



# КОМТЭК

Курс повышения  
квалификации: «ЛИДЕРСТВО»



# ЛИДЕРСТВО.

**ЛИДЕРСТВО** – отвечает на вопрос «зачем?»

**МЕНЕДЖМЕНТ** – имеет дело с вопросами «что?» и «как?»

- ☐ Существует определённое противоречие между менеджментом (управлением) и лидерством (руководством).
- ☐ Менеджмент (управление) – это наука. Лидерство (руководство) – стремление к достижениям.
- ☐ Менеджеры сосредоточены на текущих вопросах, лидеры должны концентрироваться на перспективе.
- ☐ Менеджеры организуют систему работы. Лидеры дают людям возможность делать именно то, что нужно для компании. Менеджеры доводят дело до конца, лидеры раскрепощают людей!
- ☐ С точки зрения роли в компании, менеджеры управляют департаментами, отделами. У лидеров нет подобных ограничений: они могут существовать НА ЛЮБОМ ОРГАНИЗАЦИОННОМ УРОВНЕ, будь то вахта, бригада, или компания.

**Таким образом, МЕНЕДЖМЕНТ подразумевает системный подход и умение доводить дело до конца, а ЛИДЕРСТВО - это умение вдохновлять и вести коллектив за собой!**

Сказать, ЧТО нужно сделать, и сказать КАК это сделать – разные вещи. В первом случае осуществляется руководство; во втором – микроменеджмент, которого нужно избегать! Бригаде нужно ставить задачу ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ, но не указывать КАК НАДО действовать.

Для достижения поставленных задач сделайте следующее:

- ☐ Выясните, какова квалификация бригады, изучите программу на бурение, вопросы снабжения, логистику и т.п.
- ☐ Изучите людей в бригаде: поймите, что движет каждым из них, каковы мотивирующие факторы для каждого из членов бригады и сотрудников сервисных предприятий (не всегда деньги являются определяющим фактором!)
- ☐ Держите уровень общения с коллективом на высоком уровне. Часто случается, что поставив задачу перед вахтой на смену, супервайзер думает, что все её поняли так, как он это понимает. **Это ошибка номер один.** Русский язык богатый и разнообразный. Часто сказанную фразу можно понимать двояко, поэтому убедитесь, что люди поняли вас именно так, как вы им объяснили, попросите повторить задачу исполнителем (например, бурильщиком или мастером). **Ошибка номер два** состоит в отсутствии контроля за тем, как выполняется поставленная задача. Для достижения цели контроль необходим.



# ЛИДЕРСТВО.

## КЛАССИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА.

Классической теорией считается личностная теория лидерства. Эта теория основывается на том, что лидером может стать лишь тот, кто обладает набором определенных черт (качеств) характера, и что лидером нужно родиться.

Еще одна классическая теория лидерства - это теория среды. Она объясняет лидерство не как набор личных характеристик, а как окружающую среду, ситуацию, которая определяет лидера и его действия.

## ОСНОВНЫЕ СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА.

Поведенческая теория лидерства утверждает, что лидерские качества можно приобрести в процессе жизни, научиться им, ведь они не всегда присущи человеку от рождения.

Данная теория говорит, что в лидерстве преобладают две поведенческие категории – ориентация на задачу и ориентация на людей. Эта теория детально изучает стили лидерства.

Ситуационная теория лидерства широко апеллирует к стилям лидерства, основанных на ситуациях, в которых проявляются лидерские качества и навыки.

### ВЫДЕЛЯЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ СТИЛИ ЛИДЕРСТВА:

- ❑ **Демократический стиль.** Предусматривает совместное принятие решений лидером и членами группы, продвижение интересов всех членов группы. Характеризуется высоким уровнем свободы при выполнении рядовыми членами поставленных заданий, доверием и участием лидера.
- ❑ **Авторитарный стиль.** Авторитарный лидер имеет достаточную власть, чтобы принимать решения самостоятельно и навязывать их подчиненным, используя при этом административные методы влияния.
- ❑ **Либеральный или стиль невмешательства.** Лидер задает лишь общее направление работы и не принимает активного участия в процессе принятия решений, его последователи имеют полную автономию в действиях и сами организуют процесс.
- ❑ **Патерналистский стиль.** Патерналистский лидер действует как отец, родитель по отношению к своим подчиненным. Проявляемая в таком случае забота о последователях имеет следствием полное доверие идеям лидера с их стороны, желание работать под его началом.
- ❑ **Транзакционный стиль лидерства.** Наиболее часто применяемый в менеджменте. Лидер такого типа призван мотивировать сотрудников путем разработки системы наград и поощрений с целью поддержания показателей производства.



# ЛИДЕРСТВО.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ КАЧЕСТВ ЛИДЕРСТВА:

- ☐ **Мужество.** Найти в себе силы и сделать первый шаг зачастую намного сложнее, чем осуществить все последующие действия.
- ☐ **Страсть.** Когда человек всецело поглощен какой-либо идеей или работой, всего остального будто не существует вокруг. По-настоящему добиться успеха можно лишь занимаясь любимым делом.
- ☐ **Компетентность.** Умение не только на словах демонстрировать свои знания, но и подтверждать их действиями, а главное – результатами.
- ☐ **Воображение.** Лидер должен четко представлять то, что получится в результате его деятельности, и что будет в конце пути, по которому он пошел.
- ☐ **Знание.** Запас знаний, необходимых, чтобы достичь результата.
- ☐ **Талант.** Каждый человек наделен талантом, но талант без повседневного труда - ничто.
- ☐ **Решительность.** Это качество, которое побуждает человека к действию с целью достижения поставленного результата.
- ☐ **Жесткость.** Необходима, чтобы всё организовать и заставить других работать так, как считает нужным лидер.
- ☐ **Притяжение.** Лидеру необходимо умение быть магнитом для людей, притягивать их к себе, вести за собой.
- ☐ **Самосовершенствование.** Интересуйтесь последними разработками и инновациями в сфере вашей работы и в смежных областях. Читайте техническую литературу (хотя бы 1 книгу по специальности в 2-3 месяца).
- ☐ **Самоуверенность.** Именно вера в собственные силы, а не высокомерие и заносчивость, является отличительной чертой характера лидера.
- ☐ **Умение общаться с людьми.** Навыки успешного общения имеют для лидера огромное значение.

Станьте лидером в жизни. Недостаточно быть лидером только на буровой, или в офисе.  
Будьте активными в нерабочих отношениях с другими людьми, семьей, друзьями.



# ЛИДЕРСТВО.

Умение эффективно взаимодействовать с людьми (коллегами, подчиненными, начальниками) является ценнейшим инструментом настоящего лидера. Связующим звеном в лидерстве и одновременно ключом к успеху является коммуникация. В бурении (и не только в бурении) лучшими всегда становились люди с развитыми коммуникативными навыками.

## Несколько советов по эффективному общению:

1. Коммуникация – двусторонний процесс. Старайтесь не только быть услышанным, но и услышать.
2. Всегда готовьтесь к совещанию. Уточните для себя цель проведения совещания. Тщательно спланируйте его по времени. Постарайтесь предвидеть точки зрения и возможные вопросы участников совещания/встречи.
3. Доводите информацию до участников совещания/встречи точно и понятно. В процессе разговора высказывайте свое мнение с убеждением. Сказанное должно быть важным. Определите конкретные действия, которые вы ждете от собеседника. Убедитесь, что вас понимают.
4. В процессе обсуждения вопросов относитесь к словам собеседников непредвзято. Никогда не употребляйте таких слов, как: «ну ты что, не знаешь как?..», или «это чушь собачья...», или «ну ты и идиот...» и т.п. Определяйте ключевые моменты того, что вам говорят. Обязательно подтвердите ваше понимание, не стесняйтесь повторить вслух, как вы поняли вопрос, и как собираетесь действовать.
5. Начните с того, что каждый день перед окончанием рабочего дня (или перед сном) составляйте план заданий на следующий день. Делайте это как можно более конкретно, ранжируя задачи по степени важности. Следующий день начинайте с решения наиболее важных заданий, приступая к ним без отлагательств.
6. Будьте уверенными. Умение убедить собеседника в своей правоте, заставить принять вашу точку зрения, напрямую зависит от вашей уверенности в том, что вы говорите.
7. Делайте выводы. Если вы не добились необходимого, определите факторы, которые помешали вам достичь желаемого результата, избегайте повторения подобного в будущем.



# ЛИДЕРСТВО.

Помимо безусловно необходимых для разговора качеств, таких как вежливость, четкость, структурированность, простота, не забывайте об уловках из психологии. Чаще называйте собеседника по имени, установите визуальный контакт, следите за жестикуляцией, следуйте в некоторых жестах собеседнику, уточняйте, интересуйтесь его мнением.

Помните, что барьерами для ясной коммуникации, а значит и понимания, которого мы стремимся достичь, могут стать следующие моменты:

- ☐ Отсутствие уважения между собеседниками.
- ☐ Плохо определенные цели коммуникации.
- ☐ Невозможность установить лучшее средство для связи (не всегда электронная почта или разговор по мобильному телефону являются лучшими способами для общения по важным вопросам).
- ☐ Игнорирование эмоций или ценностей собеседника.
- ☐ непонимание со стороны слушателя.
- ☐ Запугивание, угрозы во время диалога.
- ☐ Дача ложной, неправдивой информации, обман собеседника.



# ЛИДЕРСТВО.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРА ЧЕЛОВЕКА.

- Начинайте день с похвалы сотрудников. Это послужит залогом для большей самоотдачи и создаст дополнительную мотивацию;
- Хвалите за любое достижение и успех. Следствием, как и в предыдущем случае, будет мотивация и желание дальше работать более эффективно;
- Хороший лидер воспитывает лидеров у себя в команде. Ваши подчиненные должны быть лидерами сами для себя, уметь работать без вас;
- Сделайте так, чтобы люди были счастливы выполнять свою работу. Видя в ваших предложениях выгоду для себя, сотрудник полюбит и вас, и свою работу, что сделает его более нацеленным на хорошее выполнение своих обязанностей;
- Указывайте на ошибки лично. Критикуя человека публично, вы не только ставите его в неудобное положение, но и себя выставляете несочувствующим. Указывая на ошибки, будьте вежливым, приводите примеры собственных оплошностей. Это сделает вас в глазах других человеком, заслуживающим доверия;
- Говорите о людях хорошо. Давая характеристику своим сотрудникам, указывайте на качества, которых, возможно, нет, но которые нужны для работы. Это будет мотивировать их соответствовать полученной репутации и развивать недостающие качества.



# ЛИДЕРСТВО.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРА ЧЕЛОВЕКА.

Журнал «Forbes» выделяет 5 основных шагов по созданию эффективной команды:

- **Создать атмосферу доверия и уважения между членами (особенно это важно для стартапов).** Это позволит лидеру быть уверенным в команде, в ее работоспособности во время его отсутствия, а также в нормальной внутренней коммуникации.
- **Лидер должен быть верным данному слову.** Человек получает то, что дает. Поэтому требуя высокой производительности от команды, нужно и самому хорошо выполнять свои обязанности.
- **Организуйте неофициальную встречу всех сотрудников.** Хотя корпоративными праздниками сейчас никого не удивишь, их ценность как средства для знакомства, неформального общения и налаживания связей огромна. Если нет возможности провести корпоратив, просто пригласите своих сотрудников поиграть, например, в футбол. Часто во время командных действий проявляется индивидуальный характер и природные таланты, что позволяет лидеру лучше узнать подчиненных.
- **Разрешайте конфликты.** Не должно быть никакого недопонимания между участниками. Привлекайте всех задействованных в споре и принимайте решение, выслушав обе стороны. Так формируется разносторонний взгляд на проблему.
- **Сделайте привлечение новых членов в команду коллективным решением.** Обсуждайте кандидатуру нового сотрудника с группой. Пусть сотрудники поговорят с ним, ведь именно им работать с этим человеком бок о бок, и не последнее значение имеет то, как он впишется в коллектив.





## ЛИДЕРСТВО. ПСИХОТИП ЧЕЛОВЕКА.

**Экстраверт** – человек, чувствующий себя комфортно только в обществе. Для его нервной системы необходимо постоянное общение, у этого человека все эмоции выплескиваются наружу и сразу, так как он не в состоянии держать их в себе. При этом совсем необязательно, что это безудержный балабол и лентяй, проводящий время в бесполезных разговорах. Как правило, экстраверт легко адаптируется в любом обществе, с удовольствием учится, обладает многими талантами. **Экстраверт прирождённый лидер.** Существует два типа экстравертов: *холерики и сангвиники.*

**Сангвиники** – идеальные для общества и общения люди. Они эмоционально устойчивы, легко вступают в контакт. Несмотря на то, что очень открыты, они умеют сдерживать свои эмоции, и стараются поддерживать во время контакта доброжелательный уважительный тон. Встретившись с откровенной к себе неприязнью, тем не менее, не теряют своего лица, пытаются с честью выйти из щекотливой ситуации, но иногда, не сумев убедить оппонента и будучи глубоко оскорбленными, не выдерживают, что выражается бурным проявлением эмоций. Потом они будут глубоко сожалеть, может, даже, просить извинений за свою несдержанность, но никак не за свою точку зрения, в которой они по-прежнему убеждены.

**Холерик** также не мыслит себя без общества, но сдерживать эмоции просто не способен. Очень бурно реагирует на критику, взрывается на каждое ее проявление. Он горячо сопереживает чужому горю и радуется чужой радости. Его настроение постоянно меняется, легко переходя от бурной радости до слез огорчения, и это не «показуха» - он действительно глубоко эмоционален, и для равновесия нервной системы ему просто необходимо выплескивать все эмоции наружу. Такое свойство психики помогает экстравертам сравнительно легко переносить эмоциональные перегрузки, так как они легче адаптируются к изменению не только окружающей обстановки, но и жизни вообще. Для экстравертов характерно даже инициирование каких-либо изменений в своей жизни. Рутинное, привычное течение ее им быстро надоедает, они стремятся найти себе новое увлечение, находя время и энергию на одновременное исполнение многих дел.



## ЛИДЕРСТВО. ПСИХОТИП ЧЕЛОВЕКА.

**Интроверт** - человек, обладающий нервной системой, не позволяющей ему открыто выражать свои эмоции и переживания. Это антипод экстраверта, он не только не любит находиться на виду, напротив, тяжело переносит общество. Все его эмоции запряты настолько глубоко, что добраться до них обычному собеседнику очень сложно. Это педантичные, очень пунктуальные люди, любую работу они выполняют хотя и не достаточно быстро, но уж досконально правильно, до буквы, до запятой. Все у них согласно правилам и инструкциям, это идеальные исполнители, и **к лидерству они не стремятся**. Все переживания и эмоции они держат в себе, что сказывается на постоянном напряжении нервной системы. Интроверт, как никто другой, сильно подвержен разного рода стрессам, тяжело переносит эмоциональные перегрузки. Выбирая профессию, интроверт стремится к тому, чтобы как можно меньше иметь социальных контактов, избегает публичности и частых перемен в обстановке. Среди интровертов особенно часты случаи заболевания аутизмом – полного замыкания в себе. Интроверты по виду нервной системы делятся на два психотипа: **флегматики и меланхолики**.

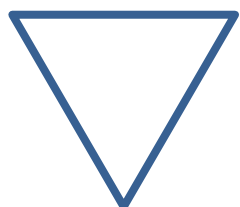
**Флегматики** обладают достаточно устойчивой психикой, характеризуются медлительностью, спокойствием.

**Меланхолики** наиболее уязвимы в эмоциональном плане. Это «холерики наоборот»: они максимально замкнуты в себе, любую неприятность возводят в степень непреодолимой беды, тяжело ее переживают, и поэтому наиболее подвержены стрессам.

Меланхолики более всего подвержены и суицидальным наклонностям.



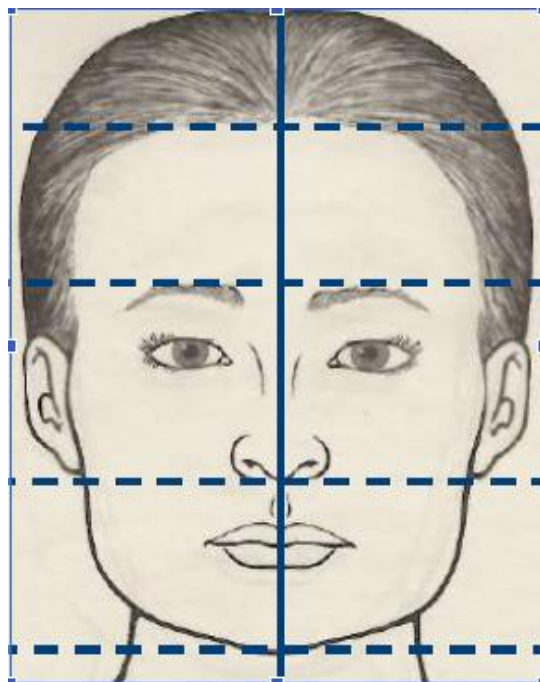
## ЛИДЕРСТВО. ПСИХОТИП ЧЕЛОВЕКА.



Аналитическая зона

Зона амбиций

Зона практичности



СЕМЬЯ

РАБОТА

Ярко выраженная аналитическая зона – такие люди предпочитают сначала думать, потом принимать решение. Эта зона указывает на счастливое детство и молодость (до 28 лет)

Ярко выраженная зона амбиций – такие люди твёрдо стоят на ногах. Они готовы напряжённо трудиться, получая при этом удовольствие от своего труда в виде денег, положения, возможности иметь всё лучшее. В молодости (до 28 лет) проявляют авантюризм. Эта зона указывает на успешность в возрасте от 29 до 50 лет. (Путин)

Ярко выраженная зона практичности – такие люди основательны и не склонны давать волю фантазиям. Чувствуют себя уверенно и привыкли контролировать ситуацию. Эта зона указывает на успешность в возрасте от 51 до 75 лет. (Лавров).



## ЛИДЕРСТВО. КТО ПОТАНЦИАЛЬНЫЙ ЛИДЕР?



Квадратная форма лица – доминантный тип. **Авторитарный лидер.** Упрямый, вспыльчивый, обладает твёрдым характером, доходящим до непреклонности. Краток и резок в суждениях. Не переносит, когда ему противоречат. Навязывает другим своё мнение.



Ромбовидная форма лица – упрямый, догматичный, жёсткий до жестокости. **Лидер-демократ.** Не станет никому потворствовать. Хороший исполнитель приказов. Жаждет власти и вполне её может достичь. В целом он справедлив и демократичен.



Овальная форма лица – признак интеллигентного человека. **Лидер-интеллектуал.** Спокойный характер, дальновидный, обладает отличными организаторскими способностями.



# ЛИДЕРСТВО.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРА ЧЕЛОВЕКА.ЛОБ.



Выпуклый лоб – человек с развитым воображением, который для решения задач ищет оригинальные подходы. Не любит жесткие системы и ограничения. Это максималист, предпочитающий нетрадиционные выходы из кризисов и незаурядные подходы к решению задач. **Является ярко выраженным лидером.** Пример – В.И. Ленин.



Покатый лоб – человек, обладающий феноменальной памятью, мгновенно отыскивающий решения. Предпочитает решать задачи проверенными методами. Могут одновременно выполнять несколько заданий, поэтому взваливают на себя слишком много, с трудом доводя начатое дело до конца. Предпочитают действовать самостоятельно, и совершают немало ошибок. **Является ярко выраженным лидером.** Пример – Адольф Гитлер.



# ЛИДЕРСТВО.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРА ЧЕЛОВЕКА.ЛОБ.



Высокий лоб – такие люди умны, дальновидны, обладают цепкой памятью. Сочетание с широким лбом даёт человеку огромные преимущества. **Явный признак лидера.**



Низкий лоб – такие люди не любят, когда их торопят. Прежде, чем принять решение долго и тщательно всё продумывают, а когда решение принимается их трудно заставить его изменить. В этом проявляется их «упёртость» и «тугодумство».



# ЛИДЕРСТВО.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРА ЧЕЛОВЕКА. ГЛАЗА.



Серые (чистые серые, стальные) – присущи людям, способным быстро и адекватно реагировать на любые ситуации. Легко подчиняют своему влиянию других людей. **Лидер.**



Голубые – сангвиник, человек с высокой жизненной активностью. Глубоко проникательные люди, наделённые большими организаторскими способностями. **Хорошо работают в команде.**



Синие – люди, умеющие добиваться цели, полагаясь на рассудок. Часто не хватает душевной теплоты. **Хорошие исполнители.**



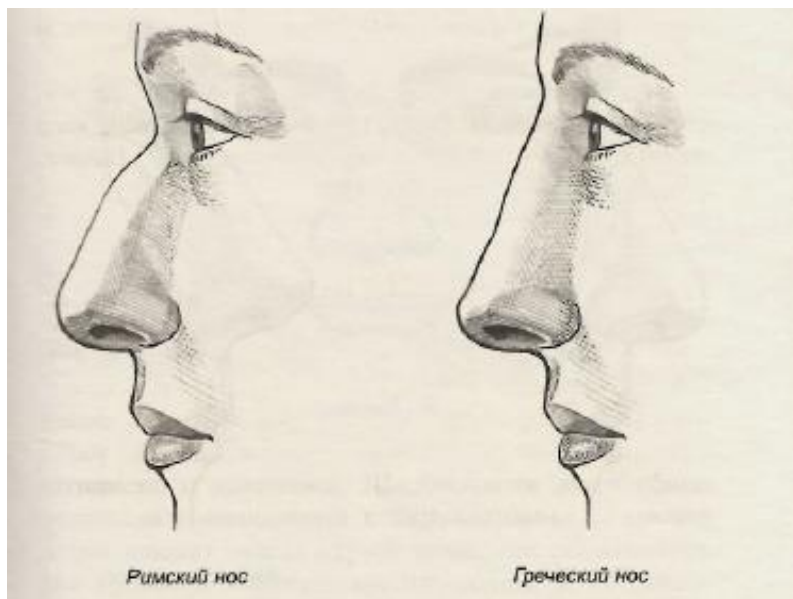
Чёрные – обладатели таких глаз личность самостоятельная, стремящаяся к господству. Властны. Если на пути к цели встречают препятствие могут стать весьма агрессивны. **Лидер.**



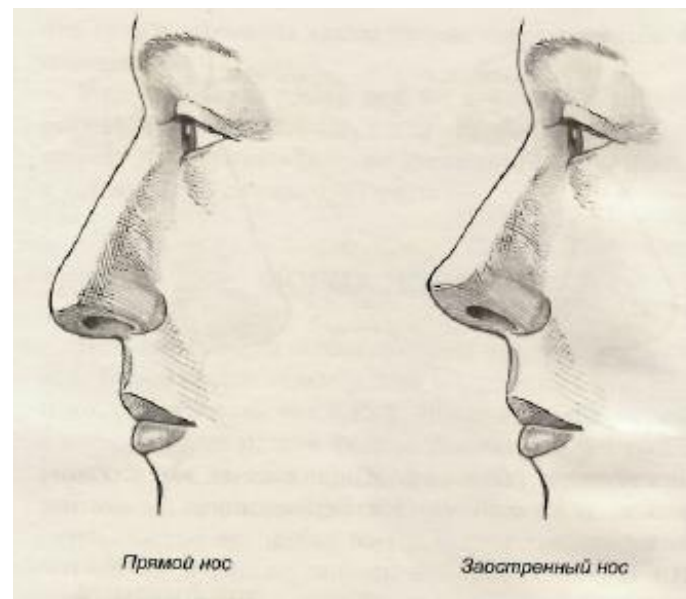


# ЛИДЕРСТВО.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРА ЧЕЛОВЕКА. НОС.



Человек с римским носом любит брать дело в свои руки и полностью контролировать ситуацию. Ему больше нравится отдавать приказы, чем их исполнять. **Выраженные лидерские качества.** Человек с греческим носом надменен и властолюбив. Зачастую такие люди бывают **авторитарными лидерами.**



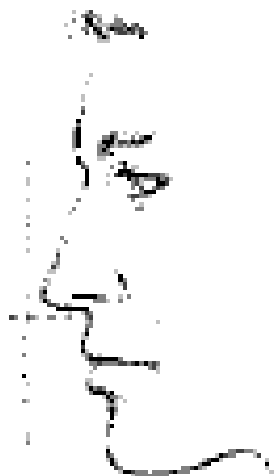
Человек с прямым носом дисциплинирован, предан и надёжен, опирается в работе на логику и здравый смысл. **Лидер.** Человек с заострённым носом невозмутим и хладнокровен, имеет пылкий ум, пытается изучить интересующий его предмет досконально. Прекрасный инженер и аналитик.





# ЛИДЕРСТВО.

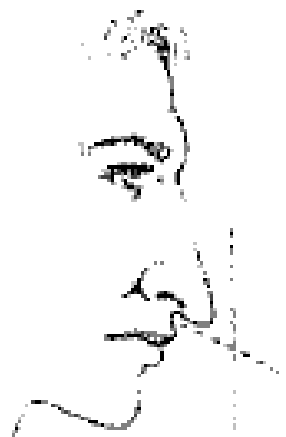
## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРА ЧЕЛОВЕКА.НОС.



Горизонтальный кончик носа — основательность и надёжность. Не даёт себя обмануть, на него можно положиться.  
Прекрасный исполнитель.



Кончик носа пригнут книзу — подозрительный и скептический человек. Очень расчётлив. Доверяет другим людям очень трудно.



Кончик носа пригнут книзу и сильно заострён — коварный и жестокий человек. Эгоистичен и не доверчивый к людям.  
**Авторитарный лидер,** как, например, Сталин.



Кончик носа задран кверху — очень разговорчивый и порывистый в поступках человек. Любит повеселиться, не умеет хранить секреты.



# ЛИДЕРСТВО.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРА ЧЕЛОВЕКА.НОС.

Большеротой голливудской актрисе, красотке Джулии Робертс, уверенности в себе не занимать.



Большой (широкий) рот говорит о том, что его обладатель самоуверенный и экспрессивный экстраверт. Такие люди всегда захватчики. Они стремятся добыть и удержать информацию любого рода и в максимальном количестве, чтобы обработать её и выдать за свою. Такие люди способны справиться с любым делом, если оно принесёт им выгоду. Такие люди часто бывают **ЛИДЕРАМИ**.

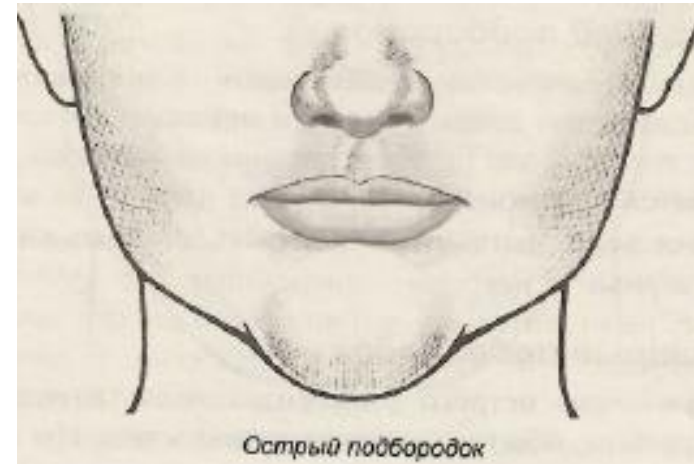
Большой рот и опущенные уголки губ – такое сочетание говорит о сильной волевой составляющей. Такой человек трудно поддаётся влиянию и делает ставку на свои способности завоевателя. Идти против него всегда опасно. Приоткрытый большой рот – показатель силы и храбрости, но также указывает на вспыльчивость и ненависть.

Сильно выпяченная нижняя губа - человек импульсивный, решительный и непреклонный. **Лидер.**



# ЛИДЕРСТВО.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРА ЧЕЛОВЕКА. ПОДБОРОДОК.



Широкий подбородок – человек амбициозный, решительный, физически выносливый, не останавливается перед неудачами. Если такой подбородок ещё и выдаётся вперёд, то перед вами очень «крепкий орешек», который никогда не скажет «сдаюсь». **Лидер.**

Маленький подбородок – человек очень чувствительный к критике, не любит соперничать, не стремится к лидерству.

Острый подбородок – люди с таким подбородком способны многого добиться собственным путём. Не любят подчиняться приказам, противятся любым попыткам навязать им те или иные действия. **Сильные задатки лидера.**

Если подбородок сильно заострён и при этом выступает вперёд, перед вами жестокий и беспощадный человек, для которого достижение собственных целей выше чувств людей.



# ЛИДЕРСТВО.

## КТО ЖЕ ТАКОЙ ЛИДЕР?

Лидера, как правило, можно определить по следующим признакам:

- ☐ Аккуратно одетый и опрятный.
- ☐ Квадратная, ромбовидная или овальная форма лица, причём, квадратная форма усиливает авторитарные качества.
- ☐ Голова широкая и круглая;
- ☐ Выпуклый или плоский, широкий и высокий лоб. Если в добавок имеются ярко выраженные надбровные костные дуги, или утолщение (шишка) между бровями, то это указывает на явного лидера.
- ☐ Глаза близко расположенные или глубоко посаженные. Цвет глаз чистый: серый (стальной), карий или чёрный, причём чёрный цвет усиливает авторитарные качества.
- ☐ Большой нос римского типа, или прямой нос с горбинкой, а если кончик носа сильно заострён и пригнут книзу, то это усиливает авторитарные качества.
- ☐ Рот широкий (большой) и симметричный. Если уголки рта опущены вниз и нижняя губа выпячена вперёд, это усиливает авторитарные качества.
- ☐ Подбородок широкий (тяжёлый, мощный). Если при этом подбородок выдаётся вперёд, то перед вами очень «крепкий орешек». Двойной подбородок усиливает качество лидера.
- ☐ Скулы ярко выражены.

У лидеров часто крупная фигура (не обязательно высокая, Наполеон был маленького роста), склонная к полноте. Как правило, они ширококостные, имеют плотную спину и плечи прямоугольной формы. Грудная клетка хорошо развита. Это обладатели сильных лёгких и звучного (командного) голоса. Такие люди жестикулируют не стесняя себя в движениях. Движения широки и раскованы, жестикуляция охватывает большое пространство. Лидер часто расхаживает по комнате, захватывая тем самым всё большее пространство. Как правило, это действует безотказно, т.к. образуется некая «уважительная» дистанция. Ещё один эффективный способ дать понять «кто в доме хозяин», - поза. Люди, высоко оценивающие свой статус, сидят небрежно раскинувшись, можно сказать развалившись, зачастую заложив руки за голову. Они вполне могут похлопать подчинённого по плечу в знак одобрения.

Разумеется невозможно достичь положения лидера, не имея к этому задатков. Имея задатки лидера во внешности и характере, вполне можно научиться соотносить слова с жестами, присущими доминирующему человеку.



## ЛИДЕРСТВО. ЛИЧНОЕ ПРОСТРАНСТВО.

Человеку свойственно чувство пространства и ощущение личной территории, поэтому человек совершает различные действия, которые являются важной частью межличностных отношений, направленных на:

- Защиту определённого личностного пространства;
- Захватывание «чужой» территории;
- Удерживание «захваченного» участка.

Потребность в персональном пространстве существует у всех, только выражается в различной степени. Жителю города такого пространства нужно меньше, чем деревенскому жителю (сравните, как люди здороваются в городе и в деревне?). Кто-то спокойно пользуется общественным транспортом в «часы пик», а кто-то неуютно чувствует себя в квартире. Определённо можно сказать только одно: если человека лишают этого пространства, он способен на самые непредсказуемые поступки. В личной зоне человек чувствует себя в безопасности. Что же происходит, когда в это пространство вторгается другой человек? Человек начинает защищаться. Поскольку такая «атака» ведётся невербальное (вербальное общение - общение с помощью речи, невербальное – с помощью жестов, мимики), то и ответ также выражается жестами.

Размеры личной зоны вашего собеседника можно легко уловить. Например, сидя за столом напротив друг друга по молчаливому согласию вы делите его пополам. Если вы начнёте передвигать предметы (например, листы бумаги, папки, книги, ручки) с вашей стороны на сторону собеседника, вы поймёте, каковы размеры этого пространства. Как только вы нарушите границы, неконфликтный человек начнёт нервничать и раздражаться, а готовый постоять за себя начнёт отодвигать и переставлять всё на вашу сторону. Или, например, пообедав дома, вы отодвигаете грязную тарелку от себя в сторону жены. Если вы нарушите границы её личного пространства, она либо уберёт тарелку со стола, либо выскажет вам, почему бы не убрать тарелку вам самим в раковину?

Люди ВСЕГДА выделяют вокруг себя пространство и очень остро реагируют на нарушение его границ.



# ЛИДЕРСТВО.

## ЛИЧНОЕ ПРОСТРАНСТВО.

Существует 4 зоны близости между людьми:

- ❑ **Интимная** – обычно 15-50 см. Проявляется в следующих отношениях: любовь, отношение между детьми и родителями, дружба. Если люди оказываются в условиях, когда им приходится нарушать границы интимной зоны, они моментально начинают действовать по определённым правилам: тактичность, вежливость, воспитанность. Несоблюдение данных правил расценивается вами как хамство, наглость, невоспитанность. Например, в переполненном автобусе люди стараются стоять максимально неподвижно, стараясь не касаться соседей (если это возможно) и не смотреть пристально на кого-либо. Это своего рода признание вины и извинение за вторжение в интимную зону другого человека. Какой ещё пример вы можете привести? Интимная зона воспринимается человеком как продолжение собственного тела. В большинстве случаев вторжение на данную территорию воспринимается как враждебная настроенность и своеобразная атака.
- ❑ **Личная** – обычно 50-120 см. Эта зона противоречива. Например, если ваша жена обнаружит вашу соседку на расстоянии в полметра от вас, то она, скорее всего, решит, что у вас с ней сложились «очень близкие» отношения и кто-то из вас к кому-то равнодушен. Что за этим последует? Правильно, СКАНДАЛ! С другой стороны, если вам посчастливилось встретиться с генеральным директором в коридоре офиса, и он согласился ответить на ваши вопросы, то расстояние между вами будет не больше 1 метра.
- ❑ **Социальная** – обычно 120-350 см. Основные коммуникации происходят между людьми в этой зоне (расстояние рукопожатия). К тому же данное расстояние даёт дополнительные возможности для защиты в случае агрессии. Находясь в этой зоне человек ещё может оказать невербальное воздействие на собеседника.
- ❑ **Общественная** – более 350 см. Используется для собраний, лекций, презентаций. В этой зоне люди могут делать невербальные «заявления» (жесты), но они не всегда несут правдивую информацию.

Реакция человека на несанкционированное «вторжение» в его личную зону связано с тем, какие невербальные сигналы мы транслируем и принимаем. Наша реакция на агрессию другого человека и наша собственная настойчивость при захвате «чужих» территорий проявляется как раз языком жестов, и эта реакция происходит на «подкорковом» уровне. Чтобы стать лидером, нужно научиться контролировать свои жесты и действовать соответственно той, или иной ситуации, хотя, если честно сказать, сделать это не так просто.



## ЛИДЕРСТВО. ЛИЧНОЕ ПРОСТРАНСТВО.

На буровой решающую роль конечно же играют слова, однако, языком жестов всегда легче передаётся превосходство или подчинённое положение. Чем сильнее человек нарушает «чужую» территорию, тем выше он сам и окружающие его люди оценивают его положение. Руководителю (супервайзеру) недостаточно на словах заявить о своём статусе, ему нужно постоянно подтверждать своё превосходство языком жестов. Если этого не делается, люди перестают воспринимать его, как лидера, и начинают свою агрессию на его территорию, тем самым понижая его статус.

Даже в простом рукопожатии можно заметить кто в данной ситуации является лидером. Если рука при рукопожатии находится, как бы, сверху руки собеседника (ладонью вниз), тем самым вы показываете своё доминирующее положение по отношению к нему. Если же наоборот (ладонь смотрит вверх), вы, тем самым, признаёте его в качестве лидера. Если ладони находятся в параллельном положении, то вы признаёте собеседника равным себе по статусу. Иногда бывает и такие случаи, когда при рукопожатии вы пытаетесь показать своё доминирующее положение (располагаете руку ладонью вниз), однако собеседник непроизвольно пытается вернуть положение руки в параллельное состояние (равный статус), или даже пытается повернуть вашу руку в положение «ладонью вверх», что говорит о его несогласии воспринимать себя в качестве подчинённого. Крепость рукопожатия также является косвенным подтверждением доминирующего положения собеседника.

И ещё один пример: защита суточных рапортов подрядчиками. Если подрядчик приносит свой суточный рапорт и кладёт его на стол супервайзеру при этом требуя, чтобы супервайзер проверил его и подписал, это является прямым вторжением в личное пространство супервайзера (агрессия на пространство). Обычно такой контакт происходит в зоне социальной близости (от 50 до 350 см). Помещая документ в ваше пространство подрядчик непроизвольно пытается не просто завладеть вашим вниманием, но и выбить вас из колеи, нарушая границы вашего «я». И если супервайзер это «проглатывает», тем самым он соглашается «отдать часть своей территории агрессору» (чужой документ остаётся на его территории) и, тем самым, он признаёт доминирующий статус подрядчика. Если такие, и не только такие, случаи происходят постоянно, то супервайзер рискует не только потерять свой авторитет, но и потерять контроль над ситуацией на буровой.

И в другом случае, когда происходит защита этого же рапорта подрядчиком за столом в офисе супервайзера, где супервайзер может высказать не только словами, но и жестами, своё отношение к этому документу, тем самым он не даёт возможность «оккупировать» свою территорию и сам уже может выступить в роли «агрессора». Такими действиями статус супервайзера в глазах подрядчика наоборот повышается (явно просматривается ситуация «кто в доме хозяин?»), особенно, когда этот рапорт не сразу подписывается и отдаётся на последующую доработку.



## ЛИДЕРСТВО. ЖЕСТЫ.

Дополнительные доминирующие факторы и жесты:

- ❑ К доминирующим факторам также относится и внешний вид супервайзера, а также порядок и чистота в его вагончике и около него. Если супервайзер выглядит неопрятно, а в его вагончике «сам чёрт ногу сломит», то и отношение к нему сослуживцев и коллег будет соответствующим. Супервайзер – лицо Заказчика!
- ❑ Большой палец напряжённо вытянут, а остальные пальцы могут быть или предельно вытянуты, или сжаты в кулак – такой жест указывает на то, что человек твёрдо стоит на своём и не уступит ни пяди. Он хочет контролировать ситуацию. Такой человек будет упрямо придерживаться своей точки зрения. Этот жест особенно усиливается, когда в разговоре собеседник как бы наносит «рубящие» удары ладонью или кулаком.
- ❑ Руки сложены «домиком» или указательные пальцы сведены, а остальные переплетены. Такой жест характерен для начальников, стремящихся контролировать ситуацию. Это стремление быть во главе угла и вам будет очень нелегко убедить или привлечь такого человека на свою сторону.
- ❑ Взгляд вверх очков – знак доминирования. Он становится ещё более угрожающим, если человек одновременно слегка наклоняет вперёд голову.
- ❑ Раздутые ноздри – предвестник опасности, говорящем о том, что собеседник готов на вас напасть.
- ❑ Выдвинутая вперёд челюсть также знак умеренной агрессии или даже гнева.





## ЛИДЕРСТВО. ЖЕСТЫ.

Жесты защиты (барьерные жесты).

К таким жестам относятся:

- ❑ Устремлённый вниз взгляд, выдвинутые вперёд плечи и опущенный подбородок говорят о том, что вы вторглись в «чужое» пространство.
- ❑ Покачивание ног (взад-вперёд или из стороны в сторону), или постукивание ног по ножке стула говорят о том, что вы подошли слишком близко к собеседнику. Разговора у вас может не получиться.
- ❑ Скрещённые руки на груди – бессознательная попытка избежать неприятностей.
- ❑ Закидывание ноги на ногу или их перекрещивание. Если такая поза совмещается со скрещёнными руками (на груди или внизу) это означает полный барьер. Как вариант такой позы – наличие в руках какого-либо предмета (ручки, очков и т.п.).



▲ Бывший Генеральный секретарь НАТО Хавьер Солана не разделяет точку зрения своего оппонента. Об этом свидетельствуют его руки, скрещенные на груди



Полный барьер — одна рука держит другую, но они не сцеплены ▼





## ЛИДЕРСТВО. ЖЕСТЫ.

Как правило, все жесты защиты (барьерные жесты) также выражают несогласие собеседника с тем, о чём вы говорите. Скрытую оппозицию и критическое отношение собеседника к себе выявить просто, их выдаёт определённый комплекс жестов в той, или иной модификации:

- ❑ Указательный палец подпирает лицо, в то время как средний прикрывает рот, а большой палец опирается на подбородок. Также этот жест может говорить о том, что человек близок к точке психологического истощения, устал и не хочет продолжать общение.
- ❑ Ноги скрещены, одна из рук расположена поперёк тела, голова немного опущена.
- ❑ Дополнительными подтверждениями могут служить монотонное почёсывание век или обирание несуществующих ворсинок с одежды.





## ЛИДЕРСТВО. ЖЕСТЫ.

- ❑ Положение ног, напоминающее цифру «4», откинутый на спинку кресла корпус тела и заведённые за голову скрещённые руки говорят о том, что перед вами человек, обладающий живостью ума, принципиальностью и чувствующий себя с вами комфортно. А вот если ноги находятся в положении цифры «4» или просто закинута нога на ногу и при этом обхвачены руками со скрещёнными пальцами, это говорит о том, что перед вами не просто человек, обладающий живостью ума и принципиальностью, этот человек не очень склонен к компромиссу, у него всегда есть своя точка зрения и убедить его в чём-либо будет очень трудно.
- ❑ Подпирая подбородок большим пальцем, в то время как остальные пальцы сжаты в кулак и прикрывают рот, или обе руки опираются на локти, подбородок упирается на два больших пальца а остальные пальцы переплетены и закрывают рот, это означает, что человек не уверен в себе или ощущает себя неполноценным.



- ❑ Зажимая в кулаке большой палец, человек ощущает угрозу. Если в процессе разговора вы увидели такой жест, постарайтесь понять, что его испугало. Постарайтесь сменить тему.
- ❑ Прикрывая рукой глаза (или потирая их) человек говорит о том, что ему не нравится то, что он слышит.
- ❑ Если слушая вас человек часто смотрит поверх вашей головы, ему либо скучно, либо ему не нравится разговор. Попробуйте сменить тему.
- ❑ Прищур – признак недовольства и недоверия.
- ❑ Потирание уха, зажав его между большим и указательным пальцами, говорит о том, что человеку не интересно, либо он не верит вашим словам.
- ❑ Желание поместить в рот посторонний предмет (дужку очков, ручку, сигарету и т.п.) говорит о беспокойстве человека, о его переживаниях.



# ЛИДЕРСТВО.

## КАК ПРОВОДИТЬ СОВЕЩАНИЕ НА БУРОВОЙ?

### Совещание:

- ☐ Внешний вид. Вы – представитель Заказчика!
- ☐ Готовиться к совещанию. Хронометрировать его по минутам.
- ☐ Использовать доску, указку, выдавать письменные задания бурильщику, мастеру (вторгаться в «личную зону»), ходить по вагончику (завоёвывать пространство)
- ☐ «Нависать» над аудиторией»
- ☐ Смотреть поверх очков (или, как бы поверх очков)
- ☐ Всегда подводить итог, начиная со слов: «Итак, задача следующая...»



# ЛИДЕРСТВО.

## КАК ОПРЕДЕЛИТЬ, ЛГУТ ЛИ ТЕБЕ ПРИ РАССЛЕДОВАНИИ ПРИЧИН ИНЦИДЕНТА ИЛИ АВАРИИ?

Большинство людей хорошо умеют обманывать, но сами плохо распознают чужой обман. Средний человек лжёт несколько раз в день. Чаще всего ложь призвана щадить чужие чувства других людей. Иногда люди лгут опасаясь последствий правды. Это своеобразная форма защиты. Так, например, бригада будет скрывать от вас истинную информацию из-за боязни наказания. Также люди врут желая повысить своё реноме или желая произвести впечатление на нового знакомого (например, памбур может говорить, что работает мастером на буровой, когда встречается с незнакомым человеком, а, особенно, с женщиной). Целый ряд сигналов поможет вам разобраться лжёт вам человек, или говорит правду. Особенно важно понимать эти сигналы, когда вы расследуете причины аварий или инцидентов.

- ☐ Люди, говорящие неправду, чаще моргают. Нормальный темп моргания 15 раз в минуту.
- ☐ Признаком обмана является и тот факт, что человек вдруг начинает делать не то, что он только что делал. Например, вы спрашиваете бурильщика не уронил ли он гаечный ключ в скважину? Только что он сидел спокойно и вдруг, прежде, чем ответить, он начинает потирать нос или склонил голову. Такая перемена должна восприниматься как информация о том, что человек лжёт. Или другой пример. Только что он смотрел вам в глаза, но вдруг без видимых причин опускает голову и смотрит в пол (или поворачивает голову и смотрит в окно).
- ☐ При разговоре с вами работник отворачивает голову в сторону или отводит взгляд. Хотя опытный лжец всегда будет стараться смотреть вам прямо в глаза, стараясь взглядом уверить вас в том, что он говорит правду.
- ☐ У человека, говорящего неправду, расширяются зрачки. Конечно, вы не будете пристально вглядываться в глаза собеседнику (хотя такие методы использовались в НКВД, когда в глаза человеку направляли яркий свет и следили за расширением зрачков), но попытаться рассмотреть реакцию его зрачков необходимо.
- ☐ Часто лгущий человек прикрывает рот рукой, ладонью или пальцем, как бы пытаясь замаскировать вылетающую изо рта ложь.
- ☐ Некоторые люди касаются уха или оттягивают его, как бы не желая слышать собственную ложь.
- ☐ Потирание глаза (глаз) может также означать нежелание видеть последствия своей лжи.
- ☐ Многие, солгав, тут же сглатывают слюну.
- ☐ Некоторые люди краснеют, или пытаются тереть воротник рубашки или куртки. Связано это с повышением температуры тела, вызываемое стыдом за сказанную неправду.
- ☐ Лжецы часто сопровождают свои слова кивками головы, как бы пытаясь убедить вас в правдивости их слов, или произносят фразу: "Так, да?".
- ☐ У многих людей, говорящих неправду, пересыхает в горле, и они часто облизывают губы, сглатывают слюну и прочищают горло. Часто бывает, что просят воды.
- ☐ Многие лжецы потирают или поглаживают нос, как бы пытаясь себя успокоить.



# ЛИДЕРСТВО. ЛОЖЬ.

## Бонус!

1. Выявление правды: сперва задается вопрос собеседнику, получаем на него ответ и после задаем следующий вопрос: "Мне не стоит верить вашим предыдущим словам?" Если вы говорили бы правду, то вам не надо много времени на обдумывание ответа, а лжец задумается что ответить, чтобы ответ был правильным.

2. Отличный способ разоблачить лжеца - быстро сменить тему разговора. В середине опросной беседы неожиданно спросите собеседника о том, к примеру, где он купил часы, или сделайте любезный комплимент. Лжец с радостью и облегчением переключается на новую тему. В то время как невиновный, скорее всего, будет сбит с толку внезапной сменой темы и захочет вернуться к предыдущему разговору.

### Расследование причин аварий:

- Беседовать «один-на-один»
- Вторгаться в «личное пространство», вплоть до нарушения интимной зоны (класть руку на плечо, пододвигать документы в сторону собеседника и т.п.)
- Наблюдать за реакцией и жестами собеседника (стараться определить лжёт, или нет)
- Умейте слушать, не перебивайте собеседника, дайте ему высказаться.



## ЛИДЕРСТВО. ПЛОХОЙ/ХОРОШИЙ НАЧАЛЬНИК.

Хороший начальник	Плохой начальник
Доступен	Не доступен
Умеет выслушать	Умеет выслушать
Опытный, знающий	Неопытный, не знает своей работы
Технически компетентный	Технически безграмотный
Относится к людям с уважением	Высокомерный, считает людей за «стадо баранов»
Защищает своих подчинённых	Коварный, может «подставить» в любой момент
Хороший учитель и наставник	Не научит, не подскажет и не поможет
Делится информацией	Старается держать информацию «при себе», чтобы показать свою значимость.
Последователен и предсказуем в своих действиях	Непоследовательный и непредсказуемый в поступках
Спокойный и уверенный, не теряющий контроля	Всегда взвинченный и подвержен настроению
Хвалит, когда заслуживаешь	Оскорбляет и унижает



## ЛИДЕРСТВО. ПЛОХОЙ/ХОРОШИЙ НАЧАЛЬНИК.

Подумайте о своих начальниках, с которыми вы когда-то работали. У кого бы вы хотели поработать снова, а у кого нет? Что вам в нём нравилось?

Людам свойственно идти за людьми, которых они считают сильнее себя. Начальник, демонстрирующий уверенность в сложной ситуации, внушает уверенность своим подчинённым. Признаком силы является умение начальника постоять за своих подчинённых. Мы всегда уважаем и поддерживаем тех, кто вступает за нас.

Для ощущения контроля людям нужно получать информацию. Слабый руководитель будет замалчивать информацию для получения ложного ощущения силы и власти. Для продвижения к общей цели люди должны знать в чём она состоит.

Простым выслушиванием подчинённого руководитель демонстрирует ему уважение и показывает, как он его ценит. **УМЕЙТЕ СЛУШАТЬ ЛЮДЕЙ!** Больше половины сотрудников компаний увольняются только потому, что не могут работать с неэффективным и некомпетентным лидером. **Люди покидают не компанию – они покидают лидера!**

Люди – социальные животные. Мы хотим жить в стаде, но не хотим, чтобы в это стадо нас загоняли. Чтобы активно работать в коллективе, нам необходимо ощущение некоторой свободы выбора и возможности влиять на процесс, пусть даже такая возможность достаточно иллюзорна.





## ЛИДЕРСТВО. ПЛОХОЙ/ХОРОШИЙ НАЧАЛЬНИК.

Каждое утро, когда вы просыпаетесь и готовитесь к исполнению своих обязанностей, следуйте 10 правилам работы с людьми:

- ❑ Высоко цените людей. Никогда не считайте их глупее себя. Это понимание должно, в первую очередь, прийти к вам самим. Никогда не орите на людей, будьте сдержаны. Если вы хотите сделать кому-то выговор, сделайте это «ОДИН НА ОДИН», а не в присутствии всего коллектива, или по телефону на селекторе во всеуслышание. Если человек сделал свою работу хорошо, ВСЕГДА ХВАЛИТЕ его В ПРИСУТСТВИИ коллектива. Не бойтесь «перехвалить», если человек этого заслуживает, но и не применяйте похвалу почём зря, её ценность в этом случае будет утеряна.
- ❑ Знайте и уважайте сотрудников и коллег. Обращайтесь к ним по имени-отчеству (на буровой можно по отчеству). Никогда не называйте их Петька, Васька, Мишка и т.п. Лучше Петрович, Михалыч, Василич, если это люди в возрасте старше 35 лет. К людям моложе этого возраста я рекомендую обращаться по имени-отчеству. Помните, что имя человека является для него САМЫМ СЛАДКИМ ЗВУКОМ на любом языке мира! Старайтесь узнать, что им нравится, что для них важно в жизни (семья, карьера, хобби и т.п.). Общаясь с людьми вне рабочее время, старайтесь говорить на те темы, которые интересны им, а не вам. Необходимо завоёвывать доверие к себе в коллективе.
- ❑ Поощряйте инициативу людей. Никогда не надсмехайтесь над предложениями коллег, или сотрудников. Всегда ВНИМАТЕЛЬНО выслушивайте то, что они предлагают. Помните фразу, о которой говорилось ранее!
- ❑ Определяйте потенциальных лидеров в коллективах. Не факт, что это будет, например, буровой мастер. Это может быть и 3-й помбур, влияние которого на коллектив очень большое. Такие люди ВСЕГДА есть в бригадах. Старайтесь привлечь их на свою сторону, но при этом не «перегибайте палку» в части поправок, похвал и т.п. Такие вещи всегда должны делаться ЧЕСТНО по отношению к ЛЮБОМУ сотруднику. Не делайте из них «любимчиков», и если вы сможете привлечь их на свою сторону, это повысит эффективность вашей работы.
- ❑ Если вы ошибаетесь, признайте это БЫСТРО И РЕШИТЕЛЬНО!
- ❑ Никогда не употребляйте таких выражений, как «я сделал», «я пробурил», и «они му...ки сделали аварию». Не приписывайте заслуги себе, позвольте другому человеку думать, что идея принадлежит ему. Вы работаете с коллективом и несёте ответственность за всё, что происходит на буровой. Защищайте сотрудников. Не бойтесь ответственности.
- ❑ Не рассчитывайте на благодарность людей. Люди, как правило, существа не благодарные. Не нервничайте по пустякам.
- ❑ Всегда пытайтесь извлечь пользу из неудач, анализируя совместно с коллегами на буровой, почему это случилось, что вы сделали не так. Не ищите в этой ситуации КТО виноват, ищите ЧТО можно сделать, чтобы это не повторилось.
- ❑ Будьте наставником. Тренинг никогда не должен прекращаться. Даже сейчас, после этого курса, я рекомендую вам рассказать основные технологические аспекты коллегам на буровой. Что вы узнали нового? Поделитесь с ними информацией. Ваша задача – обучать их, помогать им и заботиться о них, а не орать, наказывать и жаловаться на их тупость.
- ❑ Учитесь сами и в первую очередь читайте (хотя бы 1 книгу в месяц!) техническую литературу, учебники, вспоминайте, чему вас учили в институтах и техникумах. Соответствуйте высокому званию ИНЖЕНЕРА! Если вы слабы в каком-то аспекте процесса, не стесняйтесь учиться у своих подрядчиков. Поверьте, они с удовольствием вам помогут, если вы обратитесь к ним правильно, без «обязаловки» и «наезда».



## ЛИДЕРСТВО. ПЛОХОЙ/ХОРОШИЙ НАЧАЛЬНИК.

Несколько советов, чтобы создать хорошее настроение и быть успешным руководителем:

- ☐ Контролируйте своё подсознание. Позвольте только позитивным мыслям существовать в вашей голове. Помните: мысль материальна!
- ☐ Никогда не пытайтесь свести счёты со своими врагами.
- ☐ Упреждайте события. Реакция на возникшие изменения должна быть не рефлекторной, а обдуманной.
- ☐ Самое важное должно находиться на первом месте. Решите, что для вас действительно важно и выстраивайте ваши действия в соответствии с этим.
- ☐ Сначала сами постарайтесь понять, а затем сделайте так, чтобы вас поняли.
- ☐ Стремитесь понять людей, тогда они постараются понять вас.
- ☐ Используйте коллективный труд. Старайтесь создать хороший моральный климат в коллективе. В коллективе люди становятся сильнее.
- ☐ Ведите счёт своим удачам, а не неприятностям.
- ☐ Не подражайте другим. Вы единственный и неповторимый! Вас таким создала природа!
- ☐ Делитесь счастьем и удачей с другими.
- ☐ Доводите дело до конца. Одна из крупнейших ошибок менеджеров всех уровней – убеждение в том, что если ты объяснил людям как это делать, научил их этому, значит они знают это и будут делать всё правильно. НЕПРАВДА! Люди делают не то, чему их «теоретически» научили, а то, что они ДЕЛАЛИ ВСЕГДА!!!! Ваша задача сломать сложившиеся стереотипы.

И ОСНОВНОЕ: относись к людям так, как хочешь, чтобы они относились к тебе. Это библейское правило полезно использовать в период, когда коллектив в стадии формирования. Когда коллектив сформирован, то я бы перефразировал данный постулат следующим образом: ОТНОСИСЬ К ЛЮДЯМ ТАК, КАК ОНИ ХОТЯТ ОТНОСИТЬСЯ К СЕБЕ САМИ!



ООО «КОМТЭК»  
117393, Г.МОСКВА,  
УЛ. АКАДЕМИКА ПИЛЮГИНА, Д.22  
БЦ «АЛГОРИТМ»



[comtek-llc.ru](http://comtek-llc.ru)



[info@comtek-llc.ru](mailto:info@comtek-llc.ru)



8 (495) 120-26-99



**КОМТЭК**