» - задают себе вопросы сотрудники. «А кто они, как мне с ними работать, как себя поставить?», - задает себе почти тот же вопрос «новый».

Есть несколько вариантов....

Обычно серьезных проблем не бывает, если новый начальник из своих, из например, «замов», его предшественник ушёл, предположим, на повышение или на пенсию. Здесь все ясно...Его все знают, к нему давно привыкли, да и «сарафанное радио» раструбило еще с полгода назад, что «вот-вот Петра Петровича на место Семён Семёныча поставят». И коллектив немного поговорив в «курилках», бодро примется за дело... Вроде бы ничего и не менялось...

Бывает, конечно, что и меняется. Бывает, что человек, ранее тихо сидевший в «вечных замах», а ныне «обреченный властью» начинают вдруг самодурствовать, действуя по принципу «я начальник – ты дурак». Но это уже тема другого разговора...

Хуже (или лучше?) для коллектива, группы, отдела, или даже корпорации, когда приходит новый «из чужих», «варяг», о котором и «слухом не слыхивали», да ещё как сейчас принято, «из молодых». Вот здесь могут возникать проблемы, и у нового начальника и у старого коллектива. Бывает... Бывает, что и увольняются целыми отделами. Как говорить - «нет плохих подчиненных - есть плохие начальники!».

### *Хотелось бы привести пример:*

*Довелось мне работать, не так давно, в одном геологическом НИИ, ныне- ФГУП. От «прежней роскоши» ранее крупнейшего в своей отрасли НИИ остались лишь воспоминания, обшарпанные здания в центре Москвы, а из почти 2000 научных сотрудников – около одной трети... О зарплате и говорить не буду... Не в этом суть...*

*В этом ФГУПе руководство, которого явно слишком много - директор соответственно, то ли пять, то ли шесть его замов, не говоря уже о главном инженере и его отделе, это ещё человек 10, бухгалтерии, эдак человек с 20 и куча разного народа, в основном бегающие с бумажками и стучащими по клавиатуре.*

*Так вот в этом ФГУПе очень любят «двигать молодежь», т.е. брать на работу молодых, «якобы перспективных» сотрудников, сразу со «студенческой скамьи», и даже давать им возможность защитить кандидатскую и вроде бы как готовить их на места руководящие, типа*



# Стиль

---

## антистресс

зав.отделов. Причем подготовка «молодых» была такова - на время отсутствия (отпуска или командировок) начальника отдела на его место «ставили» молодого сотрудника...

Так было и в моем отделе, где начальница часто ездила в командировки (впрочем не по своей воле – все решало вышестоящее руководство). Поставили девушку, маленькую, худенькую, только что защитившую диссертацию, но очень амбициозную (это «в руководстве» быстро поняли и оценили, как исполнитель она была безупречна - сидела допоздна, выходила в субботу, хотя в НИИ это вообще – нонсенс!), но ...абсолютно не умеющую руководить, и уж тем более ладить и разговаривать с людьми. За две недели командировки начальницы весь отдел «перетрясло» так, что кое-кто просто ушёл на больничный или в отпуск, а эта «руководящая девушка» умудрилась поссориться со всеми сотрудниками, и мало того, даже с сотрудниками из других отделов (вплоть до зав.отделов!), а жалобы на её глупейшее «самодурство» сыпались как из рога изобилия... Она сразу же начала себя ставить выше других (амбиции!), и считала, что раз её поставили «на руководящую должность», то она имеет право и дерзить, и хамить, и повышать голос на более старших, ну прочее... Вплоть до того, что грозила... увольнением... Лично мне, например... Потом, конечно, было пролито много её слёз, но вот чего не было, так это её извинений перед сотрудниками, и что самое удивительное, в следующее отсутствие начальницы отдела, опять назначили её же! Все только развели руками... Как говорить – «...нам не надобны умные, нам надобны верные...». «Политику руководства» она свято блюла – поменьше платить, побольше делать вид, что ты работаешь и, главное - руководишь, типа - «даешь результат».

В другом отделе дело вообще чуть не дошло до мордобоя... Когда начальник отдела (и 50 лет-то ему ещё не было) уезжал в командировку или уходил в очередной запой, а будучи почти хроническим алкоголиком, он это делал регулярно, на его место «ставили» молодого, бойкого, наглого и весьма амбициозного парня... Ну и обидел он раз одного из сотрудников отдела с зарплатой, не выписал ту сумму, на которую тот рассчитывал... Да еще и наорал, и обхамил... Молодые – они в этом НИИ ФГУПе такому быстро учатся, благо есть у кого... А зарплата в этом НИИ ФГУПе выплачивалась очень хитро – по так называемым «наряд-заказам» - т.е. что и как человек сделал, какую конкретно работу и по какой «теме», т.е. по какому договору (были «темы» и очень «денежные», а были и просто пустяковые, «копеечные»), и что соответственно сотруднику за проделанную работу причитается. Причем «причиталось» исполнителю работы отнюдь не та сумма, которая была указана в «наряд-наряде», «увешенном» добрым десятком подписей, а лишь 39 %, остальное уходило... Куда - не знал никто, точнее знало лишь руководство... И спорить было бесполезно - кто часто спорил и пытался что-то доказать – тех под любым предлогом старались уволить, а скорее они просто увольнялись сами, так как сидеть на «голом» окладе в 7-9 тысяч рублей (!!!) мало кто хотел... Старший научный сотрудник, кандидат наук, получал оклад в этом НИИ ФГУПе – 11 тысяч!!!! Вам смешно??? А мне страшно...

Итак, про «нового молодого начальника» и мордобой... Народ в институте тертый, геологи, жизнь повидали, не одну тысячу километров «на своих двоих прошли», много что видели... Ну и вечерком подловил это сотрудник «нового зама» в длинном тёмном коридоре института... Хотел объяснить парню, что к чему, да тот, вот незадача, успел вырваться и убежать...



# Стиль

---

## антистресс

А знаете почему не увольняли начальника отдела - алкоголика?? Во-первых, он был в том числе и зам.директора, во-вторых, был «однокорытником» директора, много лет они сидели в одной комнате, вместе ездили в экспедиции (ещё в «советское» время), а в-третьих, жена его работа где-то в «хитром» месте, откуда отдел (и соответственно, всё руководство, куда ж без него!) мог «качать» очень хорошие договора! И ещё – сам-то отдел почти секретный, был таковым при «советской власти», занимался «весьма важным сырьем», и если что случилось бы, «утечка информации», отчет не такой и прочее – всегда под рукой был «козел отпущения», а с алкаша запойного что возьмешь?

А у каждого близкого к «кабинету» был в этом НИИ ФГУПе и свой «маааленький гешефт» в стенах института (ни налогов, ни аренды помещения!), даже зарплату своим сотрудникам – числятся-то они в институте, но работают на них, зарплату открыто, по наглomu, проводили через бухгалтерию!!!, И, конечно, у каждого приближенного – достойная зарплата и никакой конкретной работы... Бумаги да писанина, тонны бумаг, никому не нужных, никем не читаемых отчетов... Вот она, сладость работы якобы «научного менеджера» – ни за что конкретно не отвечать! За всё в ответе были именно исполнители – почему «не сделал», «не сдал в срок» и прочее... А самое главное - что вся писанина и все эти многотомные отчёты абсолютно никому были не нужны, вся эта, с позволения сказать макулатура «сбрасывалась» в Министерство природных ресурсов, и там просто пропадала... Нормальных премий и вознаграждений рядовые сотрудники обычно не получали... Чего не скажешь про начальство и «приближенных»... «Выводы» руководства были обычно таковы – все «плохо работают», «денег нет», «средств не хватает», надо сокращать сотрудников, проработавших по 30-40 лет ветеранов, экономить, экономить и экономить, переводить на полставки «неперспективных». А потом их тихо увольнять... И тут же набирать других! Смысл? А всё очень просто! При увольнении по сокращению штатов, как известно, человеку выплачивается средняя зарплата, за последние пять месяцев... А какая у полставочника зарплата? Да 5 тысяч, в лучшем случае... Экономия! А люди что? **Люди это - быдло!!!!** Для этого руководства этого НИИ ФГУПа, сотрудники, люди - не люди, что вы, а **рабы**, «твари дрожащие» и права не имеющие... А куда исчезали договора, сотнимиллионные, не знал никто! Были одни слова руководства, слова о том, что «вы должны лучше работать», а они будут руководить и **«им лучше знать, сколько нам платить»!!!** Как говорил Михаил Самуилович Паниковский: «Я вас всех продам, куплю и снова продам, но уже дороже!!!».

И руководство постоянно «перетрясало» отделы, ставило новых начальников, а те, в свою очередь, «трясли» сотрудников... Так что работать особо было некогда да и некому... Никто не знал, когда и за что тебя то либо уволят, то ли переведут, то ли ещё что-то. И «старых» переводили в «новые», в другой отдел, вновь созданный - et cetera, et cetera... И увольняли, и вновь набирали «молодых», но вот увольняли, увы, не тех кого надо, к сожалению... И вызвали как-то одного пожилого человека в отдел кадров, вечером, и сообщили ему, 30 лет жизни отдавшему Институту – всё уважаемый, «в ваших услугах фирма более не нуждается, распишитесь-ка в приказе». Расписался человек молча, молча ушёл, молча сел за свой стол, молча выпил с горя 100 грамм и ...молча умер... И только через час поняли, что он сидит ...мертвый за своим столом... Сердце остановилось... Не выдержало...



# Стиль

---

## антистресс

Но истории историями, а всё же поговорим об адаптации нового начальника в коллективе. Как ему показать себя, завоевать уважение, и даже любовь, нормально организовать работу. И главное - не сорвать «план», удержать сотрудников, убедить их, что и при нем работа будет вестись на должном уровне, а финансовых проблем не будет...

Есть хорошая старая поговорка, которой всегда стоит руководствоваться новоначиненному начальнику – **«со своим уставом в чужой монастырь не ходят»**, не стоит хотя бы поначалу демонстрировать себя (и свои деловые качества), стоит первоначально изучить окружающих, ознакомиться, если возможно, лично, с каждым сотрудником, «определив» его место в «иерархии коллектива», и сделав первоначальные выводы о месте сотрудника в «иерархии нового начальника» ...

**Главное - это найти общий язык с подчиненными**, особенно опытными специалистами и теми, кто которые старше по возрасту, особенно если новый руководитель «из молодых». А сейчас, как известно, руководители «молодеют» с каждым годом, и уже не редкость, когда пост начальника они занимают в 24 - 25 лет. А вот возраст подчиненных может быть 40, а то и за 50 лет. До сих пор остались организации, ещё живущие «временами СССР», сотрудники которых начинали свою карьеру ещё в советское время, когда представления о работе, о конкуренции или бухгалтерско-финансовом учёте были совсем другими. Безусловно, «старожилы» имеют неоценимый, богатейший опыт в своей сфере, но - «морально устарели». Молодые же специалисты хорошо понимают важность менеджмента, маркетинга, особенностей международных стандартов учета и так далее. Да и мыслит молодежь и люди в возрасте, по-разному.

Поэтому и справиться со «стариками» бывает нелегко: у них свое виденье решения рабочих проблем и рабочего графика, они не любят нововведений и, главное, их **задевает сам факт подчинения тому, кто младше их по возрасту**. Но если молодой руководитель выберет правильную тактику поведения, ему удастся не только завоевать авторитет, но и заручиться поддержкой профессионалов. Часто достаточно высказать вслух уважение к их профессиональному опыту, ну а заработать авторитет удастся со временем, когда управленческие успехи «нового» станут очевидны.

Как уже говорилось выше, когда работник выдвигается на руководящую должность из «своих» сотрудников, то он разбирается и в работе, и знает всех подчиненных, а коллеги по работе имеют по поводу своего бывшего сотрудника сложившееся мнение, основанное на его статусе. И вот здесь может возникнуть дилемма – изменение статуса работника, выдвижение его «наверх», чаще всего вызывает необходимость «изменения дистанции», что может привести к ухудшению отношений в коллективе - кому-то, например, выдвижение бывшего сотрудника, с которым сидели в одной комнате много лет, на руководящую должность может показаться необоснованным, а кто-то и сам рассчитывал на повышение и теперь, узнав, что его шансы равны нулю, затаил обиду. Но бывает, что наоборот, что новый руководитель «из своих» прекрасно разбираясь и в своих новых подчиненных, и в проблематике работы, прекрасно и быстро адаптируется.



# Стиль

---

## антистресс

Подобная дилемма отсутствует, если назначен новый, незнакомый руководитель, но здесь могут возникнуть и другие проблемы – необходимость входить в курс дела, часто очень быстро, компетентно разбираться с особенностями деятельности «своего» коллектива и - знакомиться со своими новыми подчиненными.

Здесь главное – не спешить! **«Festina lente!» - «Торопись медленно!»**, как гласит латинская поговорка, особенно если новый начальник захочет «установить свои порядки», если ему не нравится, раздражает постоянное опоздание или ранний уход с работы некоторых сотрудников, их длительное отсутствие на рабочем месте, постоянные чаепития (что особенно часто бывает в женских коллективах), празднования дней рождений и т.д. Да это раздражает, «режет начальственный глаз», но вот здесь стоит присмотреться, а как идет работа? И может быть постоянно пропадающий в «курилке» или вечно опаздывающий сотрудник успевает делать всю свою работу и своевременно, и даже лучше, чем другие, а иногда ещё успевает помогать и своим товарищам по работе!

Поэтому «новому» стоит сначала ознакомиться с имеющимся раскладом и, по возможности, на первое время сохранить некое «status quo», оставив «все как было», и что-то начинать менять лишь тогда, когда он действительно овладеет ситуацией, или если ситуация явно меняется...

*Есть некая быль об автомобильном магнате Форде, который однажды решил негласно пригласить сотрудников из частного детективного агентства, чтобы выяснить, как работают его подчиненные, чтобы было уж за что уволить или понизить в должности. После длительной проверки агенты доложили, что сотрудники приходят вовремя, работают «не покладая рук», и только один сотрудник все время сидит, положив ноги на стол, курит, пьет кофе и абсолютно не занимается работой! Увидев его фамилию, Форд сказал: «Все гениальные идеи, благодаря которым я заработал миллионы, а моя корпорация стала одной из крупнейших в мире, были сформированы им именно в такой «рабочей позе»!*

Так что, как минимум, новому начальнику надо выяснить не декларируемые, а реальные мотивы и заинтересованности сотрудников в работе. Иными словами - «кто за что работает», и что для кого важнее всего: для кого деньги, для кого-то – престиж и похвала начальства, а для кого-то решение каких-то иных задач, порой вообще к работе не относящихся. Коллектив - это самый сложный «механизм» и чтобы эффективно управлять, «рулить», желательно знать, как этот «механизм» устроен и с помощью каких «рычагов» управляется.

**Приход в коллектив нового начальства – событие в общем неординарное и обязательно сопровождается стрессом практически у всех сотрудников**, ибо таит в себе много неожиданностей, как для вновь назначенного начальника, так и для подчиненных. Обычно руководство компании предпочитает назначать «своих», а не «варягов», и если «новый» приходит со стороны, это может значить, что либо в собственных рядах недостаточно людей, обладающих необходимыми качествами для высокой должности, либо так решило руководство «свыше», причем это как часто бывает сейчас – «новый» чей-то протеже, сын, племянник и прочее. Последнее гораздо хуже, так как в большинстве случаев «новый» часто абсолютно не разбирается в работе, опыта руководства не имеет, а если и имеет, то часто «с места, в карьер» начинает «строить всё для себя», и для него новая должность - лишь определённый шаг «наверх». Или место, где надо «пересидеть» какие-либо «неприятности». Понятно, что и для сотрудников, и для фирмы это самый худший из всех вариантов.



# Стиль

---

## антистресс

Вступление в должность начальника «такого рода» сопровождается повышением напряжения в атмосфере коллектива. И сотрудники, причём часто подстрекаемые «несостоявшимися боссами», не скрывают скепсиса по отношению к «выскочке», рассуждая вслух о его связях и родственной поддержке.

В данном случае руководитель, чаще всего молодой, если действительно радеет о деле, чувствует свою изолированность, пытается на деле доказать собственный профессионализм, но сотрудники видят в этом лишь подтверждение того, что «выскочка» думает только о карьере, и любой промах начальника воспринимается как ещё одно доказательство его некомпетентности... Коллектив начинается распадается, начинаются увольнения, страдает работа, на «нового» начальнику «сверху» начинают давить... И бывает, что и сам начальник (правда - это уже редкость!) отказывается от назначения...

Бывает и так, что «новый», особенно если фирма явно терпит крах, вынужден работать сам «от зари до зари» и, соответственно, начинает заставлять и своих сотрудников. Заваленный работой «новый», засиживается в офисе допоздна, работает в выходные, и, по его мнению, вправе ожидать поддержки от подчиненных, так как именно от слаженности действий в команде зависит будущее компании. Но... Большинство сотрудников пришлось уволить, так как они не желали, или не хотели придерживаться такого «графика работы», а фирма потерпела крах. Причина проста – новый начальник не сумел организовать коллектив, убедить каждого работника, что это не его прихоть, а производственная необходимость.

В момент кризиса любому начальнику, и тем более новому, приходится проявлять инициативу и свой профессиональный уровень, а уж умение ладить с людьми и организовать коллектив здесь имеют решающее значение.

**Теперь о «молодых новых начальниках».** Любой молодой специалист, получая руководящий пост, сталкивается с массой проблем. Как уже говорилось - главная из них - недостаток авторитета, особенно если в подчинение к «молодому и перспективному» попадают люди намного старше него.

Начальники до 30 лет - это уже совсем не редкость, и чаще всего их можно встретить в высокотехнологичных отраслях, однако и в «классических» отраслях молодые специалисты завоевывают все более высокие позиции. Тем более, что персонал в российских компаниях молодеет, а количество организаций, где средний возраст сотрудников менее 30 лет, неуклонно растёт, чаще в компаниях в сфере компьютерных технологий, шоу-бизнеса, рекламы, дизайна, услуг. И молодой начальник среди молодых сотрудников обычно не так выделяется, ему легче найти общий язык, «раскрутить» коллектив, и часто не только на «финансовой подпитке», но и на «энтузиазме сотрудников». Как говорится, «новое поколение» буквально «рождается» с мобильными телефонами и ноутбуками в руках, молодые быстрее понимают и принимают «правила игры», у них более современное образование, более широкий кругозор и «свежий» взгляд на рынок.

Но классической ошибкой молодых руководителей является то, что они начинают суетиться, имитировать бурную управленческую деятельность и оценивать состояние дел без глубокого изучения ситуации, «мониторинга». Это, естественно, раздражает подчиненных, особенно если те имеют больше профессионального опыта. Сотрудникам старшего поколения



# Стиль

## антистресс

очень сложно принимать советы и наставления руководителя, который младше их на десятки лет, особенно если они амбициозны. Играет уязвленное самолюбие – «почему эта пигалица, а не я?!».

Бывает и так, что некоторым молодым начальникам психологически некомфортно руководить сотрудниками старше них, и начальник настолько уважительно относится к своим немолодым подчиненным, что те из него просто веревки выют. В таких ситуациях необходимо разделить желания получить профессиональное и личностное уважение. Молодой руководитель имеет полное моральное право обратить внимание подчиненного на совершенные ошибки и заставить переделать плохо или неправильно выполненную работу. Но критика должна быть аргументированной и высказываться в мягкой вежливой форме. И вы можете быть умнее, образованнее и «подкованнее» в современном бизнесе, чем ваши старшие коллеги. Но при этом не забывайте, что они старше!

Некоторые молодые управленцы впадают и в другую крайность - начинают сразу демонстрировать «наличие рычагов власти». И данная ситуация - заведомо проигрышная, такой подход настроит против молодого руководителя любого подчиненного, независимо от возраста.

Итак, несколько советов, тем, кто может стать «новым» начальником.

✓ Проинформировать коллектив о своих подходах к управлению, то есть сотрудники должны знать, за что их могут поощрить или наказать, а не узнавать это на своем опыте.

✓ Не принимать скоропалительных решений, требующих размышлений, рассуждений, совета от подчиненных или со стороны.

✓ Не придираться к мелочам – замечания не должны унижать сотрудника, а содержать в себе осторожную критику.

✓ Терпимо относиться к критике в свой адрес.

✓ Контролировать выполнение заданий -если у подчиненных много свободного времени, то они непременно начнут обсуждать руководителя. Вместо этого энергия работников должна быть направлена на выполнение своей работы. Поэтому начальник должен с определенной периодичностью проявлять интерес к выполнению поставленных перед ними задач.

✓ Задания для работников должны быть трудными, но реально выполнимыми соответственно их опыту и квалификации. Необходимо убедиться, что работник понял смысл и цель задания, так как это способствует качественному выполнению. Удовлетворение от выполненной работы дает человеку чувство гордости за себя и значительно улучшает отношение к начальнику.

✓ Выяснить мотивацию сотрудников для стимулирования их деятельности. Материально стимулировать работников и поддерживать их в профессиональном и личном развитии.

✓ Демонстрировать интерес к сотрудникам, но не увлекаться дружбой с подчиненными.

Для подчиненных новый начальник – возможность начать «новую жизнь» без груза старых отношений. Вместе с тем, уважение коллектива возникает не только если их начальник просто хороший человек, но и тогда, когда его действия профессиональны. Поэтому изучение специальной, нормативной и финансовой документации является важнейшим видом деятельности руководителя на новом месте работы.

