

СТИВЕН ШРАГИС, РИК ФРИШМЕН

С ДЕСЯТЬЮ КЛОУНАМИ ЦИРК НЕ ПОСТРОИШЬ...

*...и еще 249 принципов
эффективного управления*



ДОБРАЯ КНИГА



c10 { *...и еще
249 принципов
эффективного
управления*

КЛОУНАМИ ЦИРК НЕ ПОСТРОИШЬ

Стивен Шрагис и Рик Фришмен

BeGin
be in group!

ДОБРАЯ  КНИГА
Москва 2007

СОДЕРЖАНИЕ

Правило 1.	С 10 клоунами цирк не построишь.....	17
Правило 2.	Меньше обещаний – больше дела	18
Правило 3.	Учите родной язык заново	19
Правило 4.	Научитесь дарить подарки	20
Правило 5.	Это называется «законы Мерфи»	21
Правило 6.	За деньги можно купить все, кроме уважения.....	22
Правило 7.	Используйте мнения тех, кто с вами спорит....	23
Правило 8.	Если технология – заяц, тогда работники – черепахи	24
Правило 9.	Взаимодействуйте со своим бизнесом, а не работайте на него	25
Правило 10.	Без коммуникации у вас ничего не получится...	27
Правило 11.	У компаний нет личностей – у них есть имидж	28
Правило 12.	Знайте своих конкурентов	29
Правило 13.	Превратите свои ошибки в инструменты самосовершенствования	30
Правило 14.	Не принимайте поспешных решений	31
Правило 15.	Презентации как шоу – время практиковаться.....	32
Правило 16.	Пусть ваши клиенты покажут вам, как применять ваш продукт.....	33
Правило 17.	Смотрите клиентам в глаза	34
Правило 18.	«Улыбайтесь! Шеф любит...».....	35
Правило 19.	Не становитесь рабом электронной переписки	36
Правило 20.	Думайте о завтрашнем дне	37
Правило 21.	Каждый должен быть продавцом	38
Правило 22.	Пусть вашим лозунгом будет «Надежность»....	39
Правило 23.	Реклама – хорошо, а известность – лучше	41

Правило 24. Не позволяйте призраку прошлого встать на своем пути.	42
Правило 25. Убедитесь, что вся ваша команда играет на одном поле	43
Правило 26. Изменения обязательны, расширение — по желанию	44
Правило 27. Осторожней распоряжайтесь деньгами компании — она может потребовать их вернуть	45
Правило 28. Время не на вашей стороне.	47
Правило 29. Если вы не можете положить начало новой тенденции, тогда будьте всегда в курсе.	48
Правило 30. Учитесь быть тем, кого можно продвигать по службе	49
Правило 31. Научитесь понимать язык цифр	50
Правило 32. «Большой секрет для маленькой компании», или коммерческая тайна	51
Правило 33. Проявляйте в работе ум, а не жесткость	52
Правило 34. Уезжайте из города	53
Правило 35. Бумажный «след» поможет вам найти дорогу назад	54
Правило 36. Ставьте стоящие цели.	55
Правило 37. Балуйте своих клиентов.	56
Правило 38. Всегда знайте, кто есть кто	57
Правило 39. Нанимайте работников умнее себя.	59
Правило 40. Принимайте на себя ответственность независимо от результата.	60
Правило 41. Убедитесь, что вас заметили.	61
Правило 42. Проверяйте счета	63
Правило 43. Откажитесь от вредной привычки плохо вести дела.	64
Правило 44. Не забывайте о здравом смысле	65
Правило 45. Лучший способ что-либо найти — это поискать	67
Правило 46. Сохраняйте, сохраняйте, сохраняйте	68
Правило 47. Восприятие есть реальность.	69
Правило 48. Умейте кратко и эффективно рассказывать о себе	71

Правило 49. Будьте всегда честны.	72
Правило 50. Слушайте, что говорят другие	73
Правило 51. Не пренебрегайте своим здоровьем.	75
Правило 52. Ищите новые рынки сбыта.	76
Правило 53. Обращайтесь с вашими VIP-клиентами, как со звездами	77
Правило 54. Знайте свои сильные стороны.	79
Правило 55. Оставьте эмоции за дверь.	80
Правило 56. Говорите кратко и точно	81
Правило 57. Делайте рывок вперед, когда другие отстают назад	82
Правило 58. Критика должна быть конструктивной.	84
Правило 59. Будьте готовы к роли миротворца	85
Правило 60. Новый день — новый ответ	86
Правило 61. Всегда будьте в курсе новостей.	87
Правило 62. Не создавайте правил ради самих правил.	89
Правило 63. Узнайте больше о ваших коллегах.	90
Правило 64. Монополизируйте внеконкурентный рынок	91
Правило 65. Не теряйте чувства юмора	92
Правило 66. Не стесняйтесь просить о том, чего вы действительно хотите.	94
Правило 67. Предоставьте людям выбор	95
Правило 68. Будьте ранней пташкой	96
Правило 69. Обращайтесь со своими подчиненными так, как вы бы хотели, чтобы они обращались с вами.	97
Правило 70. Рабочее место — это не пустой звук	98
Правило 71. Убедитесь, что вы владеете как минимум одной профессией.	100
Правило 72. Знайте технологии своего бизнеса.	101
Правило 73. Не спешите нанимать кого попало — нанимайте лучших	102
Правило 74. Давайте новому персоналу хороший старт.	103
Правило 75. Критикуйте доброжелательно	104
Правило 76. Пусть ваше слово станет и вашей акцией, и вашей репутацией.	105
Правило 77. Ваши сотрудники — это нечто большее, нежели просто имена	106

Правило 78.	«Спасибо» в банк не положишь	107
Правило 79.	Проверяйте свои идеи	108
Правило 80.	Если вы считаете, что проиграете, то вы наверняка проиграете	109
Правило 81.	Постоянно обновляйте свою картотеку	111
Правило 82.	Не зацикливайтесь на прошлом	112
Правило 83.	Оставляйте свой эгоизм за дверью	113
Правило 84.	Клиент не всегда прав	114
Правило 85.	Учите на примере	116
Правило 86.	Пишите восторженные письма	117
Правило 87.	Даже «детские» шаги помогают вам продвигаться вперед	118
Правило 88.	Встречайте неприятные задания с высоко поднятой головой	119
Правило 89.	Убедитесь, что у вас есть полный набор инструментов	120
Правило 90.	Улавливайте суть	121
Правило 91.	Не упускайте из вида линию горизонта	123
Правило 92.	При необходимости выпускайте пар	124
Правило 93.	Работайте над созданием командного духа	125
Правило 94.	Старайтесь увидеть картину в целом	126
Правило 95.	Креативность — путь к успеху	128
Правило 96.	Будьте психологом	129
Правило 97.	Новое быстро становится старым	130
Правило 98.	Одно разорванное звено может погубить всю цепь	131
Правило 99.	Узнайте имя дворника	133
Правило 100.	Будьте кратки	134
Правило 101.	Не ждите чудес	135
Правило 102.	Чем толще бумажник, тем больше потребности	136
Правило 103.	Не подрывайте авторитет своего начальника	137
Правило 104.	Не рассчитывайте, что один клиент вытянет ваш бизнес	138
Правило 105.	Гордитесь своим брендом	139
Правило 106.	Хвалите свои преимущества	141

Правило 107. Улучшайте обслуживание клиентов	142
Правило 108. Будьте предприимчивым	144
Правило 109. Преобразовывайте энергию в результаты	145
Правило 110. Найдите себе мудрого наставника.	146
Правило 111. Это – работа, а не каторга.	148
Правило 112. То, что оценивается, выполняется	149
Правило 113. Держите свои цели в поле зрения.	150
Правило 114. Плохая работа ведет к плохим результатам	151
Правило 115. Творчески используйте непродуктивное время	153
Правило 116. Получая информацию, всегда проверяйте ее источник	154
Правило 117. Начинайте и заканчивайте собрания вовремя	155
Правило 118. Выполняйте свою домашнюю работу.	156
Правило 119. Не ждите идеального момента.	158
Правило 120. Научитесь общаться с секретарями	159
Правило 121. Получайте кредит до того, как он вам понадобится	161
Правило 122. Передавайте полномочия, но не отказывайтесь от них.	163
Правило 123. Старайтесь отличаться от других	164
Правило 124. Оформляйте договоренности на бумаге	166
Правило 125. Поддерживайте диалог.	168
Правило 126. Доверяйте своей интуиции.	169
Правило 127. Вознаграждайте тех, кто этого заслуживает, до того как они об этом попросят	170
Правило 128. Не приходите на собрания с пустыми руками	171
Правило 129. Предлагайте лучшую альтернативу.	172
Правило 130. Малые доли могут привести к большим дивидендам.	173
Правило 131. Находите людей, знающих больше, чем вы	174
Правило 132. Руководите с энтузиазмом.	176
Правило 133. Проблемы не заставят себя ждать – готовьтесь к ним.	177

Правило 134. Подтверждайте получение любой корреспонденции	178
Правило 135. Держите всех в курсе дела	179
Правило 136. Постоянно обновляйте свое резюме	180
Правило 137. Никогда не останавливайтесь на достигнутом	181
Правило 138. Соблюдайте правила телефонных переговоров	183
Правило 139. Будьте внимательны, особенно во время поездок	184
Правило 140. Налоговая служба может сильно действовать на нервы — наймите специалиста по налогам	185
Правило 141. Выращивайте в вашей команде молодых специалистов	186
Правило 142. Каждый человек — неповторимая личность.	188
Правило 143. Заинтересуйте подчиненных, и они сделают вас счастливым	189
Правило 144. Боссу следует время от времени делать комплименты подчиненным	190
Правило 145. Отпуска предназначены не для работы.	191
Правило 146. Пускайте пробные шары	192
Правило 147. Убеждайтесь в том, что люди ожидают вашего появления	193
Правило 148. Бизнес — это постоянный процесс развития	194
Правило 149. Читайте, читайте и читайте	196
Правило 150. Всегда успевайте вовремя	197
Правило 151. По возможности держитесь подальше от залов суда.	198
Правило 152. Научитесь исправлять ошибки	199
Правило 153. Вознаграждайте тех, кто для вас важен.	200
Правило 154. Опасайтесь необоснованного субъективизма	201
Правило 155. Избегайте политики большого скачка	202
Правило 156. Признавайте свою неправоту.	204
Правило 157. «А что скажет мама?»	205
Правило 158. Открывайте то, что вы хотите скрыть	206

Правило 159. Никогда не теряйте самообладания	207
Правило 160. Не взваливайте на подчиненных много дополнительной работы	208
Правило 161. Время каждого человека чего-то стоит	209
Правило 162. Изучайте правила до того, как вступать в игру	210
Правило 163. Получая, отдавайте	211
Правило 164. Стремитесь к тому, что вас радует.	213
Правило 165. Создавайте команды	214
Правило 166. Выявляйте свои слабые места	215
Правило 167. О вас судят по делам	216
Правило 168. Превращайте катастрофы в процветание	217
Правило 169. Нет ничего более ценного, чем ваше доброе имя	219
Правило 170. Бизнес — это марафон, а не спринт	220
Правило 171. Меняйтесь в лучшую сторону	221
Правило 172. Не почивайте на лаврах	222
Правило 173. Не перепоручайте задания, лишь бы избавиться от них	223
Правило 174. Открывайте вашим подчиненным перспективы карьерного роста	224
Правило 175. Кровные узы запутаннее деловых	225
Правило 176. Доверяйте своим коллегам, но проверяйте их	226
Правило 177. Устанавливайте испытательные сроки	228
Правило 178. Применяйте правило «очередного шага»	229
Правило 179. Используйте обеденный перерыв не только для еды	230
Правило 180. Лидерами не рождаются — ими становятся	231
Правило 181. У каждого есть сильные стороны; ваша задача — найти их	232
Правило 182. Овладевайте искусством приятной беседы	233
Правило 183. Ищите новизну даже в привычном	234
Правило 184. Выходите на рынок с уникальными предложениями	235
Правило 185. Обеспечьте себя кредитами	236
Правило 186. Установите ящики для предложений	237

Правило 187. Всегда имейте в резерве стратегию отступления	239
Правило 188. Будьте готовы к продаже своей компании	240
Правило 189. Завершайте свои начинания.	241
Правило 190. Лидеров отличают твердые намерения – пусть и ваши намерения будут такими	242
Правило 191. Будьте готовы к непопулярным решениям	243
Правило 192. Выдвигайтесь на передний план	244
Правило 193. Постоянно совершенствуйте ваш бизнес	245
Правило 194. Изучайте каждый аспект вашего бизнеса	246
Правило 195. Закупайте товары оптом	247
Правило 196. Проверяйте свои расчеты.	248
Правило 197. Постоянно расширяйте свой круг общения.	249
Правило 198. Правило «семь раз отмерь, один раз отрежь»	250
Правило 199. Каждый хочет вам что-нибудь продать	252
Правило 200. Используйте жаргон по назначению	253
Правило 201. Помните, что нужно возвращаться домой, и радуйтесь этому.	254
Правило 202. Цените добропорядочность	255
Правило 203. Умейте говорить «да»	256
Правило 204. Планы не осуществляются сами собой	257
Правило 205. Магических формул не существует	258
Правило 206. Контролируйте свое время	259
Правило 207. Отступление не значит поражение.	260
Правило 208. Сделайте приоритетом свои ценности	261
Правило 209. Не споткнитесь в погоне за возможностями	262
Правило 210. Предоставьте вашим потребителям право голоса	263
Правило 211. Выбирайте, в каких баталиях участвовать	264
Правило 212. Разгрузите свою память	265
Правило 213. Избавляйтесь от ненужных вещей	266
Правило 214. Не стесняйтесь своих достижений.	267
Правило 215. Проявляйте интерес к профессионалам.	268
Правило 216. Почаще покидайте свое кресло	268
Правило 217. Думайте о долгосрочных перспективах	269

Правило 218. Научитесь пользоваться обстоятельствами . . .	270
Правило 219. Не все определяется деньгами — даже в бизнесе.	271
Правило 220. Станьте творцом своей карьеры	272
Правило 221. Не останавливайтесь на достигнутом	273
Правило 222. Объединяйтесь с единомышленниками	274
Правило 223. Поддерживайте амбиции вашего шефа.	275
Правило 224. Приветствуйте новые идеи.	276
Правило 225. Выслушивайте мнение несогласных — возможно, они знают, о чем говорят	277
Правило 226. Подвергайте сомнению все свои предположения.	278
Правило 227. Держите ногу на педали газа	279
Правило 228. Следите за своими конкурентами — ведь они тоже наблюдают за вами.	280
Правило 229. Беритесь за самые трудные задачи	281
Правило 230. Заручитесь поддержкой своих советников.	282
Правило 231. Имейте под рукой не меньше трех вариантов сценария.	283
Правило 232. Знайте уровень оплаты труда в своей отрасли.	284
Правило 233. Всегда будьте готовы найти новое место работы.	285
Правило 234. Незаменимых людей нет	286
Правило 235. Учитесь на неудачах — ведь вы столкнетесь с ними вновь	287
Правило 236. Никто не может предлагать ваши идеи более активно, чем вы сами	288
Правило 237. Будьте настойчивы, но не агрессивны.	289
Правило 238. Не пытайтесь охватить весь рынок	290
Правило 239. Учитывайте циклический характер бизнеса	291
Правило 240. Используйте пакетный способ продвижения товаров и услуг	293
Правило 241. Устройте себе экскурсию по собственному веб-сайту.	294

Правило 242. Активно пользуйтесь компьютером	295
Правило 243. Не забывайте напоминать о себе	297
Правило 244. Не копируйте слепо чужой опыт.	298
Правило 245. Изучите корпоративную культуру своей фирмы и станьте ее адептом.	300
Правило 246. Приходите на собеседование подготовленным.	301
Правило 247. Надежно храните свои секреты.	303
Правило 248. Содержите корпоративную документацию в надлежащем виде.	304
Правило 249. Ключ к успеху – снижение издержек	306
Правило 250. Сказать «я не знаю» – это нормально	307
Об авторах	308

ПРАВИЛО 1 { **С 10 КЛОУНАМИ ЦИРК НЕ ПОСТРОИШЬ**

В бизнесе, как и в цирке, необходимо разнообразие. На каждую из множества ролей требуется свой исполнитель: дрессировщик львов, воздушный гимнаст, человек-ядро, вылетающий из пушки, — иначе шоу просто не состоится.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ. Каждая машина состоит из различных систем и подсистем, которые приводят весь механизм в движение. Это относится и к компаниям. Роли людей (равно как и их положение, личностные характеристики и точки зрения) достаточно сильно отличаются от наших, и это очень хорошо.

Во-первых, качества, которыми должен обладать хороший торговый представитель, могут лишь навредить финансовому аналитику (и наоборот).

Во-вторых, разнообразие мнений может способствовать принятию взвешенного и обдуманного решения. Если кто-то с вами не согласен, это не значит, что он или она не правы. Чтобы бизнес был успешным, требуются самые разные навыки, умения, точки зрения и разные люди.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ. Постарайтесь отнестись более лояльно к мнению работника, который с вами не согласен. Не принимайте его высказывание на свой счет. Обратите внимание на то, что сказано, а не на то, кто высказал свою точку зрения.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ. Ни один из работников компании не обладает монополией на хорошие идеи. Вы можете использовать коллективную мудрость, креативность и опыт работников вашей компании, приветствуя их идеи, предложения, новые проекты и политику. Один наш мудрый знакомый часто повторяет: «Если ты хочешь научиться думать по-другому, иногда тебе придется прислушиваться к мнениям окружающих».

ПРАВИЛО 2 { МЕНЬШЕ ОБЕЩАНИЙ — БОЛЬШЕ ДЕЛА

Одно из правил, которому вы должны неуклонно следовать, если хотите улучшить деловые взаимоотношения и укрепить свою репутацию надежного партнера, — выполняйте свои обещания. Фактически вам следует быть на шаг впереди. По возможности старайтесь сделать чуть больше, чем обещали, или выполнить обещанное на день-два раньше условленной даты. Тогда вас будут считать надежным профессионалом и ни у кого не возникнет сомнений в том, что вы держите данное слово.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ. Это значит — оправдывать ожидания. Давая обещание, вы берете на себя ответственность за его выполнение. Иначе говоря, вы зададите определенный уровень ожидания и, пропорционально снижая его (реализуя обещанное на практике), вы сможете намного легче достичь положительного результата. Не забывайте: делая больше чем от вас ожидают, вы тем самым работаете на себя, то есть на свою репутацию — отношение клиента к вам становится лучше.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ. Прежде чем дать какое-либо обещание, тщательно обдумайте все, что вам потребуется для его выполнения в установленные сроки. Не следует сразу соглашаться, поскольку если вы дали десять обещаний и хотя бы одно из них не сдержали, девять успешно выполненных будут просто забыты.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ. Сделав все возможное и выполнив обещанное, не останавливайтесь на достигнутом. Проанализируйте, как это можно было сделать еще лучше. Наверняка у вас появятся новые идеи. Совершенно очевидно насколько важно использовать для укрепления репутации возможность выполнения своих обязательств лучше, чем от вас ожидали.

ПРАВИЛО 3 { УЧИТЕ РОДНОЙ ЯЗЫК ЗАНОВО

Беседа с людьми одной с вами профессии или сферы деятельности, вы используете профессиональную лексику, поэтому проблем в общении не возникает. Владение профессиональным жаргоном помогает вам не только погрузиться в среду, но и наладить взаимоотношения с теми, кто занимается данным видом деятельности. Однако — независимо от того, принадлежите вы к этой профессиональной среде или нет, — наступает момент, когда сленг надоедает.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ. В бизнес-общении всегда нужно учитывать, с кем вы беседуете, и контролировать количество употребляемых профессиональных слов. Их должно быть не очень много, но и не слишком мало. Когда вы разговариваете с людьми, не имеющими отношения к данной профессиональной сфере, убедитесь, что они вас понимают. Если вы будете следить за лексикой своей устной и письменной речи, ваши шансы установить и поддерживать хорошие взаимоотношения значительно возрастут.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ. При объяснении сложных понятий используйте синонимы и общепринятые слова. Сложная информация, изложенная синонимичными выражениями на быденном уровне сознания, становится доступной. Чем аналогия универсальнее, тем лучше. Ассоциация какого-либо понятия даже, например, с посещением продуктового магазина или доверенностью на вождение автомобиля может показаться слишком простой, но это всем знакомо и понятно.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ. Обращайте внимание на невербальные сигналы — мимику, жесты вашего собеседника, которые подскажут, когда необходимо дополнительное разъяснение. Если ваша речь изобилует техническими терминами, почти наверняка взгляд ваших слушателей приобретет отсутствующее выражение. Специальных слов в вашей речи должно быть ровно столько, чтобы

вам было легко понять и при необходимости задать вопросы.

ПРАВИЛО 4 { **НАУЧИТЕСЬ ДАРИТЬ ПОДАРКИ**

Всем нравится получать подарки, даже тем, кто слишком вежлив, чтобы согласиться с этим. Деловые подарки — это особый вид искусства, которым необходимо владеть в совершенстве. Однако не забывайте: лучшие деловые подарки стоят недорого, но имеют очень большое значение.

Делать слишком дорогие и вычурные подарки — не самая удачная идея. В большинстве компаний это вообще не принято, а если данного правила не придерживаются, такие подарки вполне могут вызвать смущение — вместо искреннего проявления благодарности.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ. Не дарите подарки слишком часто — это не принято в сфере деловых отношений. Причем подарки должны быть к месту: они могут быть приурочены к отпуску как благодарность и выражение признательности за хорошую работу или послужить установлению теплых взаимоотношений с клиентами и деловых контактов с партнерами. Итак, подарки должны быть обдуманными, соответствующими случаю, креативными и эксклюзивными.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ. Когда вам попадается информация, представляющая, по вашему мнению, коммерческий интерес, сделайте ее копию и отправьте с короткой персональной запиской своему клиенту или партнеру, для которых она может оказаться полезной. Разумеется, это не подарок в традиционном смысле слова, но зато эффективный знак выражения признательности.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ. Главное — знаки внимания, которые свидетельствуют о вашей признательности и о том, что вы знаете интересы человека, которому делаете подарок. Например, бейсбольный сувенир для истинного

фаната Red Sox или немного высококачественной шерстяной пряжи для любительницы вязания. Небольшие, но памятные подарки словно говорят: «Я думал о вас и знаю вас достаточно хорошо, чтобы быть уверенным, что вам это понравится».

ПРАВИЛО 5 { **ЭТО НАЗЫВАЕТСЯ «ЗАКОНЫ МЕРФИ»**

Если что-то плохое может случиться, оно обязательно случится. Эта аксиома называется законом Мерфи. Итак, готовьтесь к неожиданностям. Основная причина неудачи большинства деловых предприятий — это неумение составлять реальный план: переоценка уровня продаж, неправильный расчет цен и времени для выхода на рынок, а затем неготовность решать неизбежные проблемы, постоянно возникающие в процессе работы. Но даже уже созданные компании склонны строить перспективные планы и давать чересчур оптимистические прогнозы, при этом не предусматривая возможность ошибки. Если вы не готовы планировать свою деятельность с учетом реального положения дел и предпочитаете видеть все в розовом свете, вы напрашиваетесь на неприятности.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ. В реальном мире любой проект всегда занимает больше времени и требует больше денег, чем планировалось изначально, причем причины этого совершенно различны. Люди болеют или увольняются. Доставка жизненно важных компонентов задерживается из-за стихийного бедствия. Основной поставщик выходит из бизнеса. В последнюю минуту происходит технический сбой, который ни вы, ни ваши работники не могли предвидеть, и производство полностью останавливается.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ. Оставьте в запасе немного финансов и времени, чтобы у вас было пространство для «маневров». Велик шанс, что вам придется воспользоваться

вашим запасом. Если же нет, вы совершите маленькое организаторское чудо: осуществите проект лучше, чем изначально планировалось.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ. Устраивайте регулярные совещания с целью всесторонней оценки как проектов, над которыми компания уже работает, так и новых направлений развития. Причем, если получится еще и прогнозировать потенциальные проблемы и держать их под контролем, вам, возможно, удастся нарушить закон Мерфи гораздо быстрее, чем вы ожидали.

ПРАВИЛО 6 { **ЗА ДЕНЬГИ МОЖНО КУПИТЬ ВСЕ, КРОМЕ УВАЖЕНИЯ**

Всемирно известный гуру менеджмента Том Петерс очень верно заметил: «Фермеру, сенатору, продавцу, инженеру, уборщику, президенту компании, вам, мне и тому парню, который подстригает вашу лужайку, — всем всегда нравятся, когда их узнают».

И напротив, когда вы недооцениваете своих сотрудников, игнорируя их или давая им понять, что незаменимых людей не бывает, они начинают вести себя соответственно и работают менее усердно. Это предсказание неизбежно сбывается. Люди начинают уходить из компании.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ. Признательность, аплодисменты, одобрение, уважение крайне необходимы — люди работают не исключительно ради денег. Мы признательны за то, что признательны нам. И хотя заработная плата, конечно, является реально осязаемой формой вознаграждения или признания, ее регулярность нейтрализует ее мотивационное воздействие. По сравнению с тем теплым чувством, которое вызывает элементарная похвала, заработная плата — обезличенный фактор, и к тому же ее получают все! Так что, если вы критикуете чаще, чем хвалите, вы идете по неправильному пути.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ. Умные руководители знают, что одобрение или признание, высказанное в нужное время, может быть на вес золота. То, что вознаграждается, всегда повторяется.

Старайтесь отмечать то, что люди делают правильно. И в нужное время в нужном месте скажите им, что вы об этом думаете. Заставьте каждого поверить, что его вклад очень ценен.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ. Накануне встречи бизнес-группы непременно подготовьтесь, составьте несколько положительных отзывов о членах группы и выскажите их во время общения. Не стоит хвалить всех – это будет слишком очевидно, однако в течение определенного времени никто не должен быть обойден вниманием. Если люди и любят что-то больше похвалы, так это похвалу в присутствии публики.

ПРАВИЛО 7 { **ИСПОЛЬЗУЙТЕ МНЕНИЯ ТЕХ, КТО С ВАМИ СПОРИТ**

Человеку свойственно отстаивать свою точку зрения, но это далеко не лучшая черта – тем более для руководителя. Мнения ваших коллег и сотрудников могут оказаться поистине бесценным источником, который, однако, может иссякнуть, если его игнорировать.

Разнообразие мнений не всегда облегчает процесс принятия решений, которые изначально кажутся совершенно простыми. Скорее, наоборот: указания на возможные ошибки и темные «пятна» подчас усложняют процесс обсуждения. Однако такая практика однозначно положительно влияет на моральный дух коллектива, поскольку сотрудникам нравится, когда их мнение учитывают и ценят.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ. Как руководитель вы сможете извлечь выгоду из множества разнообразных точек зрения только в том случае, если будете активно и регулярно показывать,

что вы заинтересованы в такой обратной связи. С другой стороны, причина несогласия всегда становится очевидной, стоит только напрямую спросить человека о его мнении по поводу определенной стратегии или предложения. Причем в его искренности при беседе тет-а-тет сомневаться не приходится.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ. Никогда не забывайте поблагодарить своих собеседников за участие в обсуждении рабочих проблем. И более того, всегда подчеркивайте, что они свободно могут вносить конструктивные предложения в разрабатывающийся проект и высказывать свои мнения в процессе принятия деловых решений. Открытость всегда приветствуется.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ. Мнения людей, не входящих в ваш рабочий коллектив, помогут вам принять более правильное решение, поэтому направьте ваши усилия на поиски точек зрения «со стороны». Общаясь с людьми, с которыми вы редко работаете вместе, прислушивайтесь к ним: часто лучшие советы исходят от людей, от которых мы этого совершенно не ожидаем.

ПРАВИЛО 8 { **ЕСЛИ ТЕХНОЛОГИЯ — ЗАЯЦ, ТОГДА РАБОТНИКИ — ЧЕРЕПАХИ**

Независимо то того, какую технологию вы собираетесь использовать, помните, что самым важным компонентом успешного бизнеса является преданный и подготовленный работник. При внедрении любой новой технологии персоналу всегда требуется время на адаптацию, на что многие организации не всегда обращают должное внимание.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ. Новые технологии совершают чудеса. Однако для их внедрения и адаптации требуется время, о чем вы должны помнить и проявлять по отношению к своим сотрудникам немного чуткости. Оказав такую поддержку коллективу, вы сделаете этот переход более

легким и эффективным. Это не значит, что проблема решается простым нажатием кнопки. Надо иметь четкое представление, на какие «человеческие кнопки» жать не следует. Поскольку мы все рабы привычки, мы всегда внутренне сопротивляемся новым технологиям, методам и процессам и даже испытываем определенный страх или же негодование.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ. Дозируйте обучение так, чтобы освоение новых знаний шло «порционно» и было легко усвоить небольшой объем (в отличие от традиционного и внушающего страх обучающего марафона) и уменьшить чувство страха. При необходимости обеспечьте практическое обучение, серию дополнительных занятий и индивидуальные консультации. Учтите тот факт, что между моментом введения новой технологии и моментом, когда она начнет по-настоящему продуктивно работать, должно проходить обучение работников.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ. Не торопитесь запускать работу новой системы как можно быстрее. Дайте людям достаточно времени «поиграть» и осознать новшество. Позвольте «новым пользователям» регулярно общаться и делиться трудностями и советами. Сделайте обучение более длительным и групповым, что предполагает взаимную поддержку и взаимный обмен усвоенной информацией. Сопереживания будут способствовать большей восприимчивости к новым технологиям и новым явлениям.

ПРАВИЛО 9 { **ВЗАИМОДЕЙСТВУЙТЕ
СО СВОИМ БИЗНЕСОМ,
А НЕ РАБОТАЙТЕ НА НЕГО**

Есть множество дел, которые нельзя оставлять на завтра. Фактически их действительно нужно выполнить. Если все ваше время не расписано по пунктам — для развития вашего бизнеса и для решения жизненно важных вопро-

сов, — вскоре окажется, что вы слишком заняты и руки не доходят до решения тех вопросов, на которых вы в первую очередь должны сфокусировать все свое внимание.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ. Большинство предпринимателей слишком заняты тем, что работают на свой бизнес, и не могут найти времени на то, чтобы взаимодействовать с ним. Но если не вы, то кто же? Кроме того, многие мелкие предприниматели тратят практически все свое время на работу и поэтому начинают уставать от того, что им приходится все делать самостоятельно. Вы постоянно заняты тем, что прикладываете значительные и не очень усилия для решения той или иной проблемы, и в этом даже есть нечто ободряющее — вы находитесь в зоне своего комфорта. Но часто это не самое лучшее применение вашего времени.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ. Регулярно планируйте ваше время: это позволяет представить картину в целом. Взаимодействовать с бизнесом — значит, планировать будущее, планировать руководство, выбирать лучших работников, ставить и выполнять задачи, рассматривать новые рыночные стратегии, обеспечивать новые инвестиции и закупать новое оборудование. Составьте план действий на ближайшее время и на перспективу и начинайте выполнять его по пунктам.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ. Распланируйте стратегически важные встречи с вашими топ-менеджерами. В приятной обстановке (вдали от телефонов, средств коммуникации, ежедневной работы) вы расслабитесь и сможете сконцентрировать свое внимание на решении одного или нескольких (чем меньше, тем лучше) основных деловых вопросов. Пригласите консультанта или корпоративного преподавателя, чтобы помочь направить групповой «мозговой штурм» в нужном направлении.

ПРАВИЛО 10 { **БЕЗ КОММУНИКАЦИИ У ВАС НИЧЕГО НЕ ПОЛУЧИТСЯ**

Половина проблем управления возникает из-за плохой коммуникации. Бизнес постоянно укрупняется и требует соответствующего уровня коммуникаций компании, причем этот уровень — что вполне закономерно — повышается и усложняется в арифметической прогрессии.

ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ. При реализации любого проекта неизбежны непредвиденные сложности и препятствия. Не всегда удастся сделать все в установленные сроки по независящим от человеческого фактора причинам. Хорошая коммуникация — вот что необходимо для обеспечения информированности каждого члена организации о реальном положении дел и о прогнозируемом развитии ситуации — о вероятных событиях, их причинах и времени. Получение своевременной и полной информации — чрезвычайно важный фактор в обеспечении оптимального уровня функционирования любой организации.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ. Еженедельно отправляйте по обычной или электронной почте отчеты о состоянии всех действующих проектов: стадия реализации, намеченные мероприятия, ответственный. Это очень хороший способ информирования всех, с кем вы работаете.

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ. Всегда заканчивайте обсуждение проектов вопросами, которые помогут вам прояснить ситуацию.

Лучше задать несколько, на первый взгляд, глупых вопросов, чем остаться в неведении.

Четко расставьте приоритеты «ожиданий» в результате реализации проектов и, если необходимо, уточните «относительную приоритетность» конкретных задач. Чем меньше людей вынуждены догадываться о том, чего вы от них ожидаете, тем меньше неприятных сюрпризов вас ожидает.