

БИЗНЕС - ПСИХОЛОГИЯ

# 1000 СОВЕТОВ БИЗНЕСМЕНУ

Сергей  
МАМОНТОВ



 ПИТЕР®

*Сергей Мамонтов*  
**1000 советов бизнесмену**

*Серия «Бизнес-психология»*

Главный редактор  
Заведующий редакцией  
Литературный редактор  
Художник  
Корректор  
Верстка

*Е. Строганова  
С. Шевякова  
Е. Берславская  
С. Маликова  
Л. Ванькаева  
Н. Бычкова*

ББК 65.9(2)29-21  
УДК 65.01

**Мамонтов С.**

**M22 1000 советов бизнесмену. — СПб.: Питер, 2003. — 256 с. — (Серия «Бизнес-психология»).**

**ISBN 5-94723-283-9**

Руководство компанией — одна из самых ответственных работ на свете. Руководителю необходимо свести в единое целое знания, мастерство, устремления десятков, тысяч людей, объединить всех желанием добиться главного результата — сделать свой товар лучше, привлекательнее и дешевле, чем у соперника, добиться привлечения большого количества заказчиков, заработать больше денег. Президент крупной компании и владелец маленького магазина часто решают одни и те же вопросы.

- Что ответить кредиторам или инвесторам?
- Как избежать хищений со стороны своих сотрудников?
- Как справиться со строптивым подчиненным?
- Как укрепить внутренний престиж фирмы?

Отдельные приемы руководства компанией — это слагаемые большого успеха бизнесмена. Прочтите книгу известного психолога-практика Сергея Мамонтова, и вы научитесь нелегкой науке управления фирмой, а значит, преуспеете в бизнесе.

© ЗАО Издательский дом «Питер», 2003

**ISBN 5-94723-283-9**

Лицензия ИД № 05784 от 07.09.2001.

Подписано к печати 03.12.2002. Формат 84×108<sup>1/2</sup>. Усл. п. л. 13,44. Тираж 10 000 экз.  
Заказ № 636.

ООО «Питер Принт». 196105, Санкт-Петербург, ул. Благодатная, д. 67в.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ФГУП ИПК «Лениздат»

(типография им. Володарского) Министерства РФ

по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.

191023, Санкт-Петербург, наб. р. Фонтанки, 59.

# Оглавление

Введение .....	6
Глава 1. Влияние — главная задача бизнеса .....	7
Найти лучшее решение .....	7
Меняйтесь вместе с бизнесом .....	10
Всегда ли босс прав? .....	13
Учиться никогда не поздно. Начинаяте с себя ...	16
Подчиненные — ваши друзья .....	18
Ваше время — ваше богатство .....	19
Польза от деловых поездок .....	23
Иностранец — особый деловой партнер .....	25
Как правильно провести переговоры .....	27
Мыслите на шаг вперед .....	28
Встретят по одежке... .....	31
Глава 2. Поиск золотой середины .....	34
Вы стали руководителем .....	34
Гореть на работе .....	37
Управлять стрессом .....	38
Когда вы добились успеха .....	41
Личную жизнь сберегите для себя .....	47
Измените свою жизнь .....	49
Карьерой можно управлять .....	51
Работа и личная жизнь .....	54
Фильмы для равновесия .....	56
Готовь себя к выходу пенсию .....	57
Глава 3. Это — ваша команда! .....	59
Как группу людей превратить в рабочий коллектив .....	59
Они умеют работать в коллективе .....	62
А вы гордитесь своей работой? .....	63
Ваши ближайшие помощники .....	64
Качества, необходимые помощникам .....	66
Отборочное собеседование .....	68
Знакомая фигура — наставник .....	72
Обучение должно быть эффективным .....	74
Обучение и прогресс .....	75
Действенная система оценки работы служащих ..	78
Еще раз об оценке работы .....	82

## □ Оглавление

Строптивный подчиненный — угроза делу .....	86
Плохой работник вам только помеха .....	89
Непокорность недопустима .....	93
Мы все члены одной семьи? .....	95
Глава 4. Вы — лидер! Возглавьте свою команду .....	97
Что такое лидерство .....	97
Задачи для менеджеров .....	100
Поддерживайте менеджеров .....	102
Непосредственно наблюдайте за работой подчиненных .....	104
Иногда нужно передать часть полномочий .....	106
Что может воодушевить .....	108
Похвала — мощный стимул .....	109
Проверьте, действуют ли ваши стимулы .....	110
Критика должна быть объективной .....	113
Помогите разрешить противоречия .....	116
Сказал — сделал .....	118
Глава 5. Обновление как признак прогресса .....	121
Будущее вашей компании .....	121
Стратегический план обновления .....	123
Реализация изменений .....	128
При обновлении измените культуру корпорации .....	130
Группы рискованного предпринимательства помогут .....	132
Самоуправляемые рабочие группы .....	134
Управление независимыми служащими .....	138
Эффективность контроля за качеством .....	139
Перестройте структуру компании .....	143
Превратите поставщиков в партнеров .....	147
Вам нужен консультант .....	148
Укрепление внутреннего престижа корпорации .....	150
Болезненное явление нуждается в сочувствии ...	152
Передача прав .....	155
Глава 6. Стать ближе к заказчику .....	157
Обслуживание по высшему классу .....	157
Критерии для определения качества .....	160
Учебные программы для службы качества .....	162
Как к королю .....	164
Бизнес глазами заказчиков .....	167

Исследования рынка .....	171
Семь легких путей сблизить служащих с заказчиком .....	172
Работа с жалобами заказчика .....	174
Заповеди консультанта .....	177
<b>Глава 7. Знать все о компании .....</b>	<b>179</b>
Финансовые показатели под контролем .....	179
Что интересует инвестора и кредитора .....	181
Эффективен ли бизнес-план .....	183
Менеджер не должен знать заранее .....	184
Не ошибись в политике общего дела .....	186
Воровство здесь не пройдет .....	188
Проверка деятельности руководителей .....	191
Создайте базу данных .....	194
Работа с адвокатом .....	197
Эффективность работы бухгалтера .....	199
<b>Глава 8. Все начинается со слова .....</b>	<b>202</b>
Научитесь писать письма .....	202
Чем убедительнее, тем лучше .....	206
Главное — точность .....	208
Умейте убеждать .....	211
Влияет все .....	213
Вы должны знать, что и как говорить .....	214
Профессионал вам поможет .....	216
Главное не что сказать, а как убедить .....	216
Экспромт тоже бьет в цель .....	218
Как выбрать переводчика .....	219
Не бойтесь репортеров .....	222
Ваш опыт может помочь работе совещания .....	224
Среди окружающих много ваших сторонников .....	226
Все технические новинки вам в помощь .....	229
<b>Глава 9. Слушать — значит знать .....</b>	<b>233</b>
Научиться слушать .....	233
Точный вопрос — точный ответ .....	236
Проверяйте жизненность ваших идей .....	238
Быть в центре событий .....	240
Переубеждать, а не раздражать .....	242
Научитесь вести собрание .....	246
Главное — информация .....	250
Подчиненные полны ценными идеями .....	252

# Введение

Эта книга о том, как трудно быть руководителем, управлять командой, производящей любую продукцию, командой, которая умеет обслуживать заказчиков, клиентов.

По многочисленным отзывам сведущих людей — это одна из самых ответственных работ. Необходимо свести в единое целое знания, мастерство, устремления десятков, тысяч людей, объединить всех желанием добиться главного результата — сделать производимые изделия, товар лучше, привлекательнее и дешевле, чем у соперника, добиться привлечения к товару или услуге большего количества заказчиков, заработать больше денег. Поверьте, это очень непросто: каждый день что-то изменяется в бизнесе, совершенствуются технологии, производственные процессы, приемы труда. Все нужно знать! Самому успевать меняться быстро, чтобы не отстать в своем деле.

Я призываю всех бизнесменов прочитать эту книгу, вобравшую в себя советы опытных предпринимателей. Внимательный читатель может научиться нелегкой науке управления фирмой и преуспеть в бизнесе.

# глава 1

## **Влияние — главная задача бизнеса**

Способны ли вы быть руководителем? Можете ли управлять специалистами? Оказываете ли влияние на людей? С этих вопросов начинается любой руководитель. Задайте их себе и постарайтесь проанализировать ситуацию. Есть ли у вас характер, чтобы оказывать необходимое влияние на людей внутри вашего коллектива и за его пределами? Существует ли у вас стиль работы, стремление объединить усилия многих специалистов для решения определенных задач, достижения лучших из всех известных вам результатов? Хотите ли вы всегда действовать в этом ключе?

### **Найти лучшее решение**

Независимо от структуры организации или отдела, которым вы руководите, деловые успехи отражают вашу способность принимать правильные решения. Некоторые решения — несущественны, другие же — основополагающие. Конечно, было бы намного проще, если бы вам кто-то постоянно советовал, что предпринять всякий раз, когда перед вами встает трудный выбор. За отсутствием такого советчика обратитесь за помощью к изложенным

здесь стратегиям — это обеспечит вам успех в вашем деле. «Если вы думаете, что сможете, — вы сможете. Если вы думаете, что не можете, вы правы».

### **Личное отношение**

К чему у вас больше склонность — к эмоциям или к логике? Вы, скорее, исполнитель или работник с широким кругозором? Делаете заключения сразу или вначале оцениваете всю имеющуюся информацию? Ищете срочные меры по исправлению кризисной ситуации или принимаете решения, направленные на перспективу? Старайтесь действовать, учитывая особенности людей, которых это касается.

### **Коллектив единомышленников**

Независимо от того, насколько правильно то решение, которое вы приняли, оно не сработает, если подчиненные не поддержат его. Более того, они могут саботировать его выполнение — и ваши усилия окажутся напрасными. Когда люди участвуют в принятии решения, они готовы предпринять дополнительные усилия, ибо заинтересованы в успехе дела. Иногда они могут указать на такие аспекты, которые вам никогда не придут в голову: «Чтобы добиться успеха за один день, надо потратить двадцать лет».

### **Мнение коллег**

Ваши решения станут правильнее, если вы научитесь прислушиваться к словам других людей. Заставьте себя выслушивать возражения, не ошетиниваясь и не принимая оборонительную позицию. Прежде чем принять решение, обдумайте предложения ваших оппонентов.

### **Задавайте вопросы**

Главное в принятии хорошего решения — получить достоверную информацию, а для этого надо задавать множество правильно сформулированных вопросов. Наилучшие вопросы — это те, которые вытекают из ответов, по-



лученных на предыдущие вопросы. Такая последовательная разработка называется «зондированием», ибо позволяет проникнуть в сущность проблемы. Подобный процесс опроса полезен еще и тем, что является прекрасным примером для обучения коллег и подчиненных.

### **Учитесь на собственном опыте**

Используйте для самосовершенствования собственный опыт. Подумайте, что в последнем принятом решении было правильно и что неправильно? Почему это произошло? Как вы поступите в следующий раз? Какой надо сделать вывод из этого случая? «Тот, кто перестает учиться, — стар, будь то в двадцать или в восемьдесят лет. Но человек, который учится непрерывно, остается молодым».

### **Вчерашние идеи неактуальны**

У всех нас вырабатываются стереотипы отношений с окружающим миром. В результате, когда вы сталкиваетесь с проблемой, знакомой вам по прошлому опыту, вы стремитесь действовать, как прежде. Мир изменяется слишком быстро — и нельзя слепо следовать привычным путем.

### **Нам нужна только победа**

Выбирайте те решения, которые дают максимальную выгоду для всех, кого это касается. Помогайте другим людям достигнуть успеха, и тогда они станут отвечать вам тем же.

### **Должна быть альтернатива**

Используйте все свои творческие ресурсы. Организуйте мозговой штурм сами или же с группой коллег. Разработайте целый ряд решений проблемы и только после этого начинайте оценивать их. При этом не игнорируйте ни один из вариантов, уделяйте должное внимание каждому. Прежде чем отвергнуть какое-либо решение, оцените все положительное в нем. «Научиться чему-то можно

только на практике, если вы думаете, что знаете это, то можете быть уверены, пока сами не попробуете».

### **Всегда проверяйте, казалось бы, достоверную информацию**

Сами по себе цифры мало что могут сказать. Цифры выводят люди, а у людей есть собственное мнение относительно того, какими они должны быть. Следовательно, возможны искажения. Пусть вас не сбивает с толку предполагаемая объективность цифровых данных. Откуда эти цифры взялись? Кто и как их собирал? Что стоит за ними? Будьте настороже, не слишком доверяйте цифрам.

### **Прислушивайтесь к критике окружающих**

После того как вы или ваша группа советников приняли решение, отложите на время ликование, сначала убедитесь, что вы поступили правильно. Пусть окружающие вас люди будут достаточно сильными личностями, способными разнести ваши идеи так, как никто вне кабинета не решился бы. При необходимости можете сказать что-либо вроде: «Я не стану реализовывать эту идею, пока не услышу, по меньшей мере, три причины, по которым она может провалиться». А потом послушайте критику.

## **Меняйтесь вместе с бизнесом**

Считаете ли вы себя способным адаптироваться к изменениям, к новым технологиям настолько, насколько это требуется сегодня? Существует только один уголок во Вселенной, который мы в состоянии улучшить, — это мы сами.

### **Как вы воспринимаете изменения**

Какой из предлагаемых пяти пунктов об отношении к изменениям вам больше всего подходит?

- Избегаете ли вы изменений, не желая замечать их необходимость?

- Часто ли вы сопротивляетесь переменам и отстаиваете свои позиции?
- Есть ли у вас желание способствовать, идти в ногу с оправданными изменениями, хотя бы и неохотно?
- Вы из тех, кто выходит вперед и раньше других видит необходимость изменений?
- Являетесь ли вы лидером в осуществлении перемен, тем, кто принимает деятельное участие в их реализации?

Выбрав наиболее верную для себя формулировку, вы сможете скорректировать свое отношение к переменам.

### **Какие перемены вас больше всего тревожат**

Подумайте над какими-то изменениями на работе или дома, которым вы сопротивляетесь. Возможные перемены на службе — это слияние банков, реконструкция, сокращение объема работ, переезд на другое место, переименование компании, прием на работу новых людей, новые служебные задачи, новая технология, новые члены правления, начальник, коллеги, новый рабочий график, новый офис, новые правила и законы, увеличение объема работы, уменьшение числа помощников, удлинение рабочего дня, уход в отставку, переход на неполную ставку, увольнение, наконец.

### **Верно ли вы понимаете смысл перемен**

Точно ли вы поняли, чего касается эта перемена? Все ли вам полностью объяснили? Какая информация вам еще нужна, чтобы уяснить роль, которую вам придется играть, ее сложности для вас, для ваших служащих, для вашей компании? Выясните все до конца.

### **В чем причина вашего сопротивления**

Люди боятся перемен, когда понимают, что в результате их они что-то теряют. Обычно боятся потерять контроль, безопасность, престиж, самооценку, «эго», преимущества,

служебное положение, связи, свободу, удобства, предсказуемость, деньги. Что из перечисленного лежит в основе ваших страхов?

### **Может быть, потери не столь очевидны?**

Опишите на листке бумаги последствия потерь, которые вам грозят. Какова их вероятность? Поговорите об этом с кем-нибудь, чтобы удостовериться, что вы смотрите на реальность открытыми глазами. Бывали ли у вас в прошлом случаи неадекватной реакции?

### **Как снизить реальные потери и уменьшить их последствия**

На том же листке напишите, какие действия вы можете предпринять, чтобы снизить потери или же смягчить их последствия.

### **Извлекайте выгоду даже из потерь**

На том же самом листке запишите потенциальные возможности каждой потери стать преимуществом, то есть то, что вы оцените со временем положительно или, по меньшей мере, терпимо. А теперь мысленно вернитесь к прежним опасениям, ставшим вовсе не такими уж страшными. Поговорите с другими людьми о тех очевидных выигрышах, о которых сами раньше и не подозревали.

### **А если перемен не будет?**

После того как вы распознали преимущества, которые могут принести вам перемены, подумайте о возможных минусах, если изменений не произойдет. Так стоит ли платить высокую цену за сопротивление переменам?

### **Компромисс не всегда возможен**

Закончив анализ, вы готовы пойти навстречу тем переменам, которые непосредственно касаются вас. Если дело обстоит именно так, убедитесь, что это происходит не

ценой компромисса, и вы не жертвуете ради изменений своими принципами, ценностями и убеждениями. Возможно, этот анализ лишь подтвердит, что вам следует твердо стоять на своем и жестко противиться любым переменам.

### **От вас ждут решительных действий**

Либо публично объявите, что поддерживаете перемены и на практике докажите это, либо заявите, что будете оказывать им сопротивление. В последнем случае подумайте, что вы можете предложить. Ведь бессмысленно просто отвергать, не предлагая ничего взамен.

### **Всегда ли босс прав?**

Когда вы занимаете руководящую должность, очень легко соблазниться доверенной вам властью и тем уважением, которое испытывают к вам подчиненные. Вы — босс, «верхнее» начальство, человек номер один, главный командор. Однако если вы уступите этому соблазну, то создадите условия для своего безвременного падения. Вы воздвигаете барьер между собой и своими служащими, ставите себя на пьедестал, с которого обречены упасть. Самые правильные действия для сохранения равновесия — проявлять власть и одновременно смирение.

### **Достаточно ли вы контролируете себя?**

Если вы ответите «да» на любой из нижеследующих вопросов, то ваше «эго» необходимо приструнить:

- Нравится ли вам демонстрировать, какой вы могущественный, многознающий и умный?
- Сердитесь ли вы, повышаете ли голос, когда другие оспаривают ваши идеи?
- Решаются ли ваши подчиненные противоречить вам, даже когда вы не правы?

- «Поджимают» ли «хвост» ваши подчиненные в вашем присутствии?

### **Ваш успех зависит от всего коллектива**

Вы можете думать, что вы — центр всего коллектива, но без команды ваша звезда никогда не будет гореть так ярко. Ваши замыслы станут реальностью только в том случае, если другие люди проявят к ним интерес и окажутся способными воплотить их. Помогите своим подчиненным подняться по служебной лестнице, и они поднимут вас на плечах еще выше.

### **Не чувствуете ли вы себя «центром вселенной»?**

Обратите особое внимание на стиль руководства и социальных отношений у ваших коллег по профессии, на тех, кто сумел и власть сохранить, и остаться скромным человеком, не зарвался. Попробуйте вести себя таким же образом. Не берите пример с тех, у кого «эго» начальника не умещается даже в большом помещении. Сегодня вы такой же, каким были пять лет назад, за исключением двух моментов: изменились люди, с которыми вы общаетесь, да еще книги, которые читаете.

### **Не возвеличивайте себя понапрасну**

Некоторые люди «дуют в свою дудку» из-за ощущения незащищенности. Другие — из-за собственных амбиций или зависти. Какова бы ни была причина, если преувеличенное «эго» стоит на пути правильного управления бизнесом, присмотритесь к себе повнимательнее — это пойдет вам же на пользу.

### **Меньше говорите, больше слушайте**

Используйте предложения, исходящие от других людей. Дайте им сказать, что они думают по тому или иному вопросу. По достоинству оцените их предложения. Эта простая стратегия поможет не только обуздать собственное

«эго», но и даст новую информацию, которая может оказаться очень полезной для вас.

### **Следите за своей речью**

Прислушайтесь к собственным словам. Начните прямо сегодня же. Удалите все «я» в своих высказываниях. Чаще пользуйтесь местоимениями второго лица (вы, ваше) и местоимениями первого лица множественного числа (мы, наше, нас).

### **Общение должно быть разнообразным**

Держитесь подальше от коллег-начальников. С вас не убудет, если вы станете общаться с менее везучими людьми и жить их интересами. Поддерживайте отношения с людьми разного образовательного уровня, различных мировоззрений. Не придерживайтесь какой-то одной группы, иначе вы слишком свяжете себя именно с их заботами и отделите от остальных.

### **Извинение сослужит вам хорошую службу**

- Извинение помогает вам показать свою скромность перед другими.
- Оно возвышает вас в глазах того, перед кем вы извиняетесь.

### **Юмор прежде всего**

Не относитесь слишком серьезно к самому себе. Если вы сказали глупость или глупо поступили (такое случается с каждым) — не стесняйтесь первым посмеяться над этим. Смейтесь в присутствии ваших коллег, и тогда они не будут насмехаться над вами за вашей спиной.

### **Помогайте людям**

Оказывайте поддержку людям, нуждающимся в помощи. Вы не сможете чувствовать себя комфортно, когда рядом находятся бедствующие. Старайтесь помочь им в первую очередь.

## **Учиться никогда не поздно. Начинать с себя**

Есть начальники, которые, войдя в комнату, словно делают ее светлее; но бывает и наоборот. Большинство преуспевающих людей излучают некую ауру, говорящую окружающим, что эти люди заслуживают внимания и уважения. Ниже мы предлагаем несколько простых стратегий, которые помогут вам усилить свой положительный образ.

### **Идите в ногу со временем**

Держите в голове что-то умное, пригодное для высказывания вслух в подходящем случае. Прочитывайте текущие журналы и газеты. Будьте в курсе последних событий, чтобы идти в ногу со временем.

### **Оценивайте себя объективно**

Внимательно изучите себя по видеофильму. Прислушайтесь к своему голосу на магнитной записи. Спросите мнение коллег по этому поводу. Посмотрите на себя в большое зеркало, прежде чем выйти из дома на работу утром.

### **Ваша речь — ваше оружие**

Почти невозможно сохранять блестящий профессиональный имидж при бедном запасе слов. Обращайте внимание на то, как вы говорите, на грамотность своих высказываний. Рекомендуем посещать профессиональные семинары или курсы, где обучают искусству общения и публичных выступлений. Читайте хотя бы одну книгу в месяц из классики. Стремитесь широко пользоваться синонимами при составлении писем. Выучивайте одно новое слово в день. Внимательно вслушивайтесь в выступления знаменитых ораторов, старайтесь запомнить, взять на вооружение их ораторские приемы.

### **Перенимайте все полезное**

Всякий раз, когда встречаетесь с человеком, излучающим особый положительный импульс, попытайтесь понять,



как у него это получается. Каковы его действия? В чем тут дело? В образе мышления, в манере говорить, в одежде? Что вы могли бы у него перенять?

### **Самоконтроль и самообладание придают уверенности в себе**

Умение требовать — это отнюдь не придирчивость, крик или грубость. Скорее, наоборот. Например, противоречия снимаются без необходимости доказывать, что в этой комнате власть в ваших руках. Самоконтроль, самообладание проявляются личностью, а не должностью, не размером офиса или стоимостью вашего автомобиля. Помните, что эффективнее всего не авторитет власти, а власть авторитета. Особо важные моменты надо подчеркивать голосом. Когда вы произносите слова несколько растянуто, то тем самым подчеркиваете их важность, как бы ставите восклицательный знак; а чуть повышая интонацию — ставите вопросительный.

### **Держите себя в руках**

Вдыхайте и выдыхайте медленно и глубоко. Сосредоточьтесь на тех качествах, над которыми вы работали. Напомните себе, что у всех, с кем вы встречались за последнее время, были свои слабости.

### **Правила гигиены еще никому не повредили**

Дурное дыхание, неприятно пахнущее тело могут свести на нет все ваши достоинства. Носите в кармане коробочку с ментоловыми леденцами, а также дезодорант. Если вы планируете деловую встречу с важными людьми на вечер после работы, сделайте так, чтобы выглядеть свежим и приятно пахнущим, будто это не конец рабочего дня, а утро.

### **Пусть интерьер кабинета радует глаз**

Важно не только то, что именно вы говорите, как произносите, но и на каком фоне.

- Обдумайте украшения и расположение мебели в вашем кабинете. Как должен влиять на окружающих интерьер кабинета?
- Внимательно осмотрите свой автомобиль. Хотите ли вы везти важного клиента в этой машине?
- Поглядите, что у вас в дипломате. Что говорит внутренность дипломата об организационных способностях его хозяина?
- Посмотрите на свою обувь. Демонстрирует ли она ухоженность владельца?

### **Вовремя произнесенная фраза работает на вас**

Своевременно произнесенная фраза эффективнее запоздалых слов. Изучите, какими приемами пользуются великие ораторы, чтобы завладеть вниманием слушателей. Говорите только то, что люди хотят услышать, и только тогда, когда они готовы вас слушать.

### **Хорошее здоровье и жизненный тонус — залог успеха**

Следите за своим весом, питайтесь только здоровой пищей. Упражнениями укрепляйте свою выносливость, накапливайте энергию и силу. Хорошее, внимательное отношение к здоровью обеспечит вам надлежащий вид. Клиенты, коллеги по работе и подчиненные вам служащие получают заряд уверенности, когда видят своего босса ухоженным, здоровым и умеющим держать себя в руках.

### **Подчиненные — ваши друзья**

Как часто вам хочется оставаться «своим человеком» среди сослуживцев, и в то же время надо держать дистанцию, чтобы иметь объективный взгляд на все. Вы хотели бы быть ближе к людям, чтобы понимать их заботы и нужды, но не настолько, чтоб потерять из виду главную цель своего бизнеса.

### **Отмечайте служебные достижения**

Время от времени устраивайте званые обеды для служащих или вечеринку с угощением. Обед в ресторане оплачивайте заранее и посылайте приглашения сослуживцам на такие мероприятия.

### **Участвуют в подготовке все**

Создайте группу, которая будет организовывать такие банкеты. Пусть эта группа заранее планирует вечеринки, пикники и другие подобные мероприятия развлекательного характера.

### **Поставщики и клиенты вам не помешают**

Хотя вам, возможно, не всегда этого хочется, но их присутствие очень полезно. Служащие, которые общаются с клиентами и поставщиками только по телефону, получают возможность сопоставить имена с живыми людьми. Кроме того, подобные контакты способствуют улучшению бизнеса.

### **Иногда пить кофе полезно вдвойне**

Регулярно приглашайте сослуживцев выпить кофе или чай. Общение в неформальной обстановке сближает начальника с подчиненными. Это прекрасный способ узнать, что они думают.

### **Не расслабляйтесь**

Если сослуживцы пригласили вас на дружескую вечеринку, то отказываться не стоит. Если приглашают с супругой или со своей девушкой, идите вдвоем. Но лучше всего поступают те начальники, которые уходят с вечеринки достаточно рано, прежде чем неформальные отношения достигают пика.

### **Ваше время — ваше богатство**

Недаром говорят, что время — самое ценное ваше имущество. Хорошими руководителями становятся лишь

тогда, когда целенаправленно используют каждую минуту.

### **Что вы цените больше всего**

Мы чувствуем себя счастливыми, когда удается в течение дня осуществить все намеченное. Всегда ли вы поступаете в соответствии с вашими жизненными ценностями?

- Определите, что для вас важнее: семья, служба, безопасность, знания, достижения, творчество, руководство, связи, собственность, свободное время.
- Запишите на бумаге эти ценности в порядке их важности для вас.
- Запишите виды деятельности, поглощающие основную часть вашего времени.
- Сопоставьте эти два списка. Что следует изменить в вашей жизни, исходя из выявленных расхождений?

### **Берегите свое время**

- Проводите совещания более эффективно.
- Оградите себя от нежелательных посетителей; используйте секретаря для отсева ненужных телефонных звонков.
- Сократите длительность встреч на 25 %, не тратьте времени на беседы, от которых нет пользы.
- Прежде чем позвонить, мысленно ограничьте время разговора.
- Научитесь печатать со скоростью не меньше 50 слов в минуту.
- Очистите свой стол от отвлекающих материалов.
- Для каждой нужной вещи найдите свое место.
- Пишите ответы на полях писем и отсылайте почтой или факсом, оставляя себе копию.
- Перестаньте откладывать дела «на потом», все неприятные обязанности выполняйте сейчас же.

## **Важную информацию систематизируйте**

Научитесь быстро ориентироваться в океане информации, необходимой каждому ответственному руководителю. Подумайте, как запомнить имена, данные, телефонные номера и прочую важную информацию, которая вам часто необходима.

## **Тратьте время с умом**

Примеры стратегического использования времени включают планирование, профессиональный и личный рост, творчество, достижение важных целей, информирование других людей, контроль, обучение.

## **Пусть авралы не превращаются в систему**

Не допускайте, чтобы срочность превратилась в вашего тирана. Дважды подумайте, прежде чем отложить важное дело в сторону из-за другого, архисрочного, так как часто оно может подождать. Подумайте, какую вы берете на себя ответственность, принимая то или иное решение, тогда дела будут реже возвращаться к вам на доработку. Когда вы бросаете начатое и отвлекаетесь на нечто срочное, отметьте, на чем остановились, и вам будет легче возвращаться к брошенному делу.

## **Рутинная работа не должна съедать все ваше время**

Рутинные занятия — это ведение учета, однообразные дела, обслуживание, ответы на запросы, поездка в транспорте.

Вот как лучше решить эти вопросы:

- Поручить выполнение другим людям, помощникам.
- Автоматизировать с помощью новых технологий.
- Просто устранить, не выполнять. Использовать это время более рационально и выгодно.

## **Искусство общения**

Говорите и пишите так, чтобы вас обязательно поняли и не нужно было бы повторять сказанное. Слушайте,

чтобы понять сразу и не задавать дополнительных вопросов.

### **Извлекайте радость из текущих дел**

Не ждите, что жизнь станет менее сложной, менее требовательной, менее рутинной, и тогда вы наконец-то начнете получать от нее удовольствие. Во-первых, жизнь никогда не будет проще, легче или интереснее. Во-вторых, в сегодняшней жизни есть много радостного, даже если жизнь трудна и требует напряжения; старайтесь брать от жизни все, полной чашей. Не ждите, что завтра будет лучше, наслаждайтесь жизнью сегодня.

### **Чаще общайтесь с подчиненными**

Как человек, наделенный ответственностью, вы должны, по возможности, способствовать росту ваших подчиненных. Уменьшите на 10 % время, проводимое у компьютера, на столько же — занятия бумажными делами, встречи с людьми вне компании и посвятите это сэкономленное время общению с подчиненными.

### **В здоровом теле — здоровый дух**

Вы должны быть в хорошей форме, с энтузиазмом, энергией и полной отдачей сил выполнять свою работу, чтобы ваши подчиненные и ваша организация получали от вас максимум возможного. Ешьте поменьше жирной пищи, побольше фруктов и овощей, пейте больше воды, глубже дышите, выполняйте физические упражнения и побольше спите. Если заметили упадок сил — обратитесь к своему врачу.

### **Качественно улучшайте свою жизнь**

Играйте, чтобы оставаться молодым. Мечтайте, чтобы яснее видеть свою дорогу в будущее. Читайте, чтобы обновлять образ мышления. Помогайте нуждающимся для поднятия собственного духа. Думайте о людях, которых вы любите, чтобы приблизиться к ним эмоционально.

Проводите больше времени с теми, кого любите, чтобы лучше думать о себе. Смейтесь, чтобы восстановить равновесие и снять стресс. Развивайте в себе новые навыки и умения, чтобы сохранять свою востребованность. Чаще думайте о душе, пытайтесь понять жизнь и осознать свою ограниченность.

## **Польза от деловых поездок**

Поскольку деловые поездки совершенно неизбежны для руководителя крупного масштаба, вам надо постараться получить от путешествия максимум положительных эмоций и как можно рациональнее использовать время.

### **Для поездок необходим ноутбук**

Не стоит понапрасну тратить время в аэропортах и самолетах. Приобретите себе миниатюрный переносной компьютер с увеличенным сроком годности батарей, оснащенный факс-модемом.

### **Сотовый телефон — ваш помощник**

Если вы застряли в транспортной пробке — не тратьте зря времени, продолжайте вести дела по телефону.

### **За одну поездку совместите несколько дел**

Если вы точно знаете, в какой конкретно город вам предстоит поехать, подумайте о других делах и людях, с которыми вы могли бы там встретиться. Просмотрите свою адресную книжку, в этом городе могут оказаться нужные вам клиенты и потенциальные заказчики.

### **Работать можно и в поездке**

За неделю до поездки отложите в сторону те несрочные дела, которые вы можете выполнить не только в кабинете, но и в дороге. Включите сюда материалы для прочтения.

### **В дорогу берите плеер**

Обзаведитесь записями лекций по менеджменту, изучайте иностранный язык, совершенствуйтесь в каком-то другом деле или же просто отдыхайте, слушая аудиокнигу. Загляните в книжный магазин на дешевую распродажу или же в свой излюбленный магазин книг и приобретите новые аудиокниги. В дипломате у вас всегда должен быть портативный плеер для кассет или компакт-дисков.

### **Отель выбирайте с толком**

Выбирайте отели, которые славятся особо хорошим обслуживанием, лучше всего те, что специализируются на приеме не туристов, а деловых людей. Ваш отель — это база деловых операций, он должен обеспечивать вам хороший отдых.

### **Приятнее путешествовать с комфортом**

Многие болезни позвоночника, характерные для людей среднего возраста, возникают у путешественников, которые носят с собой значительные тяжести. Отправляйте тяжелые вещи заранее; сдавайте багаж при перелете, пользуйтесь услугами носильщиков. Одевайтесь в дорогу попроще. Вы будете чувствовать себя гораздо удобнее, и ваша хорошая одежда лучше сохранится в специальном чемодане для костюмов, чем на сиденье автомобиля

### **Следите за своим питанием**

Недавние исследования показывают, что больше всего набираются килограммы в дороге, в основном за счет неправильного питания. Вреднее всего бутербродные закуски и блюда с высоким содержанием жиров.

### **Мечтать не вредно**

Воспользуйтесь возможностью вырваться из убийственной атмосферы офиса, предайтесь размышлениям типа «что, если» и «почему бы нет» относительно ваших буду-



щих действий и того, как это отразится на вашей карьере. Запишите пришедшие на ум мысли на бумаге. Поверьте, это пригодится.

## **Иностранец — особый деловой партнер**

Поскольку современные технологии и скорости с каждым годом все больше сближают обитателей земного шара, вам, вероятнее всего, придется иметь дело с иностранцами, имена которых вы не умеете правильно произнести. Вы больше не можете уповать на то, что ваши клиенты говорят на вашем языке или что ваши партнеры разделяют ваши культурные ценности. Вам, конечно, не нужно быть антропологом или рафинированным дипломатом, достаточно проявить уважение к чужой стране и ознакомиться с ее культурой перед встречей с представителем этого государства.

### **Познакомьтесь с историей страны**

Проведите небольшое собственное исследование политики, экономики, религии, социологии, науки и культуры данной страны. Особое внимание обратите на становление государства. Большинство людей очень гордится историей своей страны, и для них будет большой честью, если вы нашли время ознакомиться с ней.

### **Не искажайте иностранные имена**

Выясните, как ваши гости произносят свои фамилии, а также названия своих стран и городов. Используйте их произношение, а не иностранный искаженный вариант.

### **Переводчик-профессионал**

Если иностранный бизнесмен не говорит на вашем языке, а вы не знаете его языка, наймите переводчика, выберите профессионала, а не двуязычного работника из вашей команды. Профессиональный переводчик может быть полезен и как консультант по зарубежной культуре.

### **Сведения о партнерах вам помогут**

Во время переговоров такие знания помогают понять потребности бизнесмена из другой страны и его интерес в отстаивании своей позиции. В случае же простого знакомства полученные знания дают общую почву для начала диалога. Независимо от цели, время, потраченное на наведение справок о компании, окупится, ибо подобная осведомленность явно польстит вашему иностранному партнеру.

### **Изучите нравы и обычаи**

В каждой стране мира есть свой кодекс поведения: что можно, чего нельзя, включая интонацию, выбор слов, язык жестов и телодвижений, выбор блюд, одежды, пользование титулами при обращении, правила вежливости, обмен визитными карточками, длительность речи, манеру представления гостя. Обратитесь в местный университет, который специализируется на исследовании зарубежных стран. Если контакты с данной страной полезны, наймите личного консультанта, специалиста по местным нравам.

### **Уважайте время своих партнеров**

Иностранная культура ведения дел относительно жестко регламентирована. Однако в различных странах существуют заметные отличия. Там, например, рассматривают установление взаимоотношений как важный этап в достижении поставленных целей. Американцы предполагают, что встреча должна начинаться в строго назначенное время. А в других частях света объявленное время начала — лишь приблизительная точка отсчета.

### **Долой предрассудки!**

Тщательно анализируйте, нет ли в ваших личных мнениях предвзятости, которая может проявиться при встрече. Особо опасны проявления чувства собственного превосходства — они могут проявиться в тоне разговора, жестах, телодвижениях.

Всякие неверные действия с вашей стороны допустимы лишь от недостаточной осведомленности, но никак не от предрассудков или предвзятости.

### **Ничто так не ценится, как внимание**

Если вы хотите что-нибудь подарить на память о вашей встрече, тщательно отберите подарок. Он должен быть выбран обдуманно, со вкусом и ни в коем случае не быть пышным и кричащим. Можно остановиться на сувенирах, говорящих о вашем родном городе.

## **Как правильно провести переговоры**

Когда вы занимаете ответственный пост, от вас всегда что-то требуется. Ваш лучший клиент требует снижения цены. Поставщики хотят, чтобы вы увеличили объем закупки. Служащие — увеличения заработной платы, сокращения рабочего дня, других послаблений. И в каждом случае вам приходится решать: уступать требованиям или нет, искать компромиссы или проявлять твердость. Эти же правила надо соблюдать и во время переговоров.

### **Своих партнеров нужно знать**

Получите максимально полную информацию об оппоненте, его позиции, потребностях, стиле работы. Сосредоточьтесь на причинах и мотивации, которые стоят за запросами партнера, а не только на самих запросах. Прислушайтесь к его доводам, задавайте вопросы. Если вы ведете дела с людьми другой страны, старайтесь не нарушать их культурные нормы.

### **Всему есть границы**

Никогда не начинайте переговоры, не определив для себя границ, до которых вы можете отступить. Проанализируйте рычаги воздействия — относительную власть, которую вы можете использовать для оказания давления на

оппонента. Определите собственные сильные и слабые стороны. Держите эмоции под контролем. Если стороны начинают терять самообладание, предложите сделать перерыв.

### **Два шага вперед, один назад**

Переговоры — это искусство компромисса. Ищите выигрышные решения. Не думайте только о том, что оппонент на этом выигрывает, а вы потеряете: успешно проведенные переговоры выгодны обеим сторонам.

### **Научитесь выходить «сухими из воды»**

«Я сниму это предложение через десять минут». «Это звучит так, что мне придется передать вопрос моему адвокату». «Что, если мы прекратим переговоры на сегодня?» «Я дам вам это, если вы дадите мне то». «Может быть, пригласить посредника?»

### **Не отступать, не сдаваться**

Ваша позиция укрепляется всякий раз, когда вы идете на уступки, поэтому никогда не уступайте, не получив какого-то преимущества. Скажите что-то вроде: «Хорошо, я готов снизить нашу оплату, если ваши люди подготовят окончательный договор».

### **Мыслите на шаг вперед**

Вы ведь хотите, чтобы ваше руководство предприятием обладало предпринимательским духом и энергией? Тогда вам помогут наши советы.

### **Используйте любые возможности**

Используйте любую передышку, чтобы обдумать новые стратегии, получить преимущества за счет компетентности своей фирмы и собственных способностей. Примените вопросы типа «почему бы нет?» и «а что, если?». Самое ценное достояние — это мастерство. Война и стече-

ние обстоятельств могут погубить все остальное, но мастерство сохранится.

### **Никогда не сдаваться и не повторять ошибки**

Великие мыслители прошлого смотрели на провалы как на уроки, достойные празднования, а отнюдь не как на ошибки, заслуживающие траура.

### **Сделав ошибку — идите дальше**

Предприниматели только единожды страдают, сделав промах. Они считают, что ошибившись в суждении о чем-то, не надо терзаться, лучше сделать соответствующие выводы из этого урока. У них нет времени на нытье по поводу вчерашней неудачи. Они не считают, что совершенная ошибка как-то их очерняет; ошибка характеризует лишь их поведение в той конкретной ситуации и при тех конкретных обстоятельствах. Они обещают изменить собственное поведение или обстоятельства. «Мы вынуждены учиться на чужих ошибках. У нас просто нет времени самим совершать все ошибки».

### **И в потерях ищите свой выигрыш**

Рассматривайте неблагоприятные ситуации как возможности извлечь для себя преимущества. Любые изменения: как положительные, так и отрицательные, дают шанс для получения хороших результатов. Например, утрата самого ценного помощника может помочь вам реорганизовать работу офиса.

### **Не бойтесь изменений**

Вы никогда не можете знать, откуда вдруг появится какая-то новая идея. Вы обязательно обратите внимание на новый поворот событий, если ваши глаза, уши и творческая мысль не будут зашорены; в противном случае не заметите, что в дверь стучится успех. Если вам захочется сказать: «Мы это пробовали и раньше» или «Это не работает» — прикусите себе язык. Скажите так: «Расскажите

мне поподробнее о вашей идее» или: «Попробуйте реализовать ваш замысел на практике и держите меня в курсе».

### **Кто не рискует, тот ничего не добьется**

Предприниматели — рискованные люди. Для того чтобы воплотить в жизнь свой проект, они готовы пожертвовать очень многим: домом, деньгами, пожизненной страховкой, высокооплачиваемой работой. Может быть, вам не нужно столь резко менять образ жизни для достижения цели, но все же рисковать придется. Возможно, нужно будет кому-то довериться, забрать капиталы из выгодной сделки и перевести их на счет новой операции, в общем, так или иначе, рискнуть своей репутацией.

### **Мечтать полезно**

Поделитесь с друзьями своей «дикой, необузданной, дурацкой мечтой» — именно так они назовут ее. Ваши друзья могут быть инвесторами, владельцами, служащими и клиентами. Придержите свой замысел, пусть страсти улягутся, голова просветлеет. А теперь подумайте, как вам заразить своей мечтой ваших близких? Постарайтесь рассказать о своем замысле выразительно и красочно, чтобы они тоже ощутили запах, услышали звуки, почувствовали вкус.

### **Не расставайтесь с оптимизмом**

Всех предпринимателей объединяет одно — они верят в себя с самого начала, и эта уверенность никогда не оставляет их. Порицатели, ретрограды и пессимисты никогда не идут в авангарде изменений.

### **Вместе с кругозором расширяйте круг знакомств**

Больше проводите времени с людьми творческими, образованными, воодушевленными идеями, теми, кто любит об этом поговорить. Задавайте множество вопросов, много читайте, занимайтесь самообразованием, посещайте

семинары, слушайте аудиокассеты, когда едете в машине, рассказывайте, о чем прочитали или узнали.

## **Встретят по одежке...**

Одежда очень много говорит о человеке. Если вы хотите улучшить собственный образ, сначала обновите свой гардероб. Независимо от предприятия, которым вы руководите, независимо от того, мужчина вы или женщина, независимо от возраста, окружающие люди ожидают, что вы должны выглядеть как глава предприятия.

### **Одевайтесь с умом**

Вы получаете то, за что заплатили. Если вы хотели бы по времени с покупкой, воспользоваться преимуществом сезонной распродажи — помните: нельзя выгадывать, когда речь идет о стандарте жизни. Подумайте о тех преимуществах перед вашими коллегами, которые даст чуть более дорогая покупка. Выбирайте немнущуюся ткань, которая хороша в носке и через год будет выглядеть так, будто вы купили этот костюм недавно.

### **Мода не стоит на месте**

Модный стиль, какой бы дорогой ни была покупка, может устареть раньше, чем вы рассчитывали. Ваш гардероб превратится в лавку старьевщика.

### **Выберите свой стиль одежды**

Относитесь к одежде как к воинской маскировке. Рекламируйте свою физическую силу, скрывайте слабости.

### **Мелочи могут сослужить хорошую службу**

Все, что есть на вас, — это утверждение вашей личности: платочек в нагрудном кармане, шарф, брючный ремень, галстук, галстучная булавка, запонки, наручные часы, кошелек, бумажник. Тщательно выбранные аксессуары или, наоборот, небрежное отношение к выбору этих ме-

лочей, могут либо создать, либо нарушить ваш деловой облик. Выбирайте те аксессуары, которые подчеркивают образ, создаваемый костюмом, и способствуют появлению общего положительного имиджа. Вы должны произвести впечатление своим общим стилем, а не толщиной кошелька или самомнением.

### **Костюм начинается с обуви**

По меньшей мере, 10 % людей, с которыми вы встречаетесь, обращают внимание на вашу обувь. Вот те моменты, на которых следует сосредоточиться:

- Следите ли вы за тем, чтобы ботинки всегда были чистыми и блестели?
- Гармонируют ли ваши ботинки с костюмом?
- Со вкусом ли выбрана модель ботинок?
- Не слишком ли изношена обувь?

### **Консультируйтесь у опытных продавцов**

Продавец, который вас запомнил и ценит вас как постоянного клиента, выполнит ваши особые требования и сделает скидку при покупке. Продавец, знающий, какой стиль вы предпочитаете, какие расцветки вам больше к лицу, какой покрой вам нравится, превращается в вашего личного консультанта.

### **Одежда должна соответствовать ситуации**

Функция диктует тип одежды. Некоторые ваши встречи сугубо делового, формального характера; другие — проще, неформальные. Ситуация, в которой вам предстоит оказаться, определяет и выбор одежды — так же, как сезон и климат. Если вы не уверены в выборе костюма — спросите об этом знающего человека.

### **Следите за своим гардеробом**

Вычищенная одежда лучше выглядит и дольше сохраняется. При этом собеседнику как бы говорится: вы внима-



тельно относитесь к себе, вы заботитесь даже о мелочах и поэтому вам можно доверять в серьезных делах.

### **Книга — лоцман в мире моды**

Если после вышеприведенных рекомендаций у вас возникло желание узнать побольше на эту тему, просто пойдите и выберите книгу из множества опубликованных по данному вопросу.

# глава 2

## Поиск золотой середины

Жизнь так устроена, что за каждое удовольствие приходится платить. За большие удовольствия платишь больше. Интересная, увлекательная работа требует полной отдачи. Трудиться приходится постоянно: командировки, переговоры, выгодные контракты... В результате страдают здоровье, семья, возникают постоянные стрессы. Не всегда большие финансовые возможности могут компенсировать негативные факторы. Постарайтесь найти жизненную гармонию, золотую середину жизни.

### **Вы стали руководителем**

За лидерство надо платить. Не все, поднявшиеся на верхнюю ступеньку, готовы пожертвовать многим ради такого поста. Если вы еще не взяли на себя командную роль, то знайте, что вам придется заплатить за это, и подумайте, как предотвратить большие потери. Если же вы уже руководите, то, по крайней мере, сможете убедиться: не вы один страдаете, находясь на вершине служебной карьеры.

### **Репутация — вот, что самое важное**

Руководитель организации получает кредит доверия, когда он преуспевает, и «горит синим огнем», если у него

неудачи, становится «козлом отпущения». Мудрые говорят: «Не принимайте жизнь всерьез. Вам все равно не выбраться оттуда живым».

### **Успех других людей в ваших руках**

Самая тяжкая ответственность лидера — отвечать не только за собственные дела, но и за дела служащих, которых он никогда не сможет полностью контролировать.

### **На вас молятся**

Жить так, чтобы соответствовать идеалу образцового руководителя — трудно. От вас ждут мудрости Соломона, терпения Иова, решительности Наполеона, доброты Матери Терезы и умения общаться с людьми Дейла Карнеги.

### **От вас зависит очень многое**

Отказывать в приеме на работу менеджерам, определять размер зарплаты, назначать на должности, принимать дисциплинарные меры и увольнять бездельников. В трудные времена вы станете рассчитывать хороших работников ради сокращения расходов. Вы столкнетесь с необходимостью выбора, который ставит под сомнение вашу шкалу ценностей, этику, понятие о собственности. Вам придется уступать инициативам, которые наверняка вызовут у кого-то критику.

### **Подавить самолюбие**

Ваш административный персонал, возможно, будет состоять из профессионалов, людей с бурной энергией, сильной волей, трудноуправляемым характером. Такие люди, как правило, стремятся к самостоятельности и хотят все делать по-своему. Вы призваны стать судьей, играть роль рефери на боксерском ринге.

### **Теперь ваши домашние не ждут вас домой вовремя**

Кто-то однажды определил, что начальник — это тот человек, который приходит рано, когда вы опаздываете, и поздно, когда вы приходите рано. Действительно, боль-

шинство руководителей открывают офис и закрывают его, но это отнюдь не свидетельствует о том, что они каждый вечер носят домой горы материалов для работы. Если долго и часто трудиться по восемь часов в день, то вам может повезти, вы станете со временем боссом и будете работать по двенадцать часов в день.

### **Жизнь в дороге**

Немногие руководители проводят основное время в офисе. Если ваша компания крупная и территориально разбросанная, то вам придется проводить в пути много дней, и даже недель, каждый месяц.

### **А если это стресс?**

Требования к руководителю огромны и чреватые стрессами. Владельцы настаивают на повышении доходности; клиенты хотят особого обслуживания и первоклассной продукции; административный персонал требует поддержки и обучения; общественные хлопоты отнимают время; печать и телевидение настаивают на информации; семья просит внимания к себе.

### **Забудьте об отпусках**

Вы никогда не перестаете быть начальником. Те люди, которые были перечислены выше, не постесняются поймать вас, где им только удастся, чтобы добиться от вас того, чего они хотят. Ваши вечера — время охоты на вас; ваш отпуск никогда не будет таким, как прежде. Никогда не допускайте, чтобы ваше ощущение самого себя оказалось связанным с ощущением работы. Ведь если работа исчезнет, вы сами-то останетесь.

### **Личная жизнь как на ладони**

Ответственный руководитель работает, словно в аквариуме. Ваши пристрастия, привычки, личная жизнь, предпочтения и вкусы — все становится объектом всеобщего обсуждения.

## **Родственники заброшены**

Пожалуй, самую высокую цену за ваше лидерство платит ваша семья. Жена и дети страдают в те выходные, когда вам приходится работать; в те вечера, когда вы с головой зарываетесь в бумаги; во время семейных торжеств, когда вы отсутствуете, и в отпусках, которые вы не можете провести с ними.

## **Гореть на работе**

Когда вы — руководитель, давление служебных обязанностей может быть чрезмерным. Работа влияет на ваше здоровье, благополучие вашей семьи и финансовое состояние вашей фирмы. Вероятно, вы знаете о потенциально пагубных последствиях прессинга — ваши друзья и коллеги предупредили вас об этом. Однако вы можете не догадываться о еще большей проблеме: стремлении отрицать очевидное. Желание показать свою силу, самоконтроль и умение руководить могут исказить симптомы «сгорания» на работе, столь очевидные всем окружающим.

## **Усталость «без причин»**

Вы всегда чувствуете себя очень усталым и потерявшим всякую энергию, но ваш врач не находит никаких патологических изменений. Однако организм говорит вам другое. Избыточная сосредоточенность на служебных делах может иссушить вас. И тут вполне уместно сказать: «Если бы я знал, что проживу так долго, я бы лучше позаботился о себе».

## **Депрессия**

Вы ходите на работу, возвращаетесь домой, проводите время с семьей и друзьями, но ничто не приводит вас в равновесие. Вы двигаетесь как на автопилоте. Вы все больше спите. Вы не можете вспомнить, когда вы в последний раз чувствовали хоть малейшее волнение.

### **Не работается...**

Вы забываете подробности, которые никогда прежде не забывали, пропускаете важные даты, о которых раньше всегда помнили. Не делаете того, чем прежде гордились. Похоже, вы неспособны выполнять столько работы, как когда-то.

### **Безразличность, не похожая на вас**

Прежде, когда вы совершали ошибку или в ком-то разочаровывались, вам казалось, что вы подвели себя и других. Теперь же это стало вам безразлично, и вам все равно, что на вас рассчитывают другие люди. Ваше общее отношение можно кратко охарактеризовать так: «Ну и что из этого?»

### **Вы изменились...**

Вы видите, что люди очень многое делают неправильно, и очень редко правильно. Вы не можете вспомнить, когда в последний раз говорили: «Благодарю вас», и никто этого не вспомнит. Вы начинаете во всем видеть только оборотную, неприглядную сторону. Вы теряете веру в окружающих людей.

Вы больше не относитесь терпимо к особенностям других людей, хотя прежде это не раздражало вас и даже, может быть, забавляло. Вы взрываетесь из-за пустяков, вы предпочли бы работать в одиночестве и есть обед в стороне от всех.

## **Управлять стрессом**

Быть начальником — это работать на грани стресса. И самое ужасное в том, что статистика показала: 75 % всех заболеваний вызваны стрессом. Но стрессом можно управлять. Вам вовсе незачем становиться кандидатом на ранние инфаркты и инсульты, превращаться в потребителя валидола. Чем истощать себя последствиями стресса,

лучше его побороть. Научитесь управлять стрессом — и вы обогатите свою жизнь и жизнь тех, кто вас любит, кому вы дороги.

### **В чем причина?**

Первый шаг в борьбе против стресса — позаботиться о своем здоровье. Какой у вас уровень холестерина? Анализ крови? Каковы ваши факторы риска в отношении сердечных болезней? Сколько килограммов веса вам надо сбросить? Если вы постоянно испытываете симптомы стресса, ваш домашний врач должен правильно оценить ваше состояние и назначить лечение. Последуйте этому совету.

### **Барьер стрессу**

Здоровье — это заслон против стресса. Увеличение вашей физической сопротивляемости и жизнестойкости посредством диеты, физических упражнений и отдыха поможет вам победить ситуации, порождающие стресс. Помните, что вы начали долгое путешествие к восстановлению своего здоровья. Вам незачем бежать марафонскую дистанцию или делать пятьдесят отжиманий прямо сейчас же. Входить в новую систему нужно постепенно.

### **Стресс под контролем**

Научитесь управлять календарем и часами. Стресс возрастает по мере того, как все новые силы давят на ваш график. Чем больше вы следите за своим рабочим днем, тем больше вы контролируете свой стресс.

### **Идеала не достигнешь**

Вы вправе ожидать хорошей работы от себя и от других, но не вправе требовать совершенства. Идеал, на который человек в принципе неспособен, это цель, которая может только истощить ваши силы и силы окружающих. Перестаньте истязать людей и себя за то, что они не достигли идеала. Его невозможно достичь. В то время как вы под-

нимаетесь по служебной лестнице, культура однородности иссушает в вас духовность и воображение.

### **Делать все не по силам**

Передавайте служащим ряд служебных функций, внедрите коллективную работу, более вдумчиво составляйте планы, разумно пользуйтесь информацией и новыми технологиями. Выявите рутинную и малополезную работу и упраздните ее.

### **Говорите людям «нет»**

Вы не в состоянии сделать все и для всех. Выберите проекты, которые надо закончить, задания, подлежащие выполнению, инициативы, нуждающиеся в поддержке. Сказать «нет» вначале — лучше для вас и для того, кто к вам обратился, чем сказать «да» и чувствовать себя виноватым, потому что вы не выполнили того, что обещали.

### **Набирайтесь сил в перерыве**

Во время рабочего дня делайте перерывы. Закройте дверь и вздремните несколько минут, чтобы восстановить силы. В обеденный перерыв выйдите на прогулку. Возьмите с собой томик стихов или еще что-нибудь жизнеутверждающее, чтобы пробежать глазами, когда почувствуете себя усталым и измученным.

### **Помоги себе сам**

Закройте глаза. Сосредоточьте воображение на чем-либо мирном. Глубоко вдохните и выдохните, медленно и спокойно. Повторите это два-три раза. Всякий раз, когда чувствуете волнение и тревогу или когда подступает стресс, выполняйте это дыхательное упражнение.

### **Жизнь — это не только работа**

Перспектива и уравновешенность весьма существенны для физического и психологического здоровья. Проводи-



те побольше времени со своей семьей, в клубах по интересам, занимайтесь своим хобби, спортом, отдыхайте — подойдет любое дело, отвлекающее вас от служебной невротрепки. «Человеку надо, по меньшей мере, раз в день услышать хорошую песенку, прочитать приятные стихи, увидеть картину и, если он в состоянии, сказать несколько разумных слов» (И. фон Гете).

### **Снимите стресс как можете**

Найдите подходящее место и время, где вы можете громко покричать, выпустите нервную энергию, давление и гнев. Если вас что-то беспокоит — поговорите об этом с близкими друзьями, членами семьи, советчиками. «Полностью вкушай каждое время года, пока живешь на свете: дыши воздухом, пей вино, наслаждайся вкусом фруктов» (Г. Д. Торо).

### **Они забирают вашу энергию**

Есть люди, общаясь с которыми, заболеваешь. Если после того как вы сделали все, что могли, чтобы избежать трудных отношений с этими людьми, они продолжают доставлять вам душевные страдания, то, не колеблясь, порвите с ними навсегда или на время. Поступите так без сожаления, не испытывая чувства вины.

### **Когда вы добились успеха**

В этой книге рассматриваются правила поведения для лидеров. Цель приведенного ниже списка — персонифицировать рекомендации конкретно для вас. Здесь представлены действия, которые отделяют преуспевающих руководителей от тех, у кого результаты не столь блестящи. Мудрость, содержащаяся в этих советах, жизненно важна для всех перипетий человеческого бытия. Воспользуйтесь ею, поделитесь со своими подчиненными, коллегами, друзьями и членами вашей семьи.

## **Гармония на основе ваших принципов, желаний и ценностей**

Жизнь большинства довольных собой людей состоит из того, что для них важно. А соответствуют ли ваши действия вашим убеждениям? Вот как это можно выяснить. Во-первых, напишите на листе бумаги ваши ценности, убеждения и желания.

Например:

- супруга/семья/дети/родители;
- здоровье/подтянутость/энергичность;
- финансы/богатство/имущество;
- вера/религия/духовность/поклонение/молитва;
- друзья/единомышленники/союзники/коллеги по работе/партнеры;
- достижение/совершенство/амбиции/карьера/работа;
- хобби/активный отдых/свободное время/расслабление;
- счастье/оптимизм/радостное мироощущение;
- смелость/желание рисковать/отстаивание убеждений;
- совершенство/красота/точность/идеал;
- настойчивость/преданность делу;
- услужливость/щедрость/благотворительность/гуманизм;
- неподкупность/честность/этичность/законопослушность;
- качество жизни/удовольствия/чувственность;
- умиротворенность/внутренний мир/гармония/всеобщее согласие.

Рассмотрите каждую сферу жизни по очереди. Есть ли у вас что-то свое в этом списке? Если да, отметьте это и переходите к следующей области. У вас может набраться один-два десятка ремарок. Лучше записывать их в виде предложений («Я убежден, что моя жизнь и жизнь

окружающих меня людей улучшится при позитивном, оптимистическом, доброжелательном отношении к действительности» и т. п.)

Во-вторых, разместите свои пристрастия в порядке приоритетности. В-третьих, подумайте: соответствует ли ваша жизнь этим пристрастиям. В-четвертых, примите меры для создания гармонии между тем, что важно для вас, и тем, что вы делаете (совет: хорошенько все обдумайте, прежде чем начать решительные изменения в жизни, даже если вы уверены, что эти перемены примирят вас с вашими принципами; убедитесь, что резкие изменения вашей жизни не усложнят положения окружающих).

### **Мнение окружающих важно**

Существуют два важных образа вас как лидера: как вы видите себя и как другие люди видят вас. Второй более важен — он определяет реакцию других на ваши поступки и то, что они делают для вас. Наилучший способ выяснить, что думают о вашем поведении другие, — спросить у них об этом и быть благодарным, когда они скажут вам правду. И наиболее правильный вопрос, приносящий хорошие результаты: «Что я могу для вас сделать, чтобы увеличить производительность?» Он гораздо более плодотворен, чем более общий и угрожающий: «Как я руковожу?»

### **Главное — не благополучное прошлое, а будущее**

Одна из причин, почему некоторые люди не могут чувствовать себя счастливыми сегодня, — в том, что они продолжают воскрешать в душе прошедшие дни. Не тратьте время на то, чтобы беречь в сердце ошибки прошлого, а займитесь планированием лучшего будущего. Вы все равно уже не сможете ничего исправить. Вы должны продолжать жить невзирая ни на что. Наберитесь сил, энергии, преисполнитесь чувства долга перед самим собой, вооружитесь знаниями и боритесь за прекрасное завтра.

### **Радуйтесь жизни сейчас**

Говорили ли вы когда-нибудь измученному и потерявшему надежду служащему, что если он останется у вас, не уйдет в другое место, то со временем все войдет в норму, утрясется? Не думали ли вы когда-нибудь, что после того как пройдет черная полоса в жизни, все само по себе станет лучше и вам станет хорошо? Не казалось ли вам, что в будущем вас ждут более благоприятные обстоятельства? В связи с ожиданием светлого будущего возникают три проблемы:

- Это повод работать сейчас кое-как, ожидая волшебных перемен завтра.
- Вы фактически лишаете себя части жизни, игнорируете радости и счастье сегодняшнего дня.
- То время спокойствия, жизни без борьбы, легкого и красивого существования может никогда и не наступить. Радуйтесь жизни сейчас!

### **Неудачи временны, идите вперед**

Когда людям не удается достигнуть тех результатов, на которые они рассчитывали, то одни называют это неудачей. Другие же понимают это так: «Теперь я узнал, как не надо...» Люди из второй группы разбирают ошибочную ситуацию, чтобы не повторять ошибок в будущем. Они настойчиво изучают так называемую неудачу, чтобы никогда больше не споткнуться на этом месте. Энергия дает человеку силу, чтобы пробиться сквозь утомительные трудности и сухие подробности, и уносит его далеко вперед и вверх.

### **Дорогу к успеху продолжите сами**

Как по-вашему: стакан наполовину пустой или же наполовину полный? То, что вам видится в мыслях, — есть то, что вы создаете. То, что вы думаете, — есть то, что вы получаете.

Возможно, вы слышали историю про обувную компанию, которая искала новые рынки для своей продукции. Компания послала двух коммивояжеров в далекую африканскую страну. Вскоре после прибытия туда первый торговый агент позвонил по телефону в главную контору фирмы и сообщил: «Улетаю отсюда ближайшим самолетом. Здесь нет рынка. Местное население не носит никакой обуви!» Через несколько дней позвонил второй коммивояжер и сказал: «Простите, что не позвонил раньше. Дел было невпроворот! Когда я сюда приехал, аборигены ходили босиком».

### **Я сказал**

То, как вы говорите, безусловно, оказывает влияние на вас самого.

Высказывайтесь позитивно.

- Замените слабое «я постараюсь» на твердое «я сделаю!».
- Уничтожьте «надо бы», «следовало бы», «пожалуй, придется» и другие выражения, создающие чувство вины.
- Замените «не могу», «не знаю», «не буду» на «не мог, пока что».
- Никогда не говорите: «Я слишком неопытен (занят, консервативен, неорганизован, глуп, толст, не в форме, слаб), чтобы...»
- Выслушивайте комплименты, начинающиеся со слов: «благодарю вас», вместо того чтобы протестовать, что, мол, я не заслужил вашей благодарности или похвалы.
- Принимайте предложения помощи, не отвечайте автоматическим отказом, словами: «Нет, спасибо, я справлюсь сам».
- Когда вас спрашивают, как дела, отвечайте «превосходно» или «замечательно», а не просто «спасибо, хорошо».

## **Будьте в форме, запаситесь энергией**

Много ли вы знаете преуспевающих бизнесменов, которые нездоровы и всегда выглядят усталыми? Посвящайте физическим упражнениям не меньше двадцати минут ежедневно. Не курите. Проходите полное медицинское обследование раз в году. Следуйте предписаниям своего врача. Принимайте витамины. Питайтесь низкокалорийной пищей. Пейте побольше воды. Спите столько, сколько требует ваш организм, но не менее семи часов. Прерывайте работу для короткого отдыха в течение рабочего дня. Расслабляйтесь по вечерам. Обязательно берите отпуск.

## **Не тратьте время попусту**

Преуспевающие люди используют большую часть времени стратегически: составляют планы, принимают важные решения, обучают служащих, встречаются с заказчиками. Они научились сводить к минимуму время для борьбы с огнем, сжигающим их здоровье (все меньше работников в их организациях «сгорают» на работе); они редко выполняют рутинную работу (много полномочий они передали служащим) и попусту не тратят время (они организованны).

## **Делать карьеру нужно уметь**

К одному из руководителей, выполнявшему роль наставника, подошел его ученик и спросил: «Что нужно для того, чтобы стать начальником в этой компании?» Ответ был такой: «Думать, как начальник; говорить, как начальник; действовать, как начальник». Если вы хотите сделать карьеру, внимательно посмотрите на тех, кто уже там, наверху. Отыщите в их поведении нечто, что вы могли бы симитировать с выгодой для себя.

## **Точные слова в нужное время**

Лидерство — процесс оказания влияния. Влияние излучается посредством умения говорить. Лишь очень немно-

гие преуспевающие начальники не умеют выразить то, что хотят.

### **Послушай других, потом скажи сам**

«Лучший способ оказывать влияние на людей — выслушивать их». Так что слушайте своих подчиненных: они скажут все, что вам надо знать.

### **Вы ответственные**

Достаточно ли вы цените своих подчиненных, коллег, свое начальство, заказчиков, членов семьи, друзей, других людей, не думая о том, что вы получаете взамен? Если так, вы уже знаете то, что знают лишь немногие: бескорыстие и доброта дают два огромных преимущества: собственное удовлетворение и ответные добрые дела.

### **Личную жизнь сберегите для себя**

Сегодняшние служащие поступают на работу с надеждами и требованиями совсем иными, чем их родители. В недавнем прошлом служащие были преданы своей компании даже в том случае, если работа вынуждала их пожертвовать семейной жизнью. Они были счастливы иметь работу и оставались верны хозяину навсегда. Нынешние же работники по-другому определяют успех. Они могут быть преданы своей профессии, но не за счет здоровья, личной жизни или хобби. Их верность скорее распространяется на образ жизни, чем на хозяина в фирме. И если другой работодатель оказывается более покладистым, оказывает большую поддержку, они бросают прежнего нанимателя и уходят к нему. Поэтому управляйте подчиненными так, чтобы их карьера гармонично сочеталась с их личной жизнью.

### **Помощь делу**

Служащие, имеющие дело с информацией, могут работать где угодно. Высокий уровень информационных технологий поможет вам обслужить заказчика лучше, усо-

вершенствует график работы и даст вашим служащим возможность вести мобильный образ жизни. Они смогут выполнять поставленные вами задачи и в то же время заниматься своими делами.

### **Облегчите жизнь подчиненных**

Введите гибкий график начала работы, разделение видов деятельности, телекоммуникации.

### **Работа по-умному**

Пригласите служащих на мероприятия внутри фирмы. Когда вы будете лично знакомы с теми, кто ожидает возвращения ваших служащих домой, вам самому не захочется задерживать их на службе после окончания трудового дня.

### **Трудоголики не в почете**

Возможно, вы из тех трудоголиков, которые сделали своим лозунгом девиз СБСП («Слава Богу, сегодня понедельник!»). Некоторые даже держат эту надпись на своем письменном столе в офисе. Очень печально, что вы находите больше счастья в своем рабочем кабинете, чем в кругу семьи. Но не переносите это неправильное отношение к работе на своих служащих. Вы нанесете вред и служащим, и компании, пытаясь превратить корпорацию в лагерь трудоголиков.

### **Справедливый график работы**

Члены команды сумеют сами договориться о работе во время выходных. Одни готовы потрудиться в выходные, другие — нет. Договорятся о чередовании, как кому удобнее. В конечном счете, победит справедливость: служащие не забросят личную жизнь, и задания будут выполнены в срок.

### **Кризисы исключение, а не норма**

Большинство благоразумных работников понимают, что иногда необходимо работать в офисе в ночное время.



Однако когда служащие постоянно проводят ночное время в конторе из-за напряженного положения в компании, это значит, что вы не умеете руководить. Хороший руководитель предотвращает кризисы и управляет делами так, что личные дела подчиненных не страдают от работы.

### **Подарок семье**

Действительно, служащий и его семья страдают, когда дела фирмы оказываются на первом месте. Проявите понимание. Пришлите семье вашего подчиненного цветы в горшочке, билеты в кино, чек на обед в ресторане. Таким образом вы заручитесь поддержкой семьи ваших самых трудолюбивых работников.

### **Искусство организации собственного времени**

Можно одновременно работать над несколькими проектами и преуспеть во всех. Можно установить 40-часовую рабочую неделю и успеть все сделать за это время, тогда как у других на это же самое потребуется гораздо больше времени. Научите своих служащих управлять временем.

### **Измените свою жизнь**

Этот путь вы прошли не первым. По нему уже прошли многие предприниматели, менеджеры и руководители. Так что в общих чертах мы указываем вам путь, по которому можно смело идти, чтобы добиться высот в бизнесе. Следуйте ему — и у вас все получится.

### **Предпосылки для изменения**

В молодости человеку кажется, что он знает все. Чем больше он учится, тем яснее понимает, что не знает ничего. Надо выработать к себе отношение такого типа: я ничего не знаю ни о себе, ни о том, как влияю на окружающих. Это — предпосылка для успешного изменения своей личности.

## **Ничего не бойтесь**

Когда вы сопротивляетесь идее перестроить взаимоотношения с кем-либо, спросите себя: «А почему?» Люди боятся изменений, в данном случае — узнать о себе что-то, чего не знали прежде. Получив новое знание, люди опасаются чего-то лишиться. Так что же именно бойтесь потерять вы? Власть? Собственную безопасность? Престиж? Уважение к себе? Признайтесь себе в своих страхах, поговорите об этом с друзьями.

## **Правда, и ничего кроме правды**

Очень немногие люди добровольно вызовутся исполнять роль своего рода психоаналитика для начальника. Вам придется попросить об этом и сделать это так, чтобы убедить людей: вам действительно нужна правда. Они же захотят удостовериться, что высказывание правды не нанесет им вреда. Для разрешения сомнений можно использовать вопросы типа: «Что я мог бы сделать, чтобы помочь вам стать еще более производительным работником?»

## **Узнайте чужое мнение**

Посмотрите на себя, как на картину, которую пишет художник. Каждое слово из чужого мнения о вас — дополнительный мазок кисти на холсте. Даже в самом конце жизни вы не станете законченным шедевром.

## **Стань лучше, используй подсказки**

После того как вы узнали, что именно другие люди хотели бы изменить в вашем поведении, проясните вопрос о вашем отрицательном влиянии на окружающих. Кто-то однажды сказал: знать о собственной болезни — значит наполовину вылечиться. Знание собственных недостатков — это, может быть, не половина решения проблемы, но без этого нельзя перейти к следующему, наиболее критичному этапу.

## **Ты плохой, потому что....**

Единственный путь устранить причину неприятностей — это возненавидеть источник, мешающий вам и вашим близким. Пока вы не испытаете искренней ненависти к причине, которую надо изменить, не имеет смысла идти вперед и строить какие-то планы.

Курильщик, который говорит: «На этой неделе попробую бросить курить», едва ли развяжется с этой вредной привычкой. Но тот, кто заявляет вполне искренне: «Я ненавижу сигареты. Ненавижу, как от меня пахнет после курения. Ненавижу, что мои дети вдыхают дым, когда я курю. И мне жаль терять две минуты жизни каждый раз, когда я закуриваю», сумеет преодолеть себя.

## **План преобразования**

Теперь, когда вы знаете о своей проблеме и понимаете, что вам необходимо сделать, чтобы разрешить ее, — каков ваш план или, еще лучше, ваша клятва? Что и когда вы начнете? Кого попросите помочь вам?

## **Три недели...**

После того как вы начали путь к совершенству, вступает в действие правило двадцати одного дня. Требуется именно такой срок, чтобы всякое повторяемое действие превратилось в привычку. Скажем, вы постоянно игнорировали необходимость хвалить подчиненных, когда они того заслуживали. Это и было вашей проблемой. Вы записали себе в план напоминание хотя бы раз в день кого-то похвалить. Приблизительно через три недели вам уже не надо будет напоминать себе об этом: хвалить подчиненных войдет в привычку.

## **Карьерой можно управлять**

Можно сказать, что карьера напоминает подарочную коробку: никогда не знаешь, что внутри. Но хотя карьера

полна неожиданностей, не надо всплескивать руками и кричать, что планирование — полная чепуха. Наоборот, вы можете составить схему своего профессионального успеха. В приведенном ниже списке вы найдете стратегии выработки целей и планирования вашей карьеры, так что сюрпризы в вашей коробке окажутся приятными.

### **Карьера не как цель, а как путешествие**

Ваша карьера изменяется под влиянием времени и жизненного опыта: некоторые переживания положительны, другие — отрицательны. Вы извлекаете уроки из тех и из других, если способны учиться на ошибках. Каждая компания, на которую вы работаете, каждое выполненное вами задание, каждый товарищ по работе — все способствует вашему образованию.

### **Будьте в курсе**

Возможности стучатся к вам в дверь, но прислушиваетесь ли вы к этому стуку? Когда вы видите изменения в технологии, на рынке сбыта, в конкуренции — не упускайте свой шанс.

### **Критерии, по которым о вас судят**

Выясните, чего от вас ждут, чего хотел бы ваш начальник. И всегда достигайте поставленных целей.

### **Впитывайте знания как губка**

Единственный человек, несущий ответственность за вашу карьеру, — это вы сами. Продолжайте усваивать уроки и профессионально развиваться. Впитывайте знания, как губка. Каждый год обогащайте себя новыми навыками лидерства.

### **Новые навыки приблизят к цели**

Вы никогда не знаете, когда ваш руководитель или совет директоров объявят, что ваше время наступило. Периодически прибавляйте к своему послужному списку но-

вые навыки, которые вы приобрели, новые курсы, достигнутые цели.

### **Большие деньги компании**

Всякий раз, когда вы возвращаете своему работодателю больше, чем вам платят, вы повышаете собственную ценность в глазах хозяев. Рассматривайте свой оклад как годовой долг, который вы намерены возвращать с процентами. Ищите возможности увеличить объем продаж, снизить себестоимость, улучшить продукцию и обслужить заказчиков.

### **Стань мудрее до старости**

В вашей карьере могут быть времена, когда не удастся достигнуть поставленных задач или когда вы совершаете непростительную ошибку. Не тратьте зря время и энергию на отрицание своей вины. Убедитесь, что поняли, в чем вы ошиблись, и старайтесь не повторять промахи.

### **Обойдитесь без жертв**

Может ли ваша карьера быть успешной, если вы не хотите ни с кем поделиться своими проблемами? Управляйте карьерой так, чтобы ваши профессиональные дела мирно сосуществовали с семьей и личной жизнью. Нельзя приносить в жертву ни одно, ни другое.

### **Все мосты целы**

В ходе продвижения к вершине успеха вы обязательно приобретете врагов. Тем не менее делайте все возможное, чтобы ваши коллеги остались вашими союзниками на всю жизнь. Ведь вы не можете знать, кто из них окажется на пути вашей карьеры. Когда увольняетесь с работы, уходите так, чтобы иметь возможность вернуться в распростертые объятия.

### **Личные цели для развития**

Каждый год устанавливайте для себя персональные задачи по самосовершенствованию, которые вы должны решить.

## **Жизнь по собственным принципам**

Если вы стали вести себя неэтично, то тем самым вы покатались по наклонной плоскости и можете уже никогда не вернуться обратно. Если вы не ходите с гордо поднятой головой, вы обманули сами себя, своих служащих и своих работодателей. Когда все сказано и все сделано, жизнь по собственным принципам — самое утешительное занятие.

## **Подготовь себе смену**

Никогда не стоит забывать, что вам необходимо подготовить себе смену. Некоторые руководители иногда не получают новых назначений именно потому, что их некем заменить. Прямо сегодня начинайте готовить себе заместителя.

## **Работа и личная жизнь**

«Ни один человек на смертном одре не сказал, что ему надо было побольше времени уделять работе» — сказал Джексон Браун. Руководитель может легко потерять перспективу, в результате чего работа полностью лишит его личной жизни. Если вы опасаетесь такого исхода — подумайте над предлагаемыми ниже действиями.

## **Отпуск дается не зря**

Каждый год берите отпуск, причем не по частям, а полностью на весь срок. Многие руководители работают так напряженно, что им требуется три-четыре дня не выходить на работу, чтобы полностью переключиться.

## **Работа для дома**

Многие руководители каждый вечер по два-три часа корпят дома над служебными делами. Уменьшите объем работы на дому или вообще несколько вечеров в неделю не занимайтесь этим. Займитесь тем, что нравится.

### **От дел отвлекает хобби**

Умственное или физическое отвлечение жизненно важно для людей, которые работают так много, как вы. Читайте, коллекционируйте, ходите на лыжах, играйте в гольф, придумайте себе еще что-то, что достаточно увлечет вас и на время оторвет от служебных хлопот.

### **Полюби себя сам**

Зарезервируйте один определенный час в день и посвятите его себе. Можете почитать, заняться физическими упражнениями, отдохнуть. Кроме тех периодов, когда у вас действительно аварийные дела или вы в командировке, этот час принадлежит только вам и, возможно, очень близкому вам человеку. Очень полезно в этот час выйти из офиса.

### **Максимум преимуществ из новинок**

Наймите консультанта по телекоммуникациям, чтобы он изучил ваш рабочий день и дал рекомендации по автоматизации некоторых рабочих процессов. Но не выполняйте свою работу в освободившееся таким образом время. Разделите это время на равные части между работой и личной жизнью. Если получилось, что вы сэкономили тридцать минут в день, уходите домой на пятнадцать минут раньше.

### **Распределите нагрузку на всех**

Вы не должны быть самым усердным работником в отделе. Распределите нагрузку между старшими администраторами и примите на себя только одну часть объема работы. Сэкономленное время разделите на две равные части и одну из них уделите своей личной жизни.

### **А телефон зачем?**

Как можно меньше пропадайте в командировках. Попробуйте побольше дел решать по междугороднему телефону. На утренние деловые встречи вылетайте последним

рейсом. На встречи, назначенные на вторую половину дня, вылетайте утром. Как можно меньше ночей проводите в гостиничных номерах.

### **Минус большого оклада**

Большие должности и крупные оклады связаны обычно и с большой ответственностью. Во многих случаях люди, которые соглашаются на высокооплачиваемые должности, считают, что должны жертвовать своей личной жизнью. Но ведь никто не держит пистолет у вашего виска и не требует, чтобы вы получали самый большой оклад. Выбирайте сами.

### **А жена не против?**

Поговорите с женой (мужем) о равновесии между работой и личной жизнью. Учтите ваши общие интересы. Будьте доступнее.

### **Вы нужны вашим детям**

Количество минут, которые средний руководитель посвящает своим детям за день, можно сосчитать на пальцах рук. Отведите определенное время для ежедневного общения со своими детьми, поделитесь с ними вашими мыслями, чувствами и интересами, спросите их о школьных делах, расскажите о своем рабочем дне.

### **Фильмы для равновесия**

Поддерживать баланс в своей жизни достаточно сложно. Ваша потребность в достижениях и ваши способности помогли вам подняться до высокого служебного поста, обрести власть, контроль над людьми, стать лидером. И в то же время вы поняли, что финансовый успех и процветание вашей фирмы, достигнутые за счет личной жизни, — это пустая победа. Нам периодически требуется встряска. Кино в этом списке дает надлежащий толчок. Поэтому соберите семью в гостиной, вставьте кассету в ви-



деомагнитофон, откиньтесь в кресле, расслабьтесь и растворитесь в совершенно иной атмосфере. Посмотрите:

1. Любой из знаменитых мюзиклов на основе популярных пьес.
2. Любой фильм, заставляющий вас плакать, как маленького.
3. Фильм, на котором вы громко смеялись, и который вызвал у вас приятные воспоминания.
4. Фильм, который помог вам и вашей жене узнать что-то новое о ваших взаимоотношениях.
5. Любимый фильм ваших детей.
6. Фильм, после которого вы вышли из кинотеатра с улыбкой на лице.
7. Фильм, заставивший вас посмотреть на проблему глазами других людей.
8. Фильм, послуживший вам уроком о равновесии между успехом и счастьем.

## **Готовь себя к выходу пенсию**

Почти нет людей, которые безразлично относились бы к проблеме выхода в отставку. Вы либо не можете дождаться свободы и начала волнующей вольной жизни, либо хотите, чтобы вас вынесли с работы. Как бы вы ни относились к тому, что перестанете, в конце концов, быть руководителем, данная информация будет для вас полезной.

## **Средства, которые вам необходимы**

Начиная с того времени, когда вы заработали достаточно, чтобы содержать себя, составьте план финансирования своей отставки. Поставьте цель — в виде определенной суммы дохода — и сделайте все, что можете, чтобы реализовать эту цель.

### **Как вы уйдете в отставку**

Прыгнуть в бассейн с холодной водой гораздо менее болезненно, чем постепенно спуститься в воду. С выходом в отставку — все наоборот. Независимо от того, будь ваш пенсионный возраст 50 или 70, подходите к отставке медленно, постепенно.

### **Эмоции бывшего начальника**

Выход на пенсию вынудит вас ясно увидеть, насколько вы были зависимы от работы.

- Ваша фирма удовлетворяла вашу потребность быть частью корпорации. Что же теперь заменит эту зависимость?
- Ваши успехи в бизнесе поддерживали уверенность в себе. Что заполнит образовавшееся свободное время?
- Вы чувствовали себя частью этого здания, кабинета, имели определенный служебный пост, должность, репутацию. А что же теперь вместо всего этого?
- Цели, которые мотивировали ваше поведение за последние десятки лет, были связаны с вашим бизнесом и профессией. Какие цели у вас сейчас?
- Вы — руководитель, но как вы будете себя чувствовать, когда перестанете быть начальником? Начнете командовать членами семьи?

### **Наши увлечения стоят многого**

Не замыкайтесь в себе. Больше времени уделяйте внукам. Читайте, ходите на выставки и в музеи. Займитесь коллекционированием. Гуляйте по лесу. Читайте то, что хочется. Звоните по телефону и пишите письма всем друзьям, для которых у вас прежде не хватало времени. Копайтесь на огороде, выращивайте цветы. Рационально питайтесь, занимайтесь гимнастикой.

# г л а в а 3

## **Это — ваша команда!**

Вы победите, если все, что вы осуществите в своем коллективе, будет лучше, чем у возможных соперников. Как это сделать? Добиться больших результатов поможет лучшая организация труда, собственная команда, объединенная общностью целей. Для этого подчас следует изменить структуру предприятия, перепрофилировать его звенья.

### **Как группу людей превратить в рабочий коллектив**

Одно из определений понятия «организация» гласит, что это группа людей, действующая совместно для достижения общей цели.

### **Желание работать в коллективе**

Принимайте на работу только тех, кого рекомендуют как хороших командных игроков, кому нравится коллективная работа, кто лучше всего проявляет себя в команде, кто специально устраивается к вам в организацию в расчете на труд в группе. Японцы считают, что один шаг ста человек лучше, чем сто шагов одного.

## **Создайте сплоченный коллектив**

Убедитесь, что подчиненные вам менеджеры работают слаженно, как один человек. Организуйте обратную связь, чтобы выяснить, чего они ожидают друг от друга. В результате вы сможете определить, что они должны сделать, чтобы функционировать как команда еще более эффективно. Добивайтесь создания сплоченного коллектива. Когда успехи группы превышают сумму индивидуальных успехов, тогда наивысшие результаты становятся реальностью.

## **Коллективный труд**

Во всем, что бы вы ни делали, давайте ясно понять, что вы ожидаете от служащих именно коллективной работы, как в спортивной команде. Создать культуру коллективного труда можно, пользуясь следующими рекомендациями:

- Чаще используйте в речи и письменных распоряжениях слово «коллектив».
- Собрание служащих называйте собранием команды.
- Заменяйте словом «команда» и другие понятия, относящиеся к группе работников, например «отдел» или «кадры».
- Повесьте на стены разные плакаты и рисунки на тему коллективной работы.
- Привлекайте в команду новых квалифицированных сотрудников.

## **Доведите до коллектива свои требования**

Объявите на общем собрании служащих, чего вы хотите от служащих вашей организации. Разъясните свои требования, запишите их и обсудите с каждым служащим, чтобы убедиться, что они вас поняли и с вами согласны. Вот примеры таких требований.

- Непременное сотрудничество с коллегами.

- Оказание помощи отстающим коллегам в случае необходимости.
- Новым работникам следует объяснять технологию ведения дел и обучать их на собственном примере.
- Служащие должны добровольно браться за новое и трудное дело.
- Предлагать новые пути и способы более эффективного труда.

### **Пусть каждый почувствует себя частью коллектива**

Можно повысить ощущение личной причастности служащих к достижениям компании, сделать так, чтобы они считали, что успех фирмы зависит от их личного труда, от труда команды:

- внедряя свое представление о команде;
- используя их предложения и новые идеи;
- максимально учитывая интересы клиента;
- организуя дружественное, но активное соревнование;
- заботясь о том, чтобы служащие гордились своим руководителем и системой обучения.

### **Предоставьте командам самостоятельность**

Создайте мощные рабочие группы. Возложите на них ответственность за выполнение конкретных задач, четко изложите, каких результатов вы от них ожидаете, определите стимулы, организуйте обратную связь, а потом отойдите в сторону.

### **Отмечайте успехи команды**

Публично отмечайте отдельных служащих за хорошую коллективную работу. Не забудьте отметить работу и работников группы поддержки. Вот перечень возможных поощрений:

- банкет;
- пикник в выходные;

- оплаченные дополнительные выходные дни;
- семинары по выбору;
- стипендия в учебном заведении;
- акции фирмы;
- торжественный, праздничный день.

### **Поощрять и наказывать нужно индивидуально**

Выделите некоторую сумму для поощрения и воздержитесь от наказания тех служащих, которые вносят значительный вклад в деятельность вашей организации как независимые работники творческого склада. Отделите их от остальных, чтобы не ставить под удар коллективный дух команды.

### **Они умеют работать в коллективе**

Самый надежный способ создать крепкий рабочий коллектив — это нанять его. Если же вы сделали ошибку и приняли на работу несколько индивидуалистов, то они, каждый сам по себе, могут ускакать Бог знает куда. Конечно, трудно взять на работу целую бригаду, но отобрать людей, склонных к труду в коллективе, вы в состоянии. Бригадная, коллективная работа нравится многим, но ее часто избегают в бизнесе потому, что люди смертельно боятся, что их заслуги останутся незамеченными.

### **Интересуйтесь прошлыми местами работы**

Коллективная работа требует определенной верности группе и стабильности, что не типично для тех, кто часто меняет место работы.

### **Проверьте рекомендации**

Спросите прежнего начальника человека, которого вы собираетесь взять на работу, как он оценивает кандидата по пятибалльной шкале в ответ на такие, например, заявления:

- «стремится к успеху за пределами своих прямых обязанностей, работает на благо всей организации»;
- «сотрудничает с другими служащими»;
- «готов помочь сослуживцу, попавшему в трудное положение»;
- «коллеги получают от него все, что им нужно, чтобы добиться успеха»;
- «объясняет новичкам, как справиться с работой»;
- «вызывается добровольцем для выполнения особо трудных заданий».

### **С энтузиастами легче работать**

Выбирайте веселых, улыбающихся, вежливых, оптимистичных, полных энтузиазма, тех, кто готов служить людям. Из них получаются прекрасные коллективисты.

### **Выслушайте, что кандидаты говорят о прежней работе**

Очень важно, какими местоимениями пользуется поступающий, когда рассказывает о своей прежней работе. Если он чувствует себя отстраненным от прежнего работодателя и говорит «они» и «их», то уверены ли вы, что он окажется более привязанным к вашей фирме?

### **Познакомьте с коллективом**

Спросите мнение своих служащих, которые давно работают с вами, о вновь принятых сотрудниках; примите во внимание эту информацию. Она пригодится вам на собеседованиях при приеме людей на работу.

### **А вы гордитесь своей работой?**

Когда окружающие спрашивают ваших служащих, где они работают, произносят ли служащие название своей фирмы с уважением? Сотрудники, не испытывающие гордости за фирму, часто так же относятся и к своим

обязанностям. Служащие, которые не гордятся тем, что они делают на предприятии, как правило, не очень хорошо работают. Если вашим работникам недостает гордости за фирму, спросите себя, что именно из приведенного ниже списка является тому причиной.

1. Продемонстрируйте окружающим вашу гордость за предприятие.
2. Обязательно посещайте рабочие места подчиненных.
3. Воодушевите своих сотрудников.
4. Поощряйте успехи ваших команд, поздравляйте их с победой.
5. Постоянно модернизируйте оборудование.
6. Назначайте новых работников в самоуправляемые команды.
7. Организуйте соревнование между командами.
8. Добивайтесь того, чтобы ваши продукция и обслуживание были лучшими.
9. Поощряйте поступательное движение.
10. Покажите сотрудникам, как их труд вписывается в достижение общих целей.
11. Поддерживайте мероприятия по технике безопасности.
12. Разработайте привлекательный, броский и эффектный логотип корпорации.
13. Отмечайте успехи компании в местной прессе.
14. Привлекайте служащих к участию в общественной жизни.

## **Ваши ближайшие помощники**

Поговорка гласит: «Когда паны дерутся, у холопов чубы трещат». Разве не отсутствие сплоченности, координации и сотрудничества в верхнем эшелоне руководства приводит к тому, что ваши служащие чувствуют себя беззащитными? Если дело обстоит так, то ваши управляю-



щие и вся компания только выиграют от создания команды. Говорят, надо использовать пять лучших игроков, но часто случается так, что можно победить с пятью наиболее сплоченными. Вот несколько проверенных методов, один из которых, возможно, вам пригодится.

### **Проанализируйте команды**

Пусть ваш консультант подготовит обзор работы десяти-двенадцати особо преуспевающих команд. На дневном семинаре предложите каждому служащему оценить в очках, насколько приведенные в обзоре характеристики близки к ситуации в его собственной команде. Затем сделайте следующее:

- обсудите результаты и определите три-четыре фактора, в которых данная команда слаба;
- выявите причины этой слабости;
- установите те действия, которые необходимо предпринять для укрепления команды. Назначьте члена команды, отвечающего за выполнение намеченных мер;
- просмотрите все обязательства и еженедельно проверяйте бригады;
- через шесть месяцев проверьте и обсудите результаты.

### **Групповые игры. Принятие решений**

Одна из игр — «Высаженные на необитаемый остров». В ней участникам предлагается определить первоочередные задачи для того, чтобы выжить в критической ситуации. В конце игры происходит обсуждение, как коллективно принимались решения и как вели себя отдельные члены команды. Все это может быть очень полезно для последующей командной работы.

### **Групповые игры. Создание проекта**

Теперь группы соревнуются друг с другом. В игре «Башня» каждая группа получает по одинаковому мешку строительных материалов. Это могут быть дощечки,

соломинки, бумажные стаканчики, вешалки для рубашек или ножницы. Команде дается час, чтобы построить башню — своеобразный символ компании. Критерии оценки башни: красота постройки, высота, прочность, использование всех материалов, соответствие заданной теме. Обсуждение постройки башни скажет вам многое об особенностях коллективного труда и поведении отдельных членов бригады.

### **Спортивные команды**

Когда группа ваших менеджеров соберется в спортивную команду, могут произойти интересные вещи. Поменяется «свита»: тот, кто сформировал команду и управляет ею, — чаще всего не босс. Атлетические способности могут не соответствовать способностям к руководству. Каждый болеет за свою команду, проявляются скрытые способности людей, сообща переживаются успехи и поражения.

### **Коллективные поездки за город**

Совместные пикники и турпоходы очень сближают и создают благоприятную атмосферу для того, чтобы члены команды могли откровенно поделиться друг с другом мнениями о совместной работе.

### **Качества, необходимые помощникам**

Эти люди могут помочь вам достигнуть успеха, могут иногда заменять вас, они ежедневно вам обо всем докладывают. При приеме на работу помощников и заместителей используйте ту же стратегию, что и при найме других служащих, но старайтесь подыскивать людей, обладающих следующими качествами:

### **Желание и возможность отлично работать**

Спросите кандидата, что он думает о концепции управления «стопроцентного качества», о непрерывном совер-

шенствовании, о нулевой дефектности. Задайте дополнительные вопросы о применении этих принципов в работе. Попросите описать проекты, в которых кандидат добился наилучших результатов. Узнайте, как он намеревается достигнуть успехов в работе, на которую нанимается.

### **Ответственность за порученное дело**

Попросите кандидата описать его самый большой провал и самый разочаровавший результат за время работы на предыдущем месте. Пусть он перечислит причины, из-за которых дело не пошло. Чем больше этот человек станет винить других, оправдывать свои ошибки, тем меньше он вам подходит.

### **Служебные отношения с начальством**

Поговорите с кандидатом о негативной стороне его отношений с предыдущими начальниками. Если его легко спровоцировать на жалобы относительно своих прежних руководителей — подумайте, на кого он будет жаловаться в следующий раз, и поскорее заканчивайте собеседование.

### **Умение работать самостоятельно**

Едва ли вы согласитесь постоянно давать указания своим старшим менеджерам по поводу того, как именно им следует выполнять работу. Вам удобнее установить им общие требования, а потом понаблюдать, как они управляют. Поэтому хорошо бы выяснить, как работал кандидат на прежнем месте.

### **Уверенность в себе**

Менеджеры, не уверенные в себе, могут побояться пойти на риск или на какие-либо изменения. Они, скорее всего, приложат все усилия, чтобы не дать ходу инициативе подчиненных. Они не захотят поддержать ваши идеи и станут действовать столь осторожно и осмотрительно, что едва ли из этого что-либо получится.

### **Контактность**

Вы зависите от своих ближайших помощников, поскольку именно они доносят ваши идеи и мысли до подчиненных. Вы имеете право рассчитывать на то, что помощники сумеют правильно передать ваше видение будущего компании работникам. Помощники должны представлять вас окружающим точно и выразительно. Для вас важны их сотрудничество и умение координировать свои действия. И, наконец, помощники обязаны правильно понимать ваши требования. Наделен ли человек, сидящий перед вами, этими способностями? «Лучше один человек, работающий с вами, чем три человека, которые трудятся на вас» (Д. Д. Эйзенхауэр).

### **Скромность**

Меньше всего вам нужен помощник — умник и выскочка, который будет стремиться захватить внимание репортеров для того, чтобы именно его фото появилось на первых страницах газет. Солисты прекрасны в опере, возможно, на небольших предприятиях, но в крупных компаниях им нет места.

### **Обучаемость**

Не берите на работу всезнаек. Отдавайте предпочтение тем, кто кажется вам способным учиться чему-то новому. Держитесь подальше от людей, у которых на все есть готовые ответы.

### **Отборочное собеседование**

Отборочное собеседование — это, пожалуй, самый главный момент при решении вопроса о приеме людей на работу. Вы должны внимательно прочитать заявление, добиться отзыва с прежнего места работы кандидата. Поинтересоваться мнением коллег. И даже провести испытание, чтобы знать, насколько кандидат способен выпол-

нять именно эту работу. Однако в конечном счете вы полагаетесь на то впечатление, которое произвел на вас человек при собеседовании.

### **Отборочное собеседование проведите правильно**

Предлагаем вам приблизительный план для приема менеджеров высокого уровня (план может быть иным, в зависимости от специфики вашей области деятельности).

- Решите, каковы будут конкретные обязанности кандидата на должность.
- Дайте объявление о вакансии в средствах массовой информации, в специальных изданиях или же обратитесь в фирму по подбору сотрудников.
- Отбирайте кандидатов, изучая их заявления и рекомендации; позвоните на предыдущую работу кандидата.
- На первое собеседование пригласите лишь нескольких человек.
- На второе собеседование пригласите меньшую группу из отобранных претендентов.
- Сделайте выбор и предложите работу.

### **Решение только после второго собеседования**

На первом собеседовании выявите, может ли претендент выполнить нужное вам дело. На втором собеседовании вам придется проверить компетентность кандидата. У вас есть возможность решить: насколько хорошо этот человек вписывается в уровень культуры вашей организации и в команду, где ему предстоит трудиться под началом конкретного руководителя.

### **Факторы производительной работы**

Чем вообще является найм сотрудников? Это вывод о том, может ли данный человек выполнять данную работу. Выберите пятнадцать-двадцать типов поведения, наиболее важных для успеха в вашем деле. Учитывайте следующее.

- *Интеллектуальные показатели* — такие как ум, способность к обучению, аналитический талант, склонность к творчеству, системный подход к принятию решений, память, любознательность, умение быстро соображать, рациональность.
- *Личные качества* — склонность к новаторству, эмоциональная зрелость, находчивость, приспособляемость к изменениям, умение действовать в срочном порядке и рисковать, настойчивость, чувство юмора, честность, энтузиазм, энергичность, оптимизм, уверенность в себе.
- *Межличностные качества* — открытость к критике, умение признать свои ошибки и сдерживать гнев, дружелюбность, экспрессивность, соревновательность, способность к сопереживанию, эмоциональный контроль, скромность и терпеливость.
- *Качества руководителя* — способность видеть общую картину, радоваться успехам других людей, разрешать конфликты, быть лидером, принимать идеи сотрудников, ориентироваться на результаты, обучать людей, испытывать воодушевление и вызывать к себе уважение. А также решительность, профессионализм, снисходительное отношение к людям, нетерпимое отношение к посредственности.
- *Качества ведомого* — умение участвовать в собраниях коллектива, надежность, работа не из-под палки, желание первоклассно обслужить клиента, способность работать в коллективе, лояльность, приемлемое отношение к руководству, возможность положиться на такого человека.

### **Тщательно изучите выбранные факторы**

Постарайтесь разгадать и правильно интерпретировать ответы, затрагивающие наиболее чувствительные стороны характера кандидата. Например, «сдерживает гнев» — это выражение может означать: «справляется с жалоба-

ми заказчика тактично, уверенно, в пределах политики компании».

### **Решение трудных проблем**

Задайте узкоспециальные вопросы об особых ситуациях, включающих конфликты, жалобы клиента, этические дилеммы, стрессовые условия работы и т. п. Как в этих случаях кандидат проявлял свою энергию, ответственность за порученное дело, способность к общению? Узнайте, что делал этот человек для решения реальных проблем.

### **Копайте глубже**

Каждый вопрос, который вы зададите во время собеседования, приобретет значительно большее значение, если за ним последует углубленное исследование ответа. После того как вы получили ответ на первый вопрос, копайте глубже, пока не почувствуете, что имеете надежную основу для оценки.

### **Важны не только слова, но и стиль поведения**

Внимательно выслушайте ответы на ваши вопросы, всматриваясь в глаза кандидата. Что он говорит и как? Напряженно и нервно или же расслабленно и непринужденно; уверенно или настойчиво; сомневаясь в себе или неискренне?

### **Развейте все сомнения**

Даже после изучения заявления кандидата, разговора с ним и первого собеседования у вас все же могут остаться сомнения относительно некоторых его качеств. Заранее подготовьте конкретные вопросы для второго собеседования, чтобы развеять всякие сомнения.

### **И как результат — двусторонний трудовой контракт**

□ Проверьте ожидания кандидата на приемлемость и уместность.

- Некоторые из ваших условий могут потребовать согласования. В этом случае нужно пойти на разумный компромисс в зависимости от ситуации.
- Мысленно определите, насколько шкала ценностей и принципы кандидата сочетаются с ценностями и принципами других сотрудников компании. Убедитесь, что вновь принятый человек сможет адаптироваться в рабочей группе.
- И, наконец, обсудите и согласуйте двусторонний трудовой контракт, который и вы, и он обязуетесь выполнять.

После того как вы приняли на работу кандидата, постоянно пересматривайте трудовой контракт вместе с ним, чтобы убедиться: ваши взаимные ожидания остаются по-прежнему в силе по мере того, как ваши отношения развиваются. Помните, что те условия, на которые вы согласились во время собеседования, будут основой для разговора о новом пересмотре договоренностей.

### **Кандидат должен ясно представлять свою работу в фирме**

В ваших интересах сразу дать понять новичку, что вы реально ожидаете от него. Добросовестное собеседование лучше как для нанимаемого, так и для работодателя. Не обманывайте новичка ложными надеждами.

### **Знакомая фигура — наставник**

Наставничество — это отношения между наставником и младшим менеджером, при которых наставник дает советы по профессиональному развитию или повышению квалификации менеджера. Например, наставник может посоветовать своему протеже посетить семинар по искусству презентации, чтобы он научился рекламировать продукцию. Менеджеры также помогают менее опытным



специалистам овладеть новыми технологиями. Это один из наиболее эффективных методов обучения.

### **Каждому новому менеджеру — своего наставника**

Всякий раз, когда вы нанимаете нового менеджера или кого-то повышаете до должности менеджера, мысленно переберите своих опытных специалистов, поищите добровольца, согласного взять себе ученика. Представьте их друг другу и объясните, что вы возлагаете большие надежды на то, что их отношения будут взаимовыгодными.

### **Система обучения**

Наставник должен рассказать новичкам о возможностях продвижения по службе, объяснить, чего это будет им стоить.

### **Проверка отношений**

Не реже раза в год напоминайте наставникам и ученикам о необходимости обучения. Подскажите, что если они недовольны друг другом, ученик может сменить наставника. Заменяйте наставников каждые два года, чтобы менеджеры могли выявить сильные и слабые стороны этой системы учебы.

### **Не должно быть «любимчиков»**

Ничего не поделаешь — иногда ученик становится «любимчиком» и оказывается в привилегированном положении. Следите, чтобы выделение одного человека не происходило за счет других и не приводило к ревности среди служащих.

### **Об объективности суждений**

Наставник — не адвокат на суде. Не пытайтесь скрыть некомпетентность вашего ученика, его незаконные действия или неэтичное поведение. Избегайте соблазна уберечь его от критики или от взыскания, которого он заслуживает.

## **Обязательства обеих сторон**

Периодически выясняйте, как развиваются отношения ментора и его протеже и что надо сделать, чтобы обучение шло эффективнее.

## **Если нет перспективы**

Не отказывайте протеже в его просьбе назначить ему нового наставника, если он этого захочет. И наоборот, как только вы почувствовали, что дали своему ученику все, что могли, можно расторгнуть договор об обучении. Не стоит продолжать наставничество, если вы не видите перспективы. Когда вам и вашему ученику придет время расстаться, расставайтесь друзьями, а не врагами.

## **Обучение должно быть эффективным**

Обучение при помощи консультаций — процесс, в котором менеджер выясняет, насколько успешно служащие выполняют свои обязанности, и побуждает их добиваться лучших результатов. Например, понаблюдав за тем, как служащий говорит, менеджер может дать ему ряд рекомендаций о том, как лучше привлечь внимание собеседников.

## **Начальник поможет**

Такое обучение может происходить спонтанно, без предварительной договоренности, но стремитесь к тому, чтобы договоренность все же была.

## **Научи подчиненных тому, что знаешь сам**

Скажите своим менеджерам, что обучение путем консультации — это сочетание преподавания и рекомендаций. У начальников есть знания, которые нужно передавать, опыт и власть — все это помогает служащим использовать то, чему их научили.

### **Нужна самостоятельность**

Помогайте людям думать своим умом. Не считайте, что у вас всегда будут ответы на все вопросы. Задавайте вопросы. Перед тем как ответить на полученный вами от подчиненного вопрос, спросите, как бы человек сам справился с проблемой. Но помните, что вы только помогаете служащим, не давая им готовых рецептов. Ваши предложения могут быть лишь вашей точкой зрения, а не окончательной резолюцией.

### **Рассмотрите и задание, и свои требования**

Работа имеет два измерения: требования к заданию (то есть к тому, как именно данная работа должна быть выполнена) и межличностные требования (как сотрудничать с людьми, выполняющими задание).

### **Обучение и прогресс**

Когда-то слово «компания» ассоциировалось со зданиями, оборудованием и работниками. Но сегодня компания — это, прежде всего, знания, интеллектуальная собственность. Знания служащих о производстве, экономике, рынках сбыта, клиентуре, технологии, технических процессах, качестве, поведении на рабочем месте, лидерстве, взаимоотношениях — вот что придает организации вес. Вы привносите знания внутрь своей организации самыми разными путями, но самый эффективный путь — обучение. Прежде чем вложить немалые деньги в обучение персонала, сделайте несколько шагов, чтобы удостовериться, что обучение принесет вам отдачу.

### **Состояние компании, стратегический план и цели корпорации**

Цель обучения — дать служащим информацию, знания и навыки, необходимые для выполнения бизнес-плана.

## **Запросы и жалобы клиентов**

Жалобы клиентов — симптом того, что обучение необходимо.

## **План оценки выполнения работы развития персонала**

Проверьте недостатки, выявленные при оценке выполнения работы служащими. Проведите обучение служащих так, как считают нужным менеджеры.

## **Менеджеры подскажут**

Они сообщат вам в письменном виде или при личной беседе, какое именно обучение требуется служащим.

## **Служащие лучше знают, чего не хватает**

Поинтересуйтесь у служащих, чему они сами хотели бы научиться.

## **Информация от тех, кто увольняется**

Как правило, служащие бывают особенно искренни, когда решают уволиться из вашей организации. Спросите их, что именно нужно исправить, и во время обучения других работников обратитесь к этим проблемам.

## **Обучение и продвижение по службе**

У служащих появится реальный стимул (повышение по службе) для совершенствования их профессионального мастерства, повышения квалификации путем учебы.

## **Менеджеры нуждаются в проверке**

Не тратьте попусту время на разовые семинары с командами менеджеров: они могут и не дать им нужных знаний об управлении. Перед тем как взяться учить менеджеров, поговорите с начальниками всех уровней, с коллегами и, возможно, с заказчиками о важнейших направлениях работы компании. Дайте менеджерам заполнить бланки обзора. Покажите им результаты анализа. Пусть они отчи-

таются по итогам годовичного плана развития, в который включено и обучение.

### **Обучение по полной программе**

Пусть служащие знают, насколько жизненно важно для вас обучение. Добейтесь того, чтобы начальники низшего звена способствовали повышению квалификации своих подчиненных. Объявите выговор тем менеджерам, которые не дают подчиненным посещать учебные семинары.

### **Тщательно отбирайте преподавателей со стороны**

Не ограничивайтесь в своем выборе одним лишь впечатлением от просмотра видео- или прослушивания аудиокассеты. Постарайтесь получить хотя бы три рекомендации о преподавателе. Если работа предстоит большая, организуйте для пробы мини-семинар. Отдавайте предпочтение тем, кто имеет печатные труды в той области, в которой преподает: это означает, что эти люди не только владеют предметом, но и генерируют новые идеи. Выбирайте энтузиастов своей профессии, тех, кто умеет подавать материал с учетом аудитории, кто может подсказать вам, как сократить курс для конкретной группы служащих. Настаивайте на том, чтобы преподаватель изменил будущие программы обучения, сообразуясь с результатами предыдущих занятий.

### **Коротко — значит, хорошо**

Для обучения некоторым темам, например таким как искусство презентации, вполне достаточно двух-пяти дней углубленного обучения. Лучше проводить более короткие сессии, оставляя между ними время. Чем меньше материала дается на сессии, тем выше вероятность того, что знания останутся в памяти. И чем больше времени между сессиями, тем выше шансы, что участники используют на практике то, чему научились.

## Польза от обучения

Принесли ли пользу потраченные на обучение деньги?

- Чтобы получить ответ на этот вопрос, спросите участников семинара по повышению квалификации, что они сами думают на этот счет. Раздайте им анкету для оценки преподавателя по пятибалльной шкале, включая подход к обучению, содержание занятий и прочее.
- Можно попросить участников сказать, что они намерены делать по-другому после прослушивания курса. Есть смысл проследить отдаленные результаты: несколько месяцев спустя узнайте, насколько успешно осуществляется план нововведений.
- Но самый лучший способ — оценить полученные знания до и после обучения. Это нетрудно сделать, например, при проверке скорости машинописи. Даже для оценки сложного предмета, скажем, искусства лидерства, можно устроить испытание, например проверку отчета, которую можно повторить еще раз в конце года, чтобы определить изменения.

## Действенная система оценки работы служащих

В большинстве крупных компаний существует официальная процедура оценки работы служащих: начальник заполняет специальную форму, которая затем становится главным документом для собеседования между ним и подчиненным. Большинство систем оценки призваны отразить в документах качество работы служащих для того, чтобы впоследствии было основание для повышения их в должности или увеличения им зарплаты, или же для возложения на них новых обязанностей. Но есть и более важная цель: улучшение работы тех служащих, которых проверяют.

## **Оценка на основе результатов работы**

Есть формы оценки работы, имеющие только один критерий — заслуживает ли работник доверия, а это оставляет много места для интерпретации. Другие формы более конкретны (например: «На него можно положиться, он всегда завершает работу точно по графику»), но описываемое поведение может быть не столь важным для данного случая. Наилучший результат достигается, когда в документе содержатся ясно выраженные ожидания начальства в отношении конкретного человека и конкретной работы.

## **Не только очки в рейтингах**

В некоторых формах оценки придается слишком большое значение количеству очков рейтинга. Все внимание проверяющего сосредоточено на числовых данных, а не на рекомендациях по усовершенствованию работы. Зачастую числа заменяют ярлыками типа «похвально», но от этого суть дела не меняется. Разумеется, вы можете использовать числа или ярлыки для количественной оценки работы, но попробуйте дополнить их отдельным разделом, который раскрывал бы ценность работника во всей полноте и показывал, что ему требуется, чтобы достигнуть совершенства.

## **О системе оценки**

Большинство работников не видят форму оценки до тех пор, пока им не приходится заполнять ее. Это несправедливо. Они должны ознакомиться с ней заранее, чтобы знать, что их ожидает. Включите объяснение системы оценки в вашу текущую программу. А еще лучше — показывайте форму при приеме сотрудников на работу.

## **Чаще вспоминайте об оценках**

Как правило, оценку производят по графику: проводят собеседования и обсуждают заполненные формуляры. Обычно это делается дважды в год, но лучше сводить на-

чальников и подчиненных ежеквартально. Скажите своим менеджерам, что им самим необходима обратная связь в работе — как положительная, так и отрицательная — и незачем ждать для этого оценочного собеседования.

### **Служащие сами оценивают работу друг друга**

Когда служащие полагают, что их работу оценили несправедливо, или когда узнают, что руководители нарушают правила проведения оценочной комиссии, возникают серьезные моральные проблемы. Устраивайте по меньшей мере часовую инструкцию раз в год, чтобы ваши менеджеры внедряли вашу систему оценки как следует.

### **Важна система самооценки**

Дайте служащим возможность самим оценивать свою работу по принятой форме так, как это делают их начальники; и пусть они дадут рекомендации по повышению своей квалификации (например, обучение) и поднятию производительности. Служащие и начальники должны обмениваться своими оценками за сутки до начала собеседования. Многие менеджеры бывают удивлены, когда узнают, насколько строго работники относятся к себе и как точно они определяют моменты, подлежащие доработке. Этот метод помогает снизить напряжение обеих сторон, способствует более гладкому проведению собеседования и повышает ответственность служащих за внедрение в работу усовершенствований. Перед началом собеседования — умерьте свое самолюбие.

### **Необходимы собрания**

Каждое собрание по оценке работы должно сопровождаться курсом обучения, который следует провести через месяц, затем надо организовать обсуждение, где служащие могли бы высказать свои предложения.

### **Оценка работы и критика служащего**

Критика порождает желание обороняться от противника, а стремление усовершенствовать работу требует от-



крытости и желания изменить ситуацию к лучшему. Если вы настаиваете на системе, которая четко выявляет ценность работника и документально фиксирует уровень занятости, и в то же время вы хотите улучшить положение, надо проводить отдельные совещания.

### **Ожидания**

Составьте список ожиданий по качеству и количеству работы подчиненных. Перечень ожиданий часто содержит от 12 до 40 позиций. Если меньше — значит, ожидания слишком расплывчаты и неполны. Если больше — то это уже походит на микроменеджмент.

### **Самооценка**

Перед собранием предложите служащим провести самооценку. С ее помощью служащие заполнят оставшиеся в списке позиции до начала процедуры оценки. Во время собеседования, когда вы станете заполнять один пункт за другим, вы сможете сопоставлять их данные с вашими.

### **Ожидания и результаты**

Сообщите своим служащим, насколько ваши ожидания отвечают результатам на сегодняшний день. Определите это соответствие в процентах. Например, «100%» означает полное удовлетворение ожиданий, «75%» значит, что результат отвечает ожиданиям на три четверти.

### **Совместите ожидания с максимальным результатом**

Объясните служащим, что требуется для полного выполнения работы. Допустим, вы записали, что один из служащих выполняет конкретное ожидание на 80%. Теперь вы можете сказать ему, чего именно вы от него хотите: чего-то больше, чего-то меньше, и тогда показатель выполнения ожиданий станет 100%. Кроме того, сообщите ему, какие показатели должны остаться прежними.

### **Что делать?**

Сообщите служащим, на что им следует обратить особое внимание. Одни параметры в оценке работы более срочные, чем другие, и иногда требуют немедленных действий. Улучшение некоторых показателей может оказать существенное влияние на деятельность всей компании, поэтому они и нуждаются в пристальном внимании. Помогите подчиненным разобраться в переплетении этих взаимосвязей.

### **Обучение**

Список семинаров, практических занятий и курсов, которые, по вашему мнению, следует посещать служащим, поможет им оправдать ваши надежды.

### **Консультации и наставничество**

Опишите конкретные вопросы для служащих. Укажите, какие консультации они могут получить от штатных наставников в рамках отдела и какие — вне организации.

### **Средства саморазвития**

Используйте книги по специальности, статьи, журналы, аудиокассеты, видеофильмы, компакт-диски, другие учебные пособия.

### **Результаты**

Устройте встречу со служащими через тридцать дней после оценки работы. Используйте это место анкеты для записи своего мнения о ходе изменений.

### **Еще раз об оценке работы**

Большинство предпринимателей боятся предстоящего проведения оценки работы своих служащих. Едва ли кто-то ожидает доброго отношения к себе со стороны служащих. Рекомендации в данном списке, может быть, и не

превратят вас в горячего сторонника системы, но проведение подобной кампании станет для вас менее обременительным и вы сможете, кроме того, получить полезную информацию от своих подчиненных.

### **Курс обучения может быть перманентным**

Если вы будете относиться к оценочной кампании как к удобному поводу покритиковать, то ни вы, ни ваши подчиненные ничего полезного не извлекут. Помните, главная цель оценки — улучшение работы.

### **Оцените себя самого**

Если в анкете нет места для самооценки, предложите служащему ответить на следующие вопросы:

- Какие из ожиданий моего начальника я оправдываю в полной мере? И какие — в наименьшей степени?
- Какие были у меня особенно значительные успехи со времени последней оценочной кампании? И какие самые досадные провалы?
- Какими навыками я особенно хорошо владею?
- В каких областях деятельности я хотел бы повысить свою квалификацию?
- Какие учебные программы мне необходимы?
- Какого рода советы я хотел бы получить от своего наставника-начальника?

### **Гармоничные отношения**

Считайте, что оценочная процедура — это возможность для обеих сторон обсудить рост квалификации кадров и решить, что вы, как руководитель, можете сделать для решения проблем. Сосредоточьте внимание на планах будущего развития, а не на прошлых ошибках. Снизьте напряженность до минимума тактичным и обдуманым подходом. Лучше проводить оценку не в вашем кабинете, а где-нибудь в другом месте, скажем, в зале, где работают служащие, или в конференц-зале.

### **Идентичность терминов**

Что, например, значат слова «превосходный» или «средний»? Что означают выражения «проявляет инициативу» или же «превосходит ожидания»? Что значит «4» для вас при пятибалльной шкале? Когда вы ставите «5», что это вам дает? Проверьте в разговоре с коллегами, насколько применимы эти цифры и термины в отношении служащих. Расскажите подчиненным, какие нормы вы используете, проводя сопоставления. Выслушайте возражения, которые могут высказать служащие, и будьте готовы обсудить с ними некоторые термины.

### **Дело важнее, чем личности**

Если что-то нельзя измерить — ничего не попишешь. Говорите о том, что человек сделал, а не о том, что он из себя представляет. Не допускайте таких высказываний: «Вы поддерживаете (или не поддерживаете) тесный контакт с заказчиками». Приводимые факты и примеры должны быть однозначны и неопровержимы.

### **Обсуждайте будущее, а не вспоминайте прошлое**

Цель оценочной процедуры — не просто вынести решение о прошлом (хорошем или плохом), но помочь служащему лучше работать в будущем. Как оно должно выглядеть? Как этот служащий вписывается в общую картину будущего? Какой новой модели поведения ему следует придерживаться уже завтра? Какие навыки, способности или таланты нужно развивать служащему, чтобы добиться больших успехов?

### **Избегайте ошибок**

Перед оценкой проверьте, не попались ли вы в один из перечисленных ниже капканов:

- «*эффект галло*» — дать завышенную оценку под воздействием какого-либо привлекательного показателя, произведшего на вас сильное впечатление;

- *«излишняя мягкость оценки»* — искусственное завышение оценки с целью улучшить свою репутацию у подчиненных;
- *«излишняя строгость»* — занижение оценки, дабы создать впечатление, что вы сильный человек с твердым характером;
- *«центристская ошибка»* — дать всем усредненную оценку, ибо вы подспудно считаете всех потенциально плохими работниками;
- *«ошибка недавнего прошлого»* — основать всю оценку только на том, что служащий делал за несколько дней перед оценочной процедурой.

### **Хорошо, если вы знаете, как высказались ваши служащие**

Как правило, у служащих есть вопросы по поводу вашей оценки их работы. Поощряйте их задавать эти вопросы и внимательно выслушивайте. Отвечайте честно, не оцетинивайтесь. Процедура оценки — прекрасная возможность для откровенного диалога. Вы хотите знать, что думают подчиненные; их тоже интересует ваше мнение.

### **О качестве работы и зарплаты**

Выработка нужного варианта системы оценки труда лучше всего получается при обмене мнениями и обучении. Если же вы станете считать процедуру оценки основным фактором обоснования размера заработной платы, тогда серьезная дискуссия о проблемах превратится в дебаты о процентах, деньгах и тому подобном.

### **Анкета оценки — программа совершенствования для служащего**

Служащие должны подписать анкету оценки, что свидетельствовало бы об их согласии с оценкой и их обязательстве пойти на указанные вами изменения. Если служащий не согласен с вашей оценкой или вашим планом

улучшения работы, то пишется заявление об отказе, которое подшивают в личное дело служащего.

## **Строптивный подчиненный — угроза делу**

Вы только что узнали от рассерженного менеджера, что служащий, точнее — служащая, грубо нарушает установленные в компании правила. К тому же, она уже не в первый раз вызывающе ведет себя со своим непосредственным начальником, мужчиной. В прошлом ему было нелегко справиться с нарушительницей. Вот он и пришел за помощью и советом, как ему поступить. Среди служащих пошли слухи. Все внимательно следят, как вы отреагируете. Так что же делать?

### **Не только личный конфликт**

Обсудите причину размолвки персонально с начальником после того, как он успокоится. Убедитесь, что его эмоции и, возможно, предвзятость не исказили картину. Поговорите с другими служащими, которым вы доверяете, чтобы получить истинное представление о конфликте.

### **Факты — вещь упрямая**

Выясните, угрожает ли неправильное поведение служащей ей самой, окружающим или компании. Если так, вы можете перевести служащую на другой участок или вообще уволить. Если же дело обстоит не столь серьезно, не поддавайтесь на уговоры рассерженного начальника и не делайте скоропалительных выводов.

### **А если это будешь ты?**

Будьте готовы к тому, что услышите от нее версию случившегося, противоположную словам начальника. Истина, вероятно, где-то посередине. Внимательно все выслушайте и запишите. Разговор может быть нелегким, но он

является прекрасной возможностью разрядить ситуацию. Более того, ваше обдуманное поведение продемонстрирует вашу справедливость и доброжелательность.

### **Документы всегда законны**

Добейтесь, чтобы начальник составил письменное описание происшедшего с датами, указанием точного времени, с показаниями свидетелей. В описании должно быть и упоминание прежних нарушений и дисциплинарных мер, принятых к служащей. При необходимости попросите других служащих сделать письменное заявление. Заведите отдельную тетрадь для этого случая. Записывайте все разговоры при беседе со всеми свидетелями.

### **Нарушение нарушению рознь**

При очевидном нарушении — несоблюдении субординации, воровстве, драке, сне на рабочем месте, самовольной отлучке — необходимость дисциплинарного наказания очевидна. Соответствующая же реакция при нестандартном нарушении — нелегкая задача. Например, требуется ли служащей не наказание, а просто более современное обучение? Знает ли она точно, чего ожидает от нее начальство и что она сделала неправильно? Достаточно ли она обеспечена оборудованием, оказывается ли ей адекватная помощь? А если служащей физически тяжело работать, была ли сделана разумная скидка? Получила ли она ясные и полные инструкции и необходимое время для выполнения задания?

### **Решение соразмерно вине**

Получив всю информацию, примите решение, соответствующее нарушению, допущенному служащей, и в то же время учитывающее ее прошлые заслуги. Однако прошлые нарушения не должны вызывать ужесточения наказания. Взыскание не должно быть более строгим, чем к другим служащим при аналогичном нарушении.

### **Нужна помощь**

Если имеет место серьезное нарушение правил, обсудите ситуацию с компетентным адвокатом перед тем, как накладывать взыскание на провинившуюся. Цена этого обращения к адвокату будет много меньше той суммы, которую пришлось бы заплатить защитнику при судебном разбирательстве. Не забудьте, что судебное дело служащего против крупной компании часто попадает в прессу. Даже если дело кончается в пользу ответчика, упоминание о вашей фирме в газетах может сильно испортить ее имидж и, кроме того, побудит других служащих обращаться в суд по любому поводу.

### **Конфиденциальность решения**

Помимо защиты достоинства и репутации провинившейся служащей, конфиденциальность снизит вероятность того, что товарищи по работе станут подстрекать ее к возмездю.

Всякое взыскание должно предприниматься с учетом возможности последующей реабилитации. Вы не лишите себя шанса вернуть провинившуюся служащую, если обойдетесь с ней твердо, но профессионально и с достоинством.

### **Предвзятость исключена**

Предпримите указанные ниже шаги, чтобы вас не обвинили в дискриминации или в другом преступлении.

- Установите ясные правила в письменном виде.
- Документально зафиксируйте качество и количество продукции, которые вы ожидаете от подчиненных.
- По меньшей мере один раз в год проводите встречи со служащими во время процедуры оценки работы.
- Проводите обучение своих менеджеров; им необходимо совершенствоваться в лидерстве и умении общаться с людьми.



- Обучайте менеджеров законам о занятости, о труде, правилам объективности при наложении взысканий, умению разрешать конфликты.
- Разработайте и поддерживайте процедуру подачи жалобы, чтобы разрешение конфликтов происходило быстро и безболезненно на самом низком должностном уровне.
- Добивайтесь того, чтобы менеджеры документально фиксировали все случаи необычного поведения служащих — как плохих, так и хороших.
- Знайте и соблюдайте законы о труде.

## **Плохой работник вам только помеха**

Качество работы вашего менеджера по сбыту не соответствует уровню остальных работников вашей группы; его манера разговаривать вызывает нарекания. Его неумение принимать решения не позволяет доверять ему действовать по своему усмотрению; он старается быть лидером, но подчиненные не принимают его всерьез. Как можно избавиться от такого исполнителя? Возможно, вы унаследовали этого менеджера по сбыту от прежнего начальника. Вы не подумали при его найме или неосмотрительно повысили его до этой должности. Или же этот менеджер не соответствует времени. Какова бы ни была причина, вам необходимо предпринять решительные шаги.

### **Это именно ваше решение**

Многие начальники действуют в подобных ситуациях просто, трусливо и не задумываясь. Они «повышают» плохого работника, отсылая его на тот участок, где он меньше всего навредит делу. Некоторые полагают, что это наилучшая стратегия для менеджера с большим стажем работы в фирме — ведь при откровенной оценке его работы менеджер будет морально уничтожен, а что-то

кардинально изменить он просто не в состоянии. Перекинуть проблему на плечи другого — это никуда не годится. Так закладывается фундамент для постоянной некомпетентности компании. Это также несправедливо по отношению к другому менеджеру, которому вскоре все станет ясно. Кроме того, ваши служащие поймут, что вы в страхе отказались от решительных мер. И, наконец, это в высшей степени несправедливо для самого несчастного менеджера по сбыту, ведь вы не дали ему шанса изменить свой стиль работы.

### **Убедитесь, что имеете дело с проблемой исполнения, а не с пороком системы**

Если служащий может решить задачу своей более усердной работой, увеличением рабочего времени, тогда это проблема исполнения. Если же ни количество усилий, ни усердие ничему не помогают, тогда мы имеем дело с пороком системы. Например, не считайте своего менеджера по сбыту ответственным за возврат товара, изготовленного из низкосортного сырья.

### **Много ли проблем исполнения?**

Если недостатки управления — норма, а не исключение, проверьте культуру работы всей организации или ее подсистемы. Если один из пятерых менеджеров разочаровывает вас, внимательно приглядитесь: чего же вы от них ждете, как их обучают? Проблемы исполнения в масштабе компании — это сигнал о недостатках системы, а не сотрудников.

### **Одиночный факт или система?**

Соберите однозначные, неопровержимые и объективные факты о недостатках служащего, ошибках в выполнении заданий, об опозданиях на работу, упущенных сроках, нарушениях политики компании, плохих отношениях с товарищами по работе или клиентами. Фиксируйте даты, время и факт события.

### **Что думают менеджеры?**

Ваша повестка дня такого собрания должна иметь следующие цели:

- показать, что вы поддерживаете менеджера;
- прийти к единому мнению, что данная проблема действительно существует;
- раскрыть причину возникновения проблемы;
- разработать план ее разрешения.

### **В чем ошибка?**

Определите нестыковку, существующую между текущей работой менеджера и тем, чего бы вы хотели. Скажите что-то вроде: «Прочитав недавний план сбыта, я обнаружил больше десятка грамматических ошибок». Объясните, почему эти ошибки представляют проблему для менеджера, для вас, для компании. Дайте возможность менеджеру самому осознать этот недостаток. Спросите: «Вы понимаете, почему эти ошибки наносят ущерб и вам, и мне?»

### **Кто виноват?**

Узнайте у менеджера его мнение о том, что может породить неприятности, на которые вы указали. Выслушайте его мнение беспристрастно, прежде чем опровергать его слова или добавлять что-то свое.

- Является ли эта оплошность оплошностью личного характера? Связана ли она с проблемами физического, эмоционального или медицинского свойства? Может быть, дело в алкоголе или наркотиках? В чем-то другом?
- Или же проблема связана с самим заданием? Требуется ли для выполнения задания подготовка, которой недостает менеджеру? Не слишком ли большая нагрузка ложится на его плечи? Не превышает ли работа уровень возможностей менеджера?

### **Устраните причины**

Лучше всего решать проблемы личностного или эмоционального свойства с помощью профессиональных рекомендаций. Физические проблемы должен решать врач; возможно, потребуется бюллетень о временной нетрудоспособности или отпуск. Если служащий слишком устал от работы, то перевод его на новый участок, досрочный выход в отставку или работа консультантом могут стать благоразумным решением. Если же проблема непосредственно связана с конкретным заданием, рассмотрите одну или несколько из данных стратегий.

- Организуйте дополнительную систематическую обратную связь для этого менеджера: пусть он получает письменные отчеты от других начальников, подчиненных, коллег или же клиентов.
- Наймите для него персонального консультанта или возьмите роль наставника на себя.
- Пошлите этого менеджера в учебное заведение для менеджеров или в местную школу бизнеса.
- Попросите менеджера составить годовой план профессионального развития и одобрите его.

### **Соглашение — основа действий**

Пришлите письмо менеджеру сразу после беседы; укажите, что и когда вы хотели бы изменить в его стиле работы. Предложите план изменений и сообщите о последствиях, к которым приведет его отказ пойти на ваши условия. Попросите менеджера вернуть вам подписанную копию этого письма.

### **Нужна ваша помощь и поощрения**

Сделайте свою часть плана. По мере выполнения плана менеджером оказывайте ему всяческую помощь, стимулируйте его. Когда вы увидите документально подтвержденные улучшения, похвалите его за это. Не теряйте

связи с этим человеком. Общайтесь с ним ежедневно. Если же менеджер не выполняет свою часть договоренности, предпринимайте шаги к его увольнению.

## **Непокорность недопустима**

Непокорность может выражаться в различных формах. Реже всего менеджер не подчиняется вашей власти, когда вы остаетесь один на один, или же просто напрямую отказывается выполнять ваши распоряжения. Как правило, непослушный менеджер постоянно оспаривает ваши идеи на собраниях, старается принизить ценность ваших рекомендаций на совете директоров или же выступает против вас в средствах информации. Часто вы обнаруживаете, что менеджер, который поддерживает вас при личных контактах и на публике, готов бросить камень в ваш огород, когда об этом никто не догадывается. Какую бы форму ни приобретало неподчинение, если вы не сумеете твердо постоять за себя, то скоро превратитесь в половую тряпку для окружающих.

## **Ваша личность и зеркало**

Вероятно, в вашем поведении есть что-то, располагающее подчиненных к непокорности. Что же это? Возможно, вы отказались выслушать менеджера, не дали ему высказать свое несогласие с вами или сделали что-то, вызывающее неуважение к вам? Вспомните все случаи, где вы проявили слабость как лидер, действовали без убежденности.

## **Враждебность истинная и напускная**

Вероятно, что-то в жизненном опыте этого человека, в его представлениях о ценностях, в его принципах является причиной такого поведения. Но что? Может быть, он слишком высокого мнения о себе? Или устал и раздражен? Считает, что сам знает все лучше вас? Скользкий, неискренний и подлый тип? Решил погубить вас?

## **Несогласие как подарок, а не стремление вас унижить**

Вы должны не настораживаться, а испытывать радость, когда подчиненные задают вам вопросы по поводу выказанной вами идеи или предложения. Если вы не будете поощрять их на несогласие с вами, то, значит, у вас негодный стиль руководства. Вместе с тем, такие противоречия должны быть открытыми, честными и высказываться в уважительной форме.

## **Проступок, который совершен**

Не впадайте в истерику из-за слухов и сплетен. Несоблюдение субординации — серьезный проступок. Обвиняйте в нем только тогда, когда твердо уверены, что это действительно так. Возможно, кто-то только и ждет, чтобы вы обвинили служащего в проступке, которого он не совершал.

## **Увольнение — не единственное решение**

Если нарушение субординации создает неисправимую ситуацию между вами и подчиненным или если он несколько не раскаивается, то его нужно уволить. Но если служащий лишь не сдержал минутную вспышку эмоций и искренне сожалеет о совершенном, вы выйдете победителем, если проявите великодушие и простите его.

## **Без свидетелей**

Пусть служащий придет к вам в кабинет, когда вы сидите за своим письменным столом. Во-первых, дайте ему объяснить, что произошло. Спокойно и твердо скажите, что подобное поведение недопустимо. Ясно опишите последствия повторения такого случая.

## **Скандалы вам не к лицу**

Если служащий решает выложить вам в лицо все, что он думает, не надо идти в контратаку или защищать свою честь. Сохраняйте спокойствие. Ваше следующее слово

или поступок могут осложнить дело и впутать сюда вашу компанию. Если вы решили уволить этого сотрудника, просто сообщите о следующем конкретном действии процесса увольнения.

## **Мы все члены одной семьи?**

Во многих фирмах сегодня бытует лозунг: «Мы считаем наших работников членами одной семьи». Некоторые предприниматели пошли дальше и стали действительно принимать на работу членов семьи своих служащих. Результат может быть идиллическим, если эти родственники хорошо работают. Но когда это не так, то язвительность, злоба и ревность поглощают энергию работников и отвлекают их от дела, то есть от обслуживания заказчиков. Во всяком случае, рекомендуем вам следовать приведенным ниже советам.

### **Прежде всего о деле**

То, что происходит за обеденным столом воскресным вечером в семье — это одно, а то, что делается в магазине, на производстве и в офисе — совсем другое. Если член семьи не желает овладеть профессионализмом, которого от него ждут руководители, такой человек не должен получать зарплату. Не допускать семейных раздоров во время работы, а рабочие неприятности не переносить в дом — вот пример правильного поведения, выгодного и для бизнеса, и для домашнего очага.

### **У семейного бизнеса свои перспективы**

Не лгите своим служащим насчет перспективы их роста, если необходимые для этого должности зарезервированы для членов вашей семьи. Давать заведомо пустые надежды не только неэтично, со временем это может сорвать вам сроки выполнения заказа. Обманутый служащий может уйти от вас в критический момент, может саботировать ваши усилия, а вы даже не узнаете об этом.

### **Письменный контракт вернее**

Братья и сестры, родители и дети, супруги и кузины могут начать свое дело, вдохновленные взаимной любовью и наилучшими намерениями. Однако со временем кому-то захочется выйти из бизнеса или же изменить направление его деятельности, а другие его не поддержат. Если непримиримый конфликт вынудит одного из владельцев предприятия уйти, то возникнут проблемы: кто у кого откупает свою долю, на каких условиях и по какой цене? Семейные узы ни в коем случае не могут быть так надежны, как официальный письменный контракт или завещание.

### **Родственники в семейном бизнесе не должны погубить моральный климат компании**

Служащие — не члены семьи — понимают, что родственники руководителей будут пользоваться большими льготами и поблажками, чем они. Если особое положение членов семьи станет вопиющим, скажется на нормальной рабочей атмосфере и остальные работники будут чувствовать себя людьми второго сорта, то из-за этого пострадает дело. Например, нельзя ставить малоквалифицированного члена семьи на работу, обучение которой заняло у другого работника несколько лет.

### **Подчинение не по родству**

В крупных компаниях существует политика, запрещающая подчинение одного родственника другому. Причина этого — в трудности принимать объективные решения при подобных обстоятельствах. Небольшие фирмы не могут позволить себе такой роскоши. Это грубое нарушение этики, когда родственники начальника просят работников оказать им услугу, не входящую в их служебные обязанности. Даже если они не делают попыток злоупотребить своими близкими отношениями с начальником, служащие будут чувствовать себя неловко под взглядами этих родственников и ощущать давление от их присутствия.



# г л а в а 4

## **Вы — лидер! Возглавьте свою команду**

Не всякий руководитель может быть лидером своей команды, своего коллектива. В этой главе вы найдете советы, как можно стать лидером, что нужно сделать, чтобы окружающие смогли оценить ваши знания и умение объединять усилия многих для решения тех или иных проблем. Воодушевите их, и они помогут разрешить ваши трудные задачи..

### **Что такое лидерство**

Кто-то однажды сказал, что о нас можно судить по тому, что и как мы говорим. Если так, то из этого следует: чтобы стать лидером, надо пользоваться выражениями великих людей. Вы найдете в них модель поведения для того, кто намерен управлять людьми и добиваться целей.

### **Как добиться этого**

Отнеситесь к своим обязанностям наставника серьезно. Поделитесь своими знаниями и опытом с вашими подчиненными, но не заставляйте действовать исключительно по-вашему. Руководить — значит, предоставить людям свободу делать то, что требуется, наиболее производительным и наиболее человечным способом.

### **Только личным примером**

Руководите личным примером. Многие хотели бы следовать какой-либо положительной модели. Все испытывают разочарование от столкновения с неудачником. «Нет плохих солдат, есть плохие офицеры» — говорил Наполеон.

### **Чего ждут от вас сотрудники?**

Выясните, чего они ожидают от вашего руководства. Узнайте, что вы можете сделать, чтобы помочь им, это увеличит их желание оправдать ваши ожидания.

### **Контакт должен быть двухсторонним**

Организуйте обратную связь. В том случае, когда служащие не очень-то откровенны, задайте такой вопрос: «Что я должен совершить, чтобы ваши усилия были более успешными?»

### **Умейте выслушивать**

Приготовьтесь как можно больше слушать. Побеседуйте со всеми новыми сотрудниками. Выясните все, что можете, об их желаниях, возможностях, страхах, идеях, предложениях, нуждах, предрассудках, мнениях, мечтах и способностях.

### **Вовремя принимайте меры**

Раз что-то пошло не так, значит, нужно принять меры, чтобы в другой раз все было сделано правильно. Часто бывает лучше, если подчиненные говорят вам, как они намереваются исправить ситуацию, а не выслушивают ваше решение. В их способе исправления может быть больше смысла, так как они чувствуют ответственность за свой промах и смогут решить проблему, когда вас не будет рядом.

### **Об ошибке сообщайте тактично**

Если подчиненные не оправдывают ваших ожиданий, определите ошибку, но не порицайте того, кто совершил

ее. Помните, что хороший лидер несет ответственность за ошибки своих подчиненных и берет на себя большую часть вины.

### **Теперь все получится**

Помогите своим работникам справиться с неудачей. Объясните, что неудача имеет два аспекта: один — наглядный практический урок, который закрепляет их умения на будущее; второй — повод повысить их решимость выйти победителями в схватке с трудностями. Поощряйте служащих идти на хорошо продуманный риск.

### **Не бойтесь просить о помощи**

Если подчиненные довольны вашим лидерством и вам приходится просить их выполнить особо сложное задание, даже неприятное, то персональное обращение может дать наилучший результат.

### **Какова основная идея?**

Ваши служащие — лучший источник идей о том, как сделать работу быстрее, дешевле и лучше. И когда вы воплотите эти замыслы, возросшая самооценка подчиненных увеличит их энтузиазм и желание работать еще лучше. О самых лучших руководителях, когда их работа завершена, люди говорят: «Мы сделали это сами».

### **Учитесь признавать свои ошибки**

Большинство менеджеров неправильно относятся к признанию собственных ошибок или к извинениям за неверные действия, считая это проявлением слабости. Совсем наоборот! Люди уважают тех лидеров, которые достаточно сильны, чтобы сказать: «Да, я виноват!»

### **Вам поможет юмор**

Пусть на рабочем месте присутствует чувство юмора. Не бойтесь подшутить над собой иногда, посветлейте лицом, улыбайтесь побольше, смейтесь над забавным.

### **Как замечательно преуспевать, как печально быть посредственностью**

Дайте ясно понять, что вы ожидаете самого лучшего выполнения заданий от своих подчиненных, а сами постарайтесь сделать их работу волнующей и интересной.

### **У вас общие интересы**

Хорошие руководители умеют убедить подчиненных, что их интересы и интересы начальства — одно и то же. Но мало просто сказать об этом. Подтвердите это заявление своими действиями, если хотите получить репутацию товарища по команде.

### **Благодарность и еще раз благодарность**

Когда служащие оправдывают ваши ожидания, поблагодарите их.

### **Стремитесь стать лучшей командой**

Поставьте высокие цели перед своими людьми, проявите оптимизм, заверив их, что они в состоянии добиться высот. Пробудите скрытые способности этих людей, предложив им соревноваться между собой.

## **Задачи для менеджеров**

Расскажите менеджерам, управляющим вашими людьми, о том, чего вы от них ожидаете. Это очень важно. Во-первых, менеджеры смогут преуспеть сами и принести пользу компании, так как ваши и их действия будут согласованы. Во-вторых, вы создадите основание, на котором затем построите систему оценки их деятельности. И в-третьих, вы сможете разработать критерии, которые будут использованы при найме новых менеджеров. Лучший руководитель тот, у кого хватает ума нанять хороших работников, и достаточно терпения, чтобы не мешать им работать.

1. Свои требования изложите ясно и в письменной форме.
2. Обучайте подчиненных.
3. Не забывайте благодарить за успехи.
4. Критикуйте только за дело.
5. Интересуйтесь новыми идеями.
6. Найдите время выслушать.
7. Предоставьте самостоятельность в решении задач.
8. Развивайте их способности.
9. Поддерживайте в них стремление работать лучше.
10. Обеспечьте двухсторонний контакт.
11. Требуйте ответственного отношения к делу.
12. Помогайте им достигнуть успеха.
13. Спорные моменты разрешайте быстро и тактично.
14. Вы должны быть в курсе как хороших, так и плохих новостей.
15. Решайте большинство проблем до того, как они попадут на ваш письменный стол.
16. Не обращайтесь за ненужными указаниями.
17. Пусть ваши приоритеты станут и приоритетами подчиненных.
18. Сообщайте информацию ясно, кратко и точно.
19. Укажите на ошибку тактично.
20. Старайтесь превзойти ожидания ваших клиентов. Цените их и прельщайте блестящими перспективами.
21. Если вы не смогли выполнить требования клиента, то постарайтесь исправить положение.
22. Не ждите, когда вас попросят, начинайте действовать самостоятельно. Вызывайтесь добровольно выполнить трудное и нежелательное для вас поручение.
23. Организуйте свою работу, четко и систематически выполняйте задания.
24. Найдите способ экономии расходов и увеличения доходности.

25. Достоинно представляйте свою фирму.
26. Принимайте критику с достоинством. Будьте всегда самокритичны.
27. Принимайте похвалу с благодарностью.
28. Повышайте свою профессиональную квалификацию.
29. Не допускайте, чтобы работа пагубно отражалась на вашей личной жизни.

## **Поддерживайте менеджеров**

Подчиненные вам менеджеры будут прекрасно себя чувствовать, если вы последуете рекомендациям, изложенным в этой книге. Эти советы прибавят вам значительности, помогут создать корпоративное видение вашего бизнеса. Но и от вас кое-что потребуется. Менеджерам нужно ваше благословение, ваша поддержка и защита. Только если они будут твердо знать, что на вас можно опереться, они смогут поднять вас в глазах окружающих.

### **О повышении в должности объявляйте громогласно**

Поразительно много менеджеров получают повышение без всякого объявления о том и, не понимая точно, что это значит. Поэтому им приходится потом долго узаконивать свое новое положение перед подчиненными. Не поступайте так со своими менеджерами. Публично объявите о повышении сначала тем, кого повышаете, а затем и работникам всей организации. Персонально представьте новых менеджеров служащим, которыми они будут руководить.

### **Предоставьте им самостоятельность**

Не держите подчиненных на коротком поводке. Передавайте служащим информацию, часть власти, право принимать решения в тех случаях, когда это необходимо для выполнения конкретного задания. Спрашивайте менеджеров, достаточно ли полномочий вы отдали им.

### **Помогайте росту карьеры подчиненных**

Подумайте о профессиональном росте служащих в рамках корпорации заранее. Рекомендуйте достойным взяться за более сложные задания, даже если это поначалу снизит эффективность работы.

### **Не «путайтесь» под ногами**

После того как вы передали ответственность подчиненному, отстранитесь и не мешайте, пока вас не попросят помочь. Дайте людям возможность учиться на практике.

### **Ваша поддержка не будет лишней**

Если менеджеры действуют из лучших побуждений — поддержите их действия. Возможно, вам придется критиковать их отдельные поступки, но не делайте этого перед служащими, если, конечно, вы не имеете намерения уволить кого-то. Когда же для всех совершенно очевидно, что менеджер поступил неправильно, и вы чувствуете необходимость публично признать ошибку, выразите доверие этому менеджеру одновременно с порицанием.

### **Необходима обратная связь**

Возможно, лучший способ поддержать ваших менеджеров — обеспечить то руководство, которое им требуется. Выясните, чего именно они хотят.

### **Методом проб и ошибок**

Говорите менеджерам, насколько они оправдывают ваши ожидания. Даже менеджеры высшего звена оценят, что вы отмечаете их успехи и неудачи. Не ошибайтесь, считая, что исполнители поднялись выше потребности в похвале. Проводите официальный обзор деятельности подчиненных, по меньшей мере, дважды в год. На примере ошибок подчиненных преподайте урок руководства.

### **Оценивайте по заслугам**

Оставайтесь доступным для всех служащих, не передавайте жалобы по инстанциям для разрешения конфлик-

тов. Не создавайте прецедентов действия в обход непосредственного начальника.

### **Станьте третейским судьей**

Ничто не может быть более печальным, если вы не знаете, куда можно обратиться со своей бедой — скажем, при конфликте с коллегой, который занимает более высокое положение. Когда менеджеры оказываются вовлеченными в конфликт друг с другом, ваше дело — встать между ними и разрешить противоречие в интересах организации.

### **Непосредственно наблюдайте за работой подчиненных**

Предписание к этому методу очень простое. Надо выйти из кабинета и посетить служащих на их рабочих местах. Выполняйте, по возможности, приведенные ниже рекомендации.

### **Сопровождающие вам не нужны**

Ваше посещение принесет больше пользы, если вы придете без сопровождающих. Тогда ваш диалог с работниками будет честнее и откровеннее.

### **Будьте справедливы**

Эффективность управления определяется количеством времени, которое вы уделяете людям на низшем уровне производства. Проверяйте работу тех, кто выполняет ваши указания, и тех, чья работа особенно важна для вас.

### **Контроль и еще раз контроль**

Это положительно влияет на подчиненных, показывает вашу заинтересованность в их труде, говорит о том, что вы не считаете себя слишком зазнавшимся и не гнушаетесь общаться с работниками. Кроме того, это позволяет вам постоянно быть в курсе происходящего на рабочих



местах. Выделите, по меньшей мере, тридцать минут в неделю на общение с подчиненными.

### **Не оставляйте без внимания менеджеров**

Некоторые служащие могут воспользоваться благоприятным случаем, чтобы пожаловаться на своего непосредственного начальника (вашего подчиненного) или на принятое им решение. Посоветуйте работнику обсудить этот вопрос сначала с ним. Если же служащий скажет, что он уже обговорил все с начальником, скажите что-нибудь вроде: «Я уверен, что ваш руководитель имел достаточные основания для такого решения; может быть, вам лучше попросить у него более подробных объяснений». Если же у вас есть причина усомниться в правильности суждения менеджера, не говорите об этом служащему и не подавайте виду, но побеседуйте об этом лично с тем начальником позднее.

### **Наблюдайте, слушайте, задавайте вопросы**

Учитывайте все. Прислушивайтесь к словам и тону служащих, когда они разговаривают с вами и друг с другом. Вы узнаете много о том, насколько они довольны условиями труда. Понаблюдайте, как они обращаются с оборудованием и материалами, как относятся к заказчикам. Вы можете задать вопрос типа: «Сообщите мне, как мы справляемся с ситуацией, когда...?» Ваш тон должен быть скорее придиричивым, чем опекающим.

### **Хорошие новости воодушевляют**

Бродя по рабочим местам подчиненных, вооружитесь информацией о последних успехах корпорации и сообщите людям эти приятные новости. Так вы поднимете доверие к вам и улучшите настроение людей. Бывает, что служащим говорят только о мрачных вещах. Нейтрализуйте пессимизм своим оптимизмом, заразите их положительными эмоциями.

### **Ищите повод для похвалы**

Заметив что-то положительное, похвалите. Если в корпорации есть отличившиеся — поблагодарите их за службу прямо на рабочем месте. Но не стоит смущать их перед коллегами, которые в этой ситуации могут подумать о себе как о неудачниках.

### **Не придирайтесь понапрасну**

Когда вы видите, что работа делается неправильно, не критикуйте работника. Исправьте на месте то, что можно переделать, потом поговорите с непосредственным начальником того, кто плохо работал, чтобы он принял соответствующие меры.

### **Иногда нужно передать часть полномочий**

Редко кто из руководителей передает подчиненным оптимальный объем полномочий; еще меньше передают избыточно; большинство занижают объем. Почему?

Одни руководители знают, что надо передать свои полномочия, но им не хочется тратить время на обучение людей новым видам работы. Другие не желают делиться полученной властью. Есть руководители, которые не доверяют своим служащим или же боятся потерять контроль над ними.

Но все же аргументы в пользу передачи полномочий неоспоримы: вы можете скинуть с себя часть ноши; отделаться от хлопотных забот; почувствовать себя легче, выйдя из конторы. Вовлеките своих служащих в решение новых и сложных задач, а, может быть, они смогут выполнить вашу работу лучше, чем вы?

### **Изучите таланты подчиненных**

Просмотрите все сильные и слабые стороны подчиненных: что у них получается особенно хорошо? Что им нравится делать? Чем они выделялись в прошлом? Составь-

те перечень пожеланий и выдающихся качеств каждого человека.

### **Обязанности не всегда соответствуют способностям**

Какой из текущих видов деятельности в вашей фирме требует наибольшего таланта или интереса, судя по первичной информации? Уточните, какая часть этих работ может быть передана служащим, и каким именно? Можно ли расширить объем работ выбранных служащих так, чтобы найти для них новые обязанности? Часто бывает слишком много громких слов и слишком мало действий, которые им соответствуют.

### **Передайте часть своих дел**

Не отдавайте те виды работ, которые вам интересно выполнять самому. Не отказывайтесь от дел, которые только вы и должны закончить.

### **Разъясните преимущества**

Объясните преимущества принятия новых обязанностей для подчиненного. Скажите, что передача полномочий означает для него перспективы должностного роста, уменьшение необходимости выполнять менее желательные задания. Спросите, хочет ли он этого, выслушайте ответ, постарайтесь в случае сопротивления убедить служащего, что ему нечего опасаться. Выразите свой оптимизм, заверьте, что вы уверены в успехе. Предложите свою поддержку и помощь.

### **Доверяйте дела различной степени сложности**

Развивайте способности служащих, доверяя им все более трудные проблемы.

### **Поощряйте творческое начало**

Предоставьте служащим некоторую свободу в выполнении задания. Проконтролируйте результат, а не то, как он был достигнут. Будьте готовы к тому, что у служащих мо-

гут возникнуть некоторые новые, возможно, очень неплохие идеи на этот счет.

### **Не бросайте без поддержки**

Проведите обучение и инструктаж, практические занятия. Вместе с тем обеспечьте служащим лучший график работы, повышение зарплаты, новые личные контакты, дополнительную власть — все, что необходимо им для успеха.

### **За хороший труд — вознаграждение**

Похвалите и за хороший результат, и за приложенные усилия. Благодарите подчиненных, которые оказывают вам помощь. Ощутимо награждайте за успех — это стимулирует работу служащих в будущем.

### **Что может воодушевить**

Когда вы встречаете людей, вдохновленных своей работой, разве вам не хочется, чтобы они работали на вас? Это можно устроить.

### **Не забудьте похвалить**

Большинству людей хочется доставить удовольствие тому, на кого они работают, но многие начальники не утруждают себя сказать, что им нравится работа подчиненного. Будьте в меньшинстве. Выдайте комплимент, поздравьте с отлично сделанной работой, отметьте успех служащего.

### **Всем расскажите об успехах**

Если ваши люди хорошо трудятся — организуйте рекламу их успехов, помогите им получить репутацию отличных работников. Поменьше упрекайте и побольше хвалите.

### **Поручите творческую работу**

Дайте такое задание, которое доставит им радость. Выясните, что им особенно нравится делать, и поручите это.

### **Проявите энтузиазм**

Покажите людям, что вы любите свою работу. Станьте самым горячим сторонником новых замыслов и радуйтесь успехам служащих больше всех.

### **Покажите ощутимый результат**

Многие хотят чувствовать, что они внесли положительный вклад в общее дело. Покажите им важность их вклада. Помогите увидеть реальный, ощутимый результат их усилий. Продемонстрируйте, как при их участии изменилась жизнь других людей.

### **Способствуйте творческому росту**

Работа становится интересной, если она помогает росту. Передавайте все больше полномочий своим служащим. Посылайте работников на семинары повышения квалификации.

### **Поддерживайте состязательный дух**

Кто-то однажды сказал, что соревнование выявляет лучшее в продукции и худшее в людях, но дело не обязательно должно обстоять именно так. Верно, что межличностная конкуренция часто приводит к тому, что люди роют друг другу яму, входят в противостояние. Но когда рабочая команда сплоченная, когда все стремятся к успеху, состязательный дух может дать лучшие результаты и усилить жажду победы.

### **Похвала — мощный стимул**

Подойдите к служащему в тот момент, когда он радуется своему успеху, и похвалите его. Такое признание его заслуг вполне оправданно. Оно является мощным стимулом для продолжения усилий.

### **Искренность необходима**

Не хвалите только потому, что так рекомендует эта книга или кто-то еще вам посоветовал. Если вы в действи-

тельности не верите в значение похвалы, вам незачем расплываться в улыбке. Хвалите только то, что заслуживает одобрения.

### **Благодарите всю команду**

Существует одна неточная поговорка: «Критикуй персонально, хвали прилюдно». Будьте осторожны с публичной благодарностью. Она может озадачить отличившегося, и коллеги могут отвернуться от него, поставив несчастного в неловкое положение. Самая безопасная и надежная форма похвалы на публике — это поблагодарить за труд всю команду, даже если не все принимали непосредственное участие в проекте.

### **Хвалите за проделанную работу**

Вы хотите «приподнять» своих служащих, но не делайте это сами. Пусть сама работа «приподнимет» их. Вместо того чтобы говорить, какой молодец работник, скажите, как хороша сделанная им вещь.

### **Похвала с отрицательным зарядом несовместима**

После того как вы похвалили какого-то прежде недисциплинированного служащего за то, что он стал работать более организованно, в соответствии с установленной календарно-плановой системой, не заканчивайте словами: «Давно пора». К какому еще выводу может прийти служащий, кроме того, что этот менеджер никогда не будет доволен им, и поэтому не стоит и стараться.

### **Проверьте, действуют ли ваши стимулы**

Служащих стимулируют к работе не только внешние факторы, но и глубокие внутренние. Вы не всегда можете знать, почему данный человек хорошо трудится и насколько большую премию следует ему выписать. Многие консультанты по менеджменту тратят годы, стараясь разрешить загадку стимула. Если вы последуете некоторым

простым советам, то сможете сэкономить деньги, которые потратили бы на консультанта.

### **Что важно для ваших служащих**

Опросите своих людей либо официально через анкету, либо в неофициальной беседе, чтобы узнать, каковы их внешние стимулы. Что они думают о продвижении по службе, о надежности работы, премиальных, о системе оплаты труда, о льготах, подарках и тому подобном? Выясните также вопрос о внутренних стимулах и наградах. Что они предпочитают — успех в труде, творческий подход, приобретение знаний, независимость, лидерство, признание заслуг, уровень обслуживания? «Меж королями и тиранами такое есть различье: король о благе подданных печется, тиран — о личном» (Роберт Геррик).

### **Достойная зарплата — хороший стимул**

Деньги могут оказаться сильным демотиватором. Зарплата — это первое, на что жалуются люди, когда чувствуют, что не получают достаточного вознаграждения за свой труд. Низкая заработная плата становится особенно отчуждающим элементом, когда служащих просят принести личную жертву, чтобы их компания осталась на плаву. Убедитесь, что ваш уровень оплаты труда сопоставим с таким же уровнем в аналогичных компаниях вашего региона.

### **Не принижайте значение денег**

Не пытайтесь утешить низкооплачиваемого работника, принижая значение денег, особенно если вы получаете зарплату в несколько раз большую, чем он. Это — худший вид снисходительности.

### **Эффективному труду справедливую оценку**

Объем продаж и сдельная работа могут быть определены количественно, но вклад не каждого работника может быть надежно оценен. Каким образом вы сопоставите

эффективность труда двух менеджеров? Может ли быть объективным мерилom относительный успех их подчиненных?

### **Оценка труда прямо пропорциональна усилиям**

Предоставляйте дополнительную оплату, только если служащие понимают, что компенсация растет в прямой пропорциональной зависимости от их личных усилий. Они должны быть уверены, что получают повышение за тяжелый труд, и знать, что это такое, на личном опыте. Тогда у них будет стимул повторить прежнее усилие, чтобы получить за это вознаграждение. Устройте для них ежедневную обратную связь. Письменно фиксируйте результаты их работы на официальных бланках. Когда проявите щедрость — объясните, за что именно.

### **Повышайте зарплату достойно**

Награждайте своих передовиков так, чтобы они не стремились уйти к вашим конкурентам.

### **Вознаграждайте весь коллектив**

Большинство систем стимулированной оплаты выделяет только труд отдельных людей. Вознаграждайте и команды. Каждый герой в вашей платежной ведомости имеет за спиной коллектив, который поддерживает его. Наградить личность и игнорировать поддерживающую группу — значит снижать коллективную мотивацию, «боевой» дух команды.

### **Чудес не бывает**

А вот какие факторы могут помешать успешному стимулированию по этой системе:

- некоторые работники воспротивятся дифференцированному премированию, потребуют равных премий, например пропорционально должностному окладу;
- кое-кто не доверяет менеджерам, считая их неспособными к справедливому распределению;



- есть люди, которые не могут работать больше или лучше;
- оборудование на отдельных участках ненадежно и не обеспечивает возможности увеличения выпуска продукции;
- даже самые щедрые финансовые посулы могут оказаться не в состоянии воодушевить отдельных, «отчужденных» служащих.

Еще сто одна причина может помешать денежному стимулированию ваших работников. Выясните все возможные барьеры на этом пути, все, что может воспрепятствовать росту, прежде чем вводить такую систему.

## **Критика должна быть объективной**

Главная проблема не в том, что людей критикуют слишком часто или слишком резко, но в том, что критика не достигает цели. Почему столь немногие руководители стремятся критиковать своих подчиненных за плохую работу? Существует два ответа на этот вопрос: одни не хотят критикой вызывать гнев подчиненных; другие понимают, что плохо выполняют собственную работу, так как им приходится часто исправлять других. С помощью приведенного ниже списка вы осознаете свое право на деловую критику и снизите сопротивляемость критикуемого.

## **Реакция может быть негативной**

Негативная реакция на критику естественна. Но только в первый момент. Вторая реакция иная. Если вы воспользуетесь предлагаемыми рекомендациями, оборонительная позиция на ваши слова сменится на уступку и согласие.

## **Не критикуйте незаслуженно**

Гораздо легче критиковать, чем быть правым. Убедитесь, что вы полностью правы. Проверьте себя и перепроверь-

те. Не совершайте ошибки, незаслуженно критикуя подчиненного. Вы потеряете контакт со всеми служащими и испортите отношения с невинной жертвой. Точно так же не допускайте, чтобы хотя бы один человек избежал контроля, в то время как остальным было указано на ошибки.

### **Не действуйте сгоряча**

Что вы чувствуете по поводу этой ситуации — испытываете гнев? Вы думаете, что вас предали, подставили? Хотите ответить тем же? Если ответите «да» на любой из этих вопросов, то вас можно почти наверняка назвать карателем. Но если ваша цель — исправить положение, изменить деструктивную ситуацию, ваша критика имеет все шансы быть принятой.

### **Критика должна быть своевременной**

Вот три варианта выбора времени для критики:

- *Сразу же.* Совершенное действие еще свежо в памяти служащего, но при этом вы рискуете «стрелять с бедра», не подумав о долгосрочных последствиях своих слов.
- *Спустя некоторое время.* У вас есть возможность успокоиться, взять себя в руки, но вы можете так расслабиться, что решите вообще ничего не говорить, или же посчитаете произошедшее незначительным.
- *Как раз перед следующим моментом, когда служащий может повторить свою ошибку.* Это дает вам шанс превратить критику в обучение.

### **Критикуйте тактично**

Не может быть ничего хуже, чем критиковать кого-то в присутствии других, особенно в присутствии коллег. Выберите безопасную ситуацию: ругайте у себя в кабинете при закрытых дверях.

Если вам приходится делать кому-то замечание прилюдно, сделайте это, следуя одной из приведенных ниже моделей поведения.

- «Не уверен, что могу согласиться с вами».
- «Мой опыт говорит мне другое».
- «Полагаю, что со временем вы придете к такому выводу».
- «Если мы так поступим, то как мы сможем иметь дело с...»

### **Критикуйте за поступки**

Ненавидеть надо грех, а не грешника. Отвергайте исполнение, а не исполнителя. Вы можете преуспеть, осуждая поведение других, но у вас ничего не получится, если вы станете нападать на них лично.

### **Шуткой разрядите обстановку**

Иногда из-за характера служащего или из-за мотивов его поступка ситуация требует либо более жесткой критики, либо более мягкого подхода, чем те меры, которые рекомендовались выше. При жестком подходе просто не соблюдайте многие советы в этом списке! Мягкий подход требует немного воображения. Вот три возможных варианта:

- Пошутите, но постарайтесь при этом не выглядеть саркастично.
- Одна фраза, которая прекрасно срабатывает в отношении обычно надежных служащих, звучит примерно так: «Это на вас не похоже — не подвезти женщину из аэропорта».
- Можно применить и так называемую «условную» критику: «Если ваша пунктуальность в доставке пассажира сравнима с вашей способностью водить машину, то едва ли найдется лучший водитель».

### **Ошибки исправляйте**

Скажите служащему, что вы считаете необходимым предпринять, чтобы исправить положение. Еще лучше, предложите служащему самому назвать выход из ситуации, спросив его: «Что надо сделать, чтобы это больше не повторилось?» (для некоторых служащих надо сказать помягче: «Чем я могу вам помочь, чтобы избежать такого в будущем?»). Когда вы слышите то, что вам нравится, то есть предложения по радикальному изменению ситуации, добейтесь, чтобы служащий обязался так действовать и дальше. Ответы типа «постараюсь», «может быть, смогу» или «сделаю все возможное» — это отнюдь не обязательства.

### **Проследите за результатом**

Ищите возможности похвалить служащего, когда он все сделает правильно в следующий раз. Если ошибка повторилась, опробуйте на этом служащем все рекомендации данного раздела, но только более строго.

### **Помогите разрешить противоречия**

Среди навыков, которыми должен обладать руководитель, есть еще один: исполнять иногда роль царя Соломона. Некоторые считают, что подчиненные менеджеры не в состоянии разрешать конфликты. Если между двумя лицами возникают противоречия, какова ваша реакция? Следуйте советам, изложенным ниже, — и вы справитесь и с этой задачей.

### **Выработайте четкий план**

Стратегический план для команды или организации должен быть четким и ясно изложен, его нужно ориентировать на цели и действия, соответствующие общему направлению. Без единого обобщенного плана ваши менеджеры пойдут кто куда.

### **Расскажите о своих требованиях**

Ясно и конкретно установите свои требования, касающиеся отчетов, границ ответственности, должностных обязанностей, делегирования полномочий, льгот и привилегий, норм и функций, этики, сроков выполнения заданий и других моментов, которые могут стать причиной конфликта.

### **Выясните мнение каждой стороны**

Прежде чем принимать решение по конфликту, побеседуйте с каждым из спорящих наедине. Рассмотрите причину ссоры с точки зрения каждой из сторон. Оговорите свое право вынести любой вопрос, явившийся причиной ссоры, на всеобщее обсуждение, если вы решите, что это наилучший выход из положения. Помните: ваше одностороннее вмешательство может скомпрометировать вас, и вы утратите право разрешать чужие противоречия.

### **Ищите не виноватого, а решение**

Когда вы сведете их вместе у себя в кабинете, сразу же поставьте условие, что разговор будет контролироваться вами и пройдет цивилизованно, без взаимных обвинений. Заявите, что вы не намереваетесь искать виноватого, а лишь хотите найти решение, которое устраивало бы обе стороны и вас самого.

### **Оставайтесь сторонним наблюдателем**

Не принимайте сторону ни одного, ни другого сотрудника. Спорящие должны испытывать к вам доверие и знать, что вы сохраняете нейтралитет. Вы обязаны быть помощником, а не судьей.

### **Выясните все факты**

Дайте возможность одному из спорщиков высказать все до конца, не перебивая его. Потом пусть второй повторит слова первого в своей интерпретации. Затем выслушайте версию второго человека. И продолжайте так действо-

вать, пока стороны не обнаружат, что конфликт произошел из-за недоразумения, недопонимания чего-либо, и не придут к соглашению.

### **Помогите найти выход**

Спросите у них, какое решение устроило бы всех. Наилучший результат должен устраивать также и вас. Если вам понравилось то, к чему вы пришли в итоге, — объявите, что тупиковой ситуации больше не существует, выход найден. Если же вы не можете прийти к соглашению, начните переговоры снова.

### **Отследите ситуацию**

Проследите ситуацию после разрешения конфликта. Через две недели выясните положение дел, потом — еще через две. При необходимости принимайте меры.

### **Сказал — сделал**

Кто-то однажды заметил, что люди не слушают, что вы им говорите, — они смотрят на ваши руки. Иначе говоря, главный инструмент вашего руководства — ваши действия. Служащие не всегда верят тому, что вы рассказываете, они доверяют тому, что вы делаете. И когда видят ваши действия, то и сами поступают так же. Так как же вы выглядите в их глазах? Мастерство лидера проявляется в умении вселить в людей веру и желание продолжать начатое.

### **Честность**

Ваше слово — закон? Может ли служащий быть уверен: как только вы узнаете что-то для него важное, вы сообщите ему об этом?

### **Знания**

Всегда ли вы в курсе новейших достижений в вашей области деятельности? Способствуете ли тому, чтобы ваши

подчиненные посещали семинары и повышали свою квалификацию? А сами ходите на семинары? Вы много читаете?

### **Уверенность в себе**

Видят ли в вас подчиненные человека, уверенного в себе. Готовы ли вы пойти на риск или же постоянно остерегаетесь, лишь бы оставаться в безопасности?

### **Зрелость**

Ведете ли вы себя профессионально? Умеете ли передать окружающим серьезность цели? Нравится ли окружающим, как вы держитесь?

### **Ответственность**

Готовы ли вы с охотой платить за собственные ошибки? Так ли вы беспокоитесь о хороших результатах, как ожидаете этого от других?

### **Преданность делу**

Так ли вы преданы делу, как учите подчиненных?

### **Организаторские способности**

Хорошо ли вы умеете управлять своим рабочим временем? Организуете ли вы свою работу так, что соблюдаете первоочередность дел в каждый конкретный момент времени?

### **Творческий подход**

Можно ли сказать, что вы всегда в поиске лучшего пути выполнения задания? Считают ли вас новатором в вашей области деятельности?

### **Пунктуальность**

Задерживаетесь ли вы на работе допоздна? Приходите ли на собрания вовремя? Соблюдаете ли точные сроки начала и конца мероприятий? Встречаетесь ли со своими подчиненными достаточно часто и в те дни, когда обещали?

### **Энтузиазм**

Можете ли вы назвать себя энергичным, оптимистичным человеком? Сохраняете ли веру в успех в трудных ситуациях?

### **Надежность**

Можно ли рассчитывать, что вы выполните обещанное? Приходите ли на помощь, когда вы нужны людям? Остаетесь ли верны делу (и людям) с начала и до конца?

### **Открыты ли вы для критики?**

Спрашиваете ли вы мнение подчиненных, когда полагаете, что могли ошибиться? И как вы реагируете на их критику?

### **Уровень жизни**

Является ли благосостояние ваших подчиненных вашим главным приоритетом?

### **Бескорыстие**

Что вас больше тревожит: ваша слава и процветание или репутация компании? Делитесь ли вы славой со своими коллегами, подталкиваете ли их вперед, когда на вас направлены телевизионные камеры?

### **Коллективный труд**

Можете ли передоверить ответственность своей команде и отойти в сторону? Хороший ли вы товарищ в команде, членом которой являетесь?

### **Чувство юмора**

Умеете ли рассмешить людей, но не за счет других? Можете ли подшутить над собой? Способны ли показать людям светлую сторону самой мрачной ситуации?

### **Внешний вид**

Заботитесь ли вы о своем внешнем виде, следите ли за собой, одеваетесь ли со всей тщательностью?



# 5 глава

## **Обновление как признак прогресса**

Меняться — значит совершенствоваться, идти вперед по пути прогресса. Что для этого нужно?

Стоять в стороне — это не метод современного руководителя. Вы должны сами регулировать все, что ведет к успеху. Как этому научиться? В этой главе вы найдете рекомендации по современному структурированию, стратегическому планированию, управлению качеством и многому другому, что способствует успеху в вашем деле.

### **Будущее вашей компании**

Если вы руководитель, то вам необходимо не просто убедиться, что пока все идет как надо. Сделанное сегодня закладывает основы будущего. К сожалению, большинство управляющих высокого ранга слишком занято сиюминутными проблемами для того, чтобы найти время на предотвращение трудностей в будущем. Если же вы не обдумаете завтрашней стратегии своей компании, у вас вообще может не быть будущего. Не существует более мощного движителя организации к совершенству и долгосрочному успеху, чем привлекательная, вдохновляющая перспектива на будущее, которую разделяют многие.

### **Все знать, все предвидеть**

Как изменяется рынок сбыта? Что делают в исследовательских лабораториях мира такого, что способно резко изменить номенклатуру ваших изделий и технологию производства? Что нового в культуре? Что вообще происходит в мире? Держите руку на пульсе истории.

### **Изменения будут всегда**

Конкурирующий мир предоставляет вам две возможности. Вы можете проиграть. Или, если хотите выиграть, можете пойти на изменения. Подготовьте себя физически и психологически к необходимости перемен. Рассматривайте изменения как шанс, счастливый случай, приключение, а не как угрозу. Ваш взгляд на это повлияет и на отношение к изменениям ваших служащих.

### **Место на рынке**

Что бы вы ни производили, вы должны сделать все лучше, дешевле и быстрее. Если вы не готовы к новаторству — приготовьтесь потерять место на рынке.

### **Заклучайте долгосрочные обязательства с клиентами**

Перестаньте думать о товарах или услугах, которые вы предоставляете клиентам, думайте об их потребностях. Сосредоточьтесь на их запросах. Если вы видите, что требования изменяются, первым предложите новые идеи и решения.

### **Инновации и адаптация — главное в работе**

Нужно, чтобы служащие сидели на краешке стула, а не отдыхали, удобно развалившись в кресле.

### **Не счетовод, а стратег**

Перестаньте думать как счетовод и начинайте мыслить как менеджер. Тратьте деньги на технологии, людей и обучение и не считайте это расходами. Напротив, это инвестиции.

## **О «кандалах» успеха**

Успех — барьер к изменениям. Когда вещь не сломана, нет необходимости ее ремонтировать. К сожалению, это иногда означает, что нет и мотивации к улучшению. Самое значительное в этом мире не то, где мы находимся, но в каком направлении движемся. Боритесь с кандалами успеха. Даже если вы — номер один на рынке сбыта, ни на минуту не довольствуйтесь величиной вашего отрыва от парня за соседним прилавком.

## **Не тратьтесь зря**

Невозвратные расходы — это инвестиции, которые привели вас туда, где вы сегодня находитесь. Некоторые неохотно покупают новое оборудование из-за того, что на ранее приобретенное оборудование потрачено много средств. Другие же не желают изменять программу обучения, жалея денег, заплаченных за прежний курс. Перестаньте тревожиться по поводу ваших прошлых затрат. Вкладывайте деньги в свое будущее.

## **Не забывайте самых лучших и умных**

Ваши лучшие сотрудники приведут вас в будущее. Используйте системы резервов, которые выявляют, обучают, продвигают и поощряют людей.

## **Лодырям нет места**

Не тратьте свое время, энергию и деньги, силком затаскивая в будущее упирающихся и визжащих от страха работников. Если они не хотят или не могут помочь вам двигаться вперед, помогите им найти работу у вашего конкурента.

## **Стратегический план обновления**

Стратегический план — это руководящий документ для вашей организации, объясняющий, куда вы идете и как

туда добраться. Он создается высшим руководством, часто при участии всей компании. Группа стратегического планирования должна собираться ежегодно, по меньшей мере на один день, для того чтобы пересмотреть предыдущий план и выработать план на грядущий год. Не забудьте: в современном изменчивом мире многие организации отдают себе отчет в том, что какие-то разделы стратегического плана могут устареть в течение года; в процессе выполнения план подвергается постоянному пересмотру.

### **Нужен опытный специалист по планированию**

Вы сами или ваши менеджеры можете не слишком разбираться в составлении стратегического плана. Ведущий специалист должен быть одаренным человеком и не иметь в окончательной редакции плана личного финансового интереса. В противном случае он будет невольно оказывать предвзятое влияние на план.

### **Проработка плана потребует времени**

Начните работу в восемь утра и закончите в восемь вечера. Если это ваш первый опыт работы над планом, то, возможно, вам понадобится еще один день. Если вы не можете выделить так много времени, задержитесь в офисе на несколько дополнительных часов.

### **Группа планирования в действии**

Выбор подходящих членов группы планирования — непростая задача. С одной стороны, группа должна быть небольшой, с другой, в ней должны присутствовать люди с разными взглядами. Наилучший размер такой группы — от шести до десяти человек.

### **Слово за служащими**

Привлеките к работе менеджеров и служащих, не состоящих в группе планирования. Спросите выбранных людей, что они могут прибавить к списку. На сессии, после

того как группа высказала все свои идеи, расскажите о предложениях, сделанных приглашенными со стороны.

### **Разъясните концепцию корпорации**

Почти каждая организация имеет концепцию, говорящую о том, что фирма делает, кто ее клиенты, и отвечающую на вопросы:

- Зачем вы существуете? Каким бизнесом заняты? Какую продукцию или услуги обеспечиваете?
- Какие рынки обслуживаете? Кто ваши клиенты? Каковы их требования?
- Каким образом вы решаете проблемы ваших клиентов (тревоги, опасности, расходы, неудачи) и доставляете им радость (счастье, безопасность, доход, успех)?

Ваша концепция должна быть краткой и простой.

### **Программа корпорации**

- Как ваша компания хотела бы выглядеть?
- Какие замыслы хотела бы реализовать?
- Какую иметь репутацию?
- Какое место вы намерены занять в вашей области деятельности?
- Каких стандартов качества вы хотели бы достигнуть?

### **О ценностях и принципах фирмы**

Цель программного заявления — описать желаемый результат. Раздел ценностей и принципов говорит о том, как именно организация намерена достигнуть конечного результата. Вот основные положения программы с рекомендуемыми примерами:

- *Служащие:* «Мы вкладываем деньги в профессиональное развитие сотрудников и повышение их квалификации».
- *Клиенты:* «Мы превзошли ожидания клиентов».

- *Бизнес:* «Мы руководим с учетом долгосрочных результатов».
- *Организация:* «Мы обеспечиваем отсутствие бюрократизма при ведении дел».
- *Окружающая среда:* «Мы разрабатываем только такую продукцию, которая может производиться, использоваться и удаляться в отходы экологически чисто».
- *Общественность:* «Мы играем активную роль в местах, где работаем и живем».

В каждый из этих пунктов вы можете внести свои добавления.

### **Внешние факторы**

Каковы главные тенденции, влияющие на ваш бизнес (политические, экономические, технологические, религиозные, социальные, интеллектуальные, художественные)? Какие из этих тенденций вам угрожают? Какие, наоборот, предоставляют удобные возможности?

### **Внутренние условия**

Что получается особенно хорошо? Что — плохо? Каковы ваши сильные стороны? Каковы слабые, в чем недостатки? Есть ли у вас конкретные преимущества или помехи на рынке сбыта?

### **Мозговая атака на близкую и далекую перспективу**

Что вы намерены делать в будущем году с учетом внешних и внутренних факторов? Подумайте о задачах фирмы в связи с произошедшими переменами, воспользуйтесь появившимися возможностями, улучшите структуру организации. Не беспокойтесь о постановке слишком большого количества задач на этом этапе. Что вы намерены делать дальше, чтобы не отстать от конкурентов? Вспомните компьютерные игры: там тебя скорее убьют, если стоишь на месте, чем если ты двигаешься и хоть что-то предпринимаешь.

## **Приоритеты**

Посмотрите, нельзя ли сгруппировать задачи, имеющие общую природу, и выберите те задачи, решение которых может быстро помочь успеху организации. Едва ли вы в состоянии одновременно работать над более чем пятьюдесятью задачами. Кроме того, действия, которые вы предпримите для решения первых пяти задач, возможно, будут способствовать решению остальных.

## **Силы по порядку**

Не пропустите этот пункт! Если вы еще не выполнили задачу, то выясните причину. Какие силы, факторы или поступки мешают ее выполнению? Выявите их, чтобы устранить. Что способствует реализации задачи? Найдите способы усиления положительных моментов.

## **План действий**

Что может снизить влияние отрицательных факторов и увеличить влияние положительных? Кто из команды примет на себя ответственность за все? Когда и где задача будет решена? Какие требуются средства для достижения успеха?

## **Документы для отчета**

Внесите туда каждое предполагаемое действие в хронологическом порядке и раздайте этот документ всем, вовлеченным в работу над проектом. На еженедельных собраниях группы отслеживайте ход выполнения заданий, которые должны были начаться на прошлой неделе, и проверяйте задания на будущую неделю. При необходимости корректируйте работы.

## **Новости о ходе работ**

Составьте отчет по результатам сессии. Сообщите служащим о новой задаче и новой концепции. Объясните им, что они могут сделать для поддержки вашего плана действий.

## **Реализация изменений**

Если вы видите, что ваши служащие постоянно находятся в состоянии стресса, следует пересмотреть способ, которым вы производите изменения в организации. Без стратегии, подобной приведенной ниже, вы столкнетесь с тем, что ваши работники начнут бороться с переменами, начиная с мелочей и кончая общей политикой компании.

### **Нужна четкая программа**

Если подчиненные знают, к чему вы стремитесь, знают о вашей мечте, то они поймут, как перемены помогут достижению поставленной цели. Более того, они могут сами предложить новые идеи. Компания может справиться с изменяющимися условиями только в том случае, если в ней работают люди, способные отказаться от устаревших практик, при необходимости пойти на нарушение правил в компании и бросить вызов общепринятым принципам.

### **Каждому свое**

Люди избегают перемен или сопротивляются им из страха что-то потерять: контроль, безопасность, престиж, уверенность в себе, взаимоотношения, свободу, удобства, деньги и т. д. Спросите себя: какие возражения могут последовать? как вы можете ответить на них?

### **Контакт с деловым миром**

Если ваши работники лично связаны с клиентами конкурентов и другими людьми из деловой среды, они не будут шокированы, когда вы станете изменять направление деятельности или приоритеты компании.

### **Полная картина**

Ясно обрисуйте изменения, чтобы они были понятны всем, кого это касается. Говорите о здравом смысле и необходимости изменений, определите роль служащих в



этих переменах и скажите о кратко- и долгосрочных сторонах их осуществления. Развейте сомнения.

### **Готовьтесь к переменам**

При возможности дайте подчиненным шанс помочь вам убедиться в необходимости изменений и вместе с вами решить, как на эту необходимость реагировать. Если вам это не удастся, то хотя бы привлеките служащих к планированию задуманных вами изменений. Судьба определяется не случайностью, а выбором. Ее не надо ждать, но нужно стремиться к ее достижению.

### **Люди подскажут**

Организуя обсуждение для тех, кто недоволен: пусть они выскажут свои претензии и зададут вопросы. Если надо — соберите жалобы и рассмотрите их.

### **Не бойтесь ошибок**

Не прячьтесь от страхов и тревог, с которыми сталкиваетесь. Их нельзя игнорировать, преуменьшать или критиковать; будьте терпимы к первой реакции ваших служащих: они не видят пользы от изменений так, как видите ее вы.

### **Введите коррекцию**

Выслушав служащих, ответьте им убедительной информацией с фактами и датами. Исправьте неточности. Постарайтесь передать свой оптимизм и вашу веру в то, что служащие справятся с новыми задачами. Обещайте, что изменения будут продолжаться только в том случае, если окажутся оправданными.

### **А в чем выгода?**

Ответьте на вопрос: «А что я с этого буду иметь?» Покажите, какую выгоду организации и лично служащему дает какое-либо изменение. При планировании любых перемен обязательно предусмотрите дополнительную выгоду для их исполнителей.

### **Решил — сделай**

Покажите, что вы твердо решили провести намеченное изменение. Обеспечьте необходимые людские резервы. Делайте больше того, что требуется от вас для успеха. Возьмите на себя большую ответственность.

### **Без сложностей не обойтись**

Демонстрируя свой оптимизм, не забывайте об отрицательных моментах. Постарайтесь свести к минимуму проблемы, возникающие при реформировании, которое вам придется провести в организации в связи с переменами. Реформирование включает в себя изменения функций, заказ иной номенклатуры поставок, обучение по новой программе.

### **При обновлении измените культуру корпорации**

Литература по менеджменту полна идеями по повышению производительности труда. Одна из них может принести вам значительную пользу. Это изменение корпоративной культуры: ценностей, принципов, норм, структуры мышления, обычаев, ритуалов — словом, всего, что является первопричиной тех или иных поступков служащих. Культура компании часто определяет реакцию работников на изменения и их способность перестроиться для достижения успеха. Если вы обнаружите, что ваша корпоративная культура стоит на пути жизнестойкости вашей организации — познакомьтесь с этим списком.

### **Не все сразу**

За один день культуру организации не переделать. Большинство экспертов сходятся на том, что для этого требуются месяцы, а то и годы работы. Чем крупнее и разветвленнее ваша организация, тем дольше продлится преобразование ее культуры. Чем старше и опытнее штат менеджеров, тем больше времени потребуется для изменений и тем настоятельнее необходимость в них.

## **Аудит — культура корпорации**

Эта проверка точно скажет вам, какие подразделения вашей организации нуждаются в изменениях. Например, обнаружится флегматичное руководство в среднем звене, зажатое между высшим руководством и начальниками на местах, желающими перемен. Пригласите консультанта, который поможет вам провести эту проверку наилучшим образом. Будьте готовы к тому, что консультант станет использовать опросные листы, проводить собеседования, наблюдать за отношением людей к работе, к будущему, изучать способности организации.

## **Вы должны знать, к чему стремитесь**

Насколько велик разрыв между тем, какова культура сейчас и какой она должна быть? Каких принципов должны придерживаться служащие? Какими нормами они должны руководствоваться? Какого уровня обслуживания клиентов вы ожидаете? Слышали, наверное: если не знаешь, куда идешь, то можешь оказаться совсем в другом месте.

## **О вашем стремлении должны знать все**

Словами и действиями дайте понять служащим вашей организации, куда вы их ведете и почему они должны следовать за вами. Станьте самым горячим сторонником нового видения.

## **Изменитесь сами**

Своим личным примером покажите, что всерьез относитесь к необходимости изменения культуры.

## **Фирме нужны лучшие**

Прием новых работников — это живая кровь для вашей организации. Нанимайте только тех, кто верит в ваше новое видение и защищает вашу точку зрения. Научить новым навыкам легко, привить иное мировоззрение сложнее, поэтому принимайте на работу достойных.

### **Часть будущего либо музейный экспонат**

Ваша работа и без того достаточно сложна. Не тратьте время и энергию на трудных работников. Скажите своим сотрудникам, что они теперь либо часть будущего, либо музейный экспонат. Предоставьте тем, кто сопротивляется, возможность измениться, но если они не воспользуются этим, предложите покинуть вашу организацию.

### **Стимулируете ли вы новую культуру?**

Никакие лозунги не принесут выгоды, если их не поддерживать вознаграждением (или же наказанием).

### **Энтузиастам — премии**

Те служащие, которые решились на изменения и согласились на личные затраты для поддержки корпоративных принципов, ваши герои. Обязательно отметьте их усилия, назовите их образцом для подражания.

### **Группы рискованного предпринимательства помогут**

Допустим, что вы осознаете преимущества быстрого приспособления к изменившимся условиям, но обнаруживаете, что торгуете все теми же товарами или услугами, работаете с теми же заказчиками, по старой технологии. Вы хотели бы вырваться из тисков статуса-кво, выпускать новую продукцию. Одним из инструментов для этого является создание специальных групп внутри вашей компании: служащих, действующих по-новаторски в новой области производства. Они станут разрабатывать новые структуры для будущего.

### **Бизнес изменяется постоянно, не отставайте**

Вы никогда не создадите новых производств, если считаете, что уже сделали все возможное и ваш бизнес развивается так, как намечалось.

Не путайте изменение с расширением. Перестаньте думать об увеличении рыночной доли (расширении) или о повышении производительности действующих производственных линий (расширении), начинайте обдумывать новые линии и возможности приобретения новых заказчиков (изменения).

### **Творческий подход и развитие новых производств**

Если осуществление новых рискованных замыслов важно для вашей компании, то стоит включить их в корпоративную концепцию. Когда рискованное предпринимательство становится одной из целей вашего стратегического плана, служащие поймут важность «рискованных» групп внутри предприятия.

### **Ресурсы на развитие нового бизнеса**

Если вы решили начать новое дело, вы должны иметь для этого лимит времени, денег, кадры и информацию. Начните с того, что установите лимит — 10% дохода, 10% своего времени и 10% времени ваших подчиненных.

### **Думайте о корпоративной культуре, изменениях, обновлении и риске**

Люди не пойдут на обновление, если страх провала сильнее, чем радость успеха. Внушите людям словами и действиями, что вы намерены развивать новое производство. Убедите служащих, что надо думать о завтрашнем дне и послезавтрашнем, а не о вчерашнем и сегодняшнем, что создание новых производств принесет им выгоду.

### **Количественные цели по новой продукции, услугам и клиентуре**

Поставьте целью выдавать определенное число новых идей по бизнесу каждый год. Например, ваш стратегический план может включать такую долгосрочную задачу: «В ближайшие три года 15% наших доходов будут получены от тех видов бизнеса, которые предстоит внедрить».

## **Мысль быстрее идей**

Новые технологии ведения бизнеса не порождаются старым мышлением. Новаторы бросают вызов существующим идеям. Они спрашивают: «А почему бы нет?» и «А что, если?...». Творческие семинары учат вас мыслить по-новому. Вложения денег в такие мероприятия могут окупиться в виде новых доходов от внедрения оригинальных идей.

## **Найти новое — их задача**

Соберите людей, которые обычно не трудятся вместе на своем рабочем месте. Отведите им время, профинансируйте, предоставьте условия для выработки новых идей. Вам не надо создавать специальный научно-исследовательский отдел. Эти жизненно важные функции могут выполнять те люди, которые уже есть в вашей платежной ведомости и чьи таланты пока не были востребованы.

## **Помощь соратников**

Если вы хотите, чтобы ваши служащие действовали, как предприниматели, то и обращайтесь с ними соответствующим образом. Дайте им действовать самостоятельно. Проследите, чтобы все внесенные ими предложения по новым производствам не остались без вознаграждения. Таким образом вы заставите своих работников предлагать новые идеи и передавать их вам, а не вашим конкурентам.

## **Самоуправляемые рабочие группы**

Самоуправление рабочей группы — конечная цель передачи полномочий. Менеджеры объясняют членам группы, чего именно те должны достигнуть. А дальше — дело самой команды решать, как добиться результата. Группа не имеет надсмотрщика, хотя и отвечает перед конкретным лицом за свою работу. Основная идея — вдохновить служащих, заставить их чувствовать себя свободными в

выборе способов достижения целей организации. Управление же выигрывает, так как снимается ежедневный контроль за служащими. Постепенное удаление промежуточного уровня менеджмента — это дальнейшее укрепление тенденции к разрушению иерархической пирамиды и введению новых структур — таких как сети, предпринимательство, небольшие рабочие команды.

### **Они нужны вашей компании**

Такие команды хорошо работают, когда:

- служащие не считают эту систему очередным трюком руководства;
- они согласны пожертвовать личными интересами (что нелегко для интеллектуалов и сильных личностей);
- руководство доверяет работникам действовать в интересах организации;
- фирме не приходится немедленно реагировать на изменившиеся требования заказчика или условия рынка.

### **Не все сразу**

Для первых самоуправляемых групп в вашей компании выберите такой отдел, где эта концепция вероятнее всего сработает, и назначьте тех служащих, которые, по вашему мнению, лучше всего проявят себя в новых условиях. Прежде чем распространить новый порядок, не слишком радуйтесь первому успеху, лучше исследуйте причины ситуаций, когда система дает сбой.

### **Успех нужен всем**

Проведите инструктаж для служащих и лидеров самоуправляемых команд. Объясните, как они должны действовать, чтобы добиться успеха. Продолжайте обучение и после того, как команда начала работать.

### **Цели и интерес для работников**

Объясните, в чем логика новой системы работы. Подчеркните преимущества самоуправляемой команды как для

служащих, так и для организации. Расскажите, что теперь они смогут внести большой вклад в бизнес компании и, вообще, им станет интереснее работать без постоянного присмотра начальника.

### **Критерии успеха**

Изложите команде свои требования: что люди должны сделать и какого качества достигнуть. Договоритесь о критериях успеха.

### **Роль лидеров группы**

Одной из главных особенностей самоуправляемой группы является роль лидера. Лидер отвечает за выполнение работы, заказ сырья, связь с высшим руководством — вот почти и все. Члены рабочей группы тоже несут ответственность за свою работу, за соблюдение сроков выполнения заданий, а также принимают решения по вопросам производства.

### **А кто консультанты?**

Консультант группы должен быть звеном, связывающим ее со всей компанией. Он следит, чтобы группа была обеспечена необходимыми ресурсами. Консультант доступен для команды в целом и для отдельных ее членов. Он работает в тесном контакте с командой и оценивает результаты, а, кроме того, проводит оценку труда отдельных работников (в идеале члены команды должны сами оценивать работу друг друга, но многие неохотно это делают по понятным причинам). Спросите каждого работника ваших самоуправляемых команд, какая помощь консультанта необходима ему для успеха.

### **Советы консультанта**

Вклад консультанта можно проигнорировать в суеете при формировании очередной самоуправляемой группы. Консультант, ранее работавший начальником на рабочем месте, может вполне резонно спросить, зачем он нужен в но-



вой роли. Поддержите консультанта советом, обучением и стимулированием. Включите его в список премирования.

### **Действуйте согласовано**

Проследите, чтобы консультанты имели с вами надежную и постоянную обратную связь во время работы команды. Обеспечьте их всем необходимым для этого. Убедитесь, что группа получает необходимую помощь от консультантов, старшего руководства, заказчиков и от вас.

### **Ваши важные решения**

Предоставьте рабочей группе самой решать вопросы о найме работников и выборе поставщиков. Пусть они самостоятельно организуют график отпусков и занимаются другими проблемами, которые прежде были заботой руководства.

### **Премии за работу**

В случае успеха команды премируйте всех, не забудьте и консультанта.

Менеджер по сбыту крупной торговой компании решила перевести своих работников на систему самоуправления. Она сообщила им о планах фирмы на будущее, указала цели торговли и спросила, какие средства им нужны, чтобы достигнуть этих целей. Потом она отпустила работников с тем, чтобы они сами решили, как им организовать свой труд... Увы, этот менеджер продолжала традицию опоры на отдельные личности. Скоро группу стали раздирать ревность и внутренние споры, связанные с дележкой рабочих заданий. Только после пересмотра структуры и равного распределения премиальных, основанного на успехе всей группы, группа стала работать нормально.

### **Результат подскажет**

Сначала через шесть месяцев, а потом через год проводите официальную оценочную процедуру по результатам работы самоуправляемых групп. Если группы работают

хорошо, произведите лишь тонкую настройку. Если же успехов нет, измените то, что считаете нужным, или же вернитесь к старой, традиционной системе.

## **Управление независимыми служащими**

Приглашение на работу независимых работников резко меняет всю систему управления бизнесом. Все большее количество административных функций (например, бухгалтерию, управление финансами, работу с кадрами, закупки) выполняют люди, действующие как независимые консультанты, или же малые фирмы в качестве субконтролеров. Преимущества независимых служащих заключаются для вас в их производительности и меньших затратах на оплату их труда. Недостаток в том, что администрации приходится иметь дело с работниками, не имея возможности их контролировать. Ниже приведен список советов, гарантирующих извлечение максимальной выгоды из работы независимых служащих.

### **Выберите агентство по занятости**

Сегодня на рынке рабочей силы действует множество агентств по занятости. Выберите одно, которое отвечает вашим потребностям, вашей специализации и понимает, что значит работать на вашу компанию. Эта фирма должна отбирать соискателей, отказывая неподходящим.

### **Контрактники не должны работать на конкурентов**

Не работает ли этот независимый служащий на вашего конкурента? Есть ли у вас гарантии, что ваши коммерческие тайны останутся конфиденциальными? Обдумайте и разрешите эти сомнения прежде, чем наймете независимого работника.

### **Система письменного контракта**

- За что конкретно будет отвечать этот служащий?
- Каков срок действия контракта?

- Сколько ему будут платить?
- Какую поддержку может получить служащий от отделов компании?
- При каких условиях контракт будет расторгнут?

### **Контрактнику — корпоративные принципы**

Контрактники должны понять нормы вашей организации, шкалу ценностей, принципы. Какой уровень обслуживания клиентов внешних и внутренних вы поддерживаете? Независимые служащие — ваши гости и должны придерживаться обычаев и культуры вашей компании.

### **Средства контроля и подотчетность**

На кого работают служащие: на вас или на фирму, которая направила их к вам? Что делает вашу компанию уязвимой? Если работники не оправдывают ваших ожиданий, кто должен вмешаться — вы или начальники в независимой фирме? Договоритесь об ответственности.

Независимые служащие достойны уважения, относитесь к ним профессионально и тактично.

Погрузите этих работников в корпоративную культуру, насколько это возможно. Помогите им чувствовать себя комфортно.

### **Эффективность контроля за качеством**

Общее управление качеством (ОУК) предназначено для повышения качества и производительности труда, придания большей ценности всей рабочей деятельности организации. ОУК — лучший друг руководства, ибо одновременно улучшает обслуживание заказчиков и финансовое положение фирмы, увеличивает вклад служащих и поднимает их в собственных глазах. Исследования показывают четырех-, пятикратное увеличение фондоотдачи от инвестиций в фирму с хорошо работающей системой ОУК.

## **Качество и стратегический план**

Хорошее качество никогда не бывает случайным. Оно создается в процессе производства, который вы установили на предприятии. Многие организации имеют финансовые и кадровые планы, планы по капиталам. Таким же образом вы можете достигнуть высокого качества, создав менеджментный план контроля над ним.

## **Система достижения высокого качества**

Это совсем не простая работа. Сократить трудоемкость, как правило, не удастся. Система должна распространяться на всю организацию в целом и учитывать производительность каждого служащего. Успех определяется:

- обучением работников методам предотвращения дефектов;
- полным удовлетворением потребностей внутренних и внешних заказчиков;
- непрерывным совершенствованием работы.

## **Для вас качество — главное**

Изменения начинаются сверху. Вы должны стать лично ответственным, примером для подражания. Сформулируйте свое отношение к качеству и проверьте, насколько ваши действия соответствуют целям организации. Непрерывно работайте над улучшением качества продукции. При необходимости изменяйте рабочие процессы.

## **Критерии качества**

Большинство работников готовы поддерживать высокий уровень качества, особенно если они знают, о чем, собственно, идет речь. Помогите служащим вашей компании понять, что же такое качество.

## **Измерение качества**

Качество определяется количественно (например, семь дефектов стоят пятнадцать долларов за каждое исправ-

ление). Возможность измерить качество позволяет вам узнать, совершенствуете ли вы свое производство и во сколько вам обходится изготовление некачественной продукции.

### **Как повысить качество**

Вы не можете усовершенствовать все сразу. Выберите важнейшие производственные процессы и виды услуг. Определите действующие требования и необходимые меры. Затем ознакомьте с ними всех служащих. Сообщите, какой цели вы хотели бы достигнуть и призовите сотрудников помочь вам в этом.

### **«Нет» браку**

Почему так получается, что на изготовление продукции у вас хватает времени, а на ее качественное производство — нет? Устанавливая действующие требования, основное внимание вы уделяете тому, чтобы не допустить дефектов, и человек, выполняющий работу, становится ответственным за ее качество. Это приводит к повышению качества и росту производительности при одновременном снижении себестоимости.

### **«Да» соответствию требованиям**

Стремление к полному соответствию требованиям не означает, что дефекты совсем отсутствуют. Совершенствование непрерывно продолжается. Когда вы и ваша команда менеджеров стремитесь не допускать дефекты и неустанно ищите причины их появления, резкое улучшение качества становится нормой.

### **Уполномоченные по качеству**

Поскольку вы не можете знать все детали выполнения работ, вы должны передать ответственность за контроль качества своим служащим. Все сотрудники должны знать требования к конечной продукции и к сырьевым материалам. Дайте четкие указания служащим не гадать,

а осуществлять измерения. Учите их необходимости останавливать работу, задавать вопросы, предлагать свои меры улучшения, сообщать своим начальникам о любом нарушении требований.

### **Фронт в борьбе за качество**

Ваши служащие — это ваше оружие в борьбе за улучшение качества. Совершенствуйте его, повышая квалификацию служащих в системе ОУК. Покажите им, как надо решать проблемы качества. Убедитесь, что начальники овладели искусством лидерства. Обеспечьте долгосрочную подготовку служащих всех уровней.

### **За продукцию без дефектов**

Многие организации внедрили у себя ту или иную форму ОУК. Наверно, многие ваши сотрудники уже слышали об этой концепции. Они имеют о ней предвзятое мнение, то есть полагают, что общее управление качеством лишь увеличивает ответственность, которой у них и без того хватает. Объясните им, что система ОУК в первую очередь идет на пользу их труду: с ее помощью они могут выпускать продукцию без дефектов.

### **От одиночки — до команды**

Такие коллективы весьма существенны для ОУК. В конечном счете каждый служащий должен стать членом подобного подразделения. Приемлемы любые формы команд: функциональные, межфункциональные, группы по обслуживанию заказчиков. Хорошо обученная команда объединяет усилия многих умных голов, что и дает прекрасные результаты. Команды — это учебные лаборатории взаимодействия, планирования и искусства управления.

### **Каждый ответственен**

Служащие, работающие на производстве, лучше всех знают, что именно не дает им выпускать продукцию улучшенного качества и делать это быстрее. Однако они

часто не представляют, как удалить мешающий фактор, либо не имеют соответствующих полномочий.

### **Премии важны**

Если ваши сотрудники выполняют принятые на себя обязательства и вносят ощутимый вклад в повышение качества, предусмотрите для них премии и моральные поощрения. Спросите работников, что именно им хотелось бы получить.

### **Контакт с сотрудниками**

Рассказывайте своим служащим все, что вы сами знаете о системе ОУК. Делитесь с ними своими концепциями, идеями и успехами. Обязательно отмечайте крупные достижения сотрудников, очередные победы команд, случаи благодарности со стороны заказчиков — все, что показывало бы, как серьезно вы относитесь к вопросу улучшения качества. Используйте средства массовой информации.

### **Приоритетное направление — качество**

Можете быть уверены в одном — ваша преданность проблеме качества будет испытываться не один раз. Когда неизбежная борьба между краткосрочными расходами и долгосрочными выгодами проявит себя в полной мере, поставьте вопрос качества на первое место.

### **Перестройте структуру компании**

Вы добьетесь немалых успехов в бизнесе, если выдвинете идею, реализуете ее быстрее конкурентов и ваши заказчики будут довольны результатом. Из всех факторов, необходимых для быстрой и деловой реакции, самый важный — это целесообразная структура организации. Организации подобны людям: когда они становятся старше и начинают процветать, то полнеют и обрастают жирком. Средство от полноты — диета и физические упражнения;

средство для организаций — перестройка структуры: Все очень просто. Если мы не больше, лучше и быстрее, чем конкуренты, тогда мы получаем меньше хуже и медленнее.

### **Всем руководит «его величество» рынок**

Перестройка структуры призвана добиться одной цели — как можно лучше обслужить заказчика. Любые принимаемые решения, чего бы они ни касались — взаимоотношений или изменения иерархии, нацелены только на улучшение работы с клиентами. Ваша новая организационная структура должна еще более приблизить компанию к рынку сбыта.

### **Ваш набросок картины**

Структура никогда не бывает окончательной. Рассматривайте ее перестройку как бесконечный процесс. По мере того как изменяется ваш рынок сбыта и конкурентная борьба, должны изменяться и вы. Если в любой ситуации вы видите только то, что видят все остальные, можно сказать, что вы в такой же степени представитель своей культуры, как и ее жертва.

### **Спротивляйтесь!**

Перестройка бросает вызов существующему положению и выбивает служащих из их привычной ниши. Одни люди приветствуют перестройку, другие пассивно или активно сопротивляются ей. Покажите тем, кто оказывает сопротивление, какую выгоду принесут им перемены.

### **Задумайтесь о заказчиках**

Большинство организаций — это иерархии, отражающие власть, статус, функциональность отделов. Это мышление в терминах должностей. Забудьте об иерархии. Сосредоточьтесь на заказчиках и на том, способствует ли увеличению выхода продукции и услуг и приближению их к заказчику новая структура.



## **Процессы, отделы, действия во имя заказчиков**

Процессы — это группы активности, помогающие вам оправдывать ожидания заказчиков (например, выполнять заказы, сохранять оборудование и т. п.). Отделы — это группы служащих, которые работают сообща и имеют одни и те же функциональные специальности (например, сбыт, финансирование, бухгалтерский учет, отправка заказчиком). Служащие должны соответствовать действиям, которые они выполняют, чтобы обслуживать заказчиков, а не функциональным отделам, где они работают.

## **Без бюрократии лучше**

Чем больше уровней в вашей организации, тем больше в ней развивается летаргия, тем больше бюрократических проволочек сваливается на заказчика. Ликвидация уровней менеджмента способствует исполнительности и улучшает качество обслуживания клиентов.

## **Коллектив или индивидуал?**

Никакие действия по перестройке в вашей организации не изменяют того факта, что власть и ответственность лежат на высшем руководстве. На что в самом деле может повлиять перестройка — так это на распределение власти и лидерства. Человек, облеченный ответственностью и властью, должен делиться ими с администрацией при принятии многих стратегических решений.

## **Уполномочить или контролировать**

Когда вы работаете на заказчика, контроль находится в его руках, а не у команды менеджеров. Менеджеры исполняют роль уполномоченных служащих, которые лишь действуют по схеме «клиент — руководитель». Есть два необходимых условия для создания такой структуры:

- стиль руководства, обеспечивающий служащим максимум ответственности и подотчетности;

- технология, облегчающая принятие разумных решений: согласование баз данных, пользование персональным компьютером, применение систем поддержки решений.

### **Объедините усилия**

Отделы предполагают жесткость, бюрократию, зашоренное видение, ограниченное мироощущение. Отдел кадров работает на начальника отдела. И наоборот, команда из специалистов разного профиля трудится на заказчика. Внедряйте структуры, объединяющие специалистов с различными функциями, и не стремитесь создавать отделы.

### **Ваша цель — сеть, а не пирамида**

Если вы представляете свою организацию как группу взаимоперекрывающихся информационных сетей (вроде Интернета), то у вас более адаптивная и гибкая структура, чем пирамида. Структура, подобная Интернету, сосредоточена на обмене информацией, а пирамида основана на послушании и угодливости.

### **Заказчику понравится**

Усовершенствование производственного процесса означает уменьшение времени на выполнение заказа и снижение расходов, что повышает производительность и позволяет лучше обслужить заказчика. При перестройке конкретного процесса возникают три основных вопроса:

- Как выполнить заказ за возможно более короткий срок?
- Как выполнить заказ с меньшими расходами?
- Как сделать так, чтобы заказчик был доволен?

### **Изменить культуру — значит преуспеть на рынке**

Перестройка — это новое мышление о самой природе организации, о том, что и как организация делает. Если вы и ваши служащие готовы изменить культуру, перейти от иерархической системы контроля к другой, в кото-

рой служащие наделены определенными полномочиями, тогда перестройка продвинет вас на рынке сбыта.

## **Превратить поставщиков в партнеров**

Кто-то однажды назвал поставщиков друзьями-соседями. Они заботятся о своей собственности, но заинтересованы, чтобы и ваша собственность хорошо выглядела. Они действительно способствуют вашим интересам. Тем не менее некоторые компании находятся в напряженных отношениях со своими поставщиками — они не знают, как сделать их партнерами по бизнесу.

### **Цены и качество**

Если единственным вашим критерием выбора поставщика является низкая цена, то в долгосрочном плане вы дорого за это заплатите. Цена важна, но не за счет таких факторов, как ответственность, соблюдение сроков поставки, расходы на транспортировку, качество, обучение пользователей и время на выполнение специальных заказов.

### **Общие цели**

Ваши поставщики должны знать, во что вы верите и почему. Ваша шкала ценностей, ваши идеи помогут определить отношения, которые со временем сложатся у вас с поставщиками.

### **Планы ваших поставщиков**

Если у них нет концепций, предложите их разработать. Выясните, во что они верят и почему. Они — ваши клиенты. Как, по их мнению, следует относиться к клиентам?

### **Поставщик — ваш помощник**

Подумайте о взаимозависимости. Решите, что можете сделать вы и ваши служащие, чтобы поставщики лучше обслуживали вас. Если вы можете помочь своим поставщикам, не ставя под сомнение ваши отношения с ними, то так и поступите.

### **Что вы ожидаете от поставщика**

Прежде чем обратиться к новым поставщикам, напишите, какого обслуживания вы от них ожидаете. Попросите их составить аналогичный документ — чего бы они хотели от вас и ваших служащих.

### **Договоритесь о конфиденциальности**

Если у вас общий поставщик с вашим конкурентом, какие гарантии он может дать, что ваша конфиденциальная информация будет защищена? До того как с ним будет заключен контракт на поставку, должны быть разрешены все противоречия.

### **Стратегическое планирование**

Поделитесь с доверенными поставщиками результатами стратегического планирования. Это даст поставщикам возможность поинтересоваться, как они могут помочь вам достигнуть долгосрочных целей компании, и, кроме того, это подготовит их к вашим будущим потребностям.

### **Не только в будни, но и в праздники**

Включите поставщиков в культуру вашей корпорации. Пусть служащие увидят поставщиков на пикнике, вечеринке, на отдыхе и церемониях. Ваши поставщики будут чувствовать себя «членами семьи» и поэтому будут стараться принести больше пользы вам и вашим клиентам.

### **Экскурсия**

Дайте возможность вашим поставщикам заглянуть за кулисы. Они должны своими глазами увидеть, что происходит с их продукцией на вашем предприятии.

### **Вам нужен консультант**

Во многих главах этой книги дается совет нанять консультанта. Всякий раз, когда вы покупаете что-нибудь для своей компании, вы задаетесь вопросом: какова рентабельность этого приобретения? Спросите себя о том

же, когда нанимаете консультанта. Из-за особых знаний, которыми обладает консультант, и невидимой, на первый взгляд, их ценности вы можете ошибиться, не проявив должной критичности.

### **Ваши потребности**

Если вы не поймете, что вам нужно, то можете заплатить за решение проблемы, которой у вас нет.

### **Консультант должен мыслить нестандартно**

Ваша проблема — не общего характера. Она уникальна потому, что имеет место именно в вашей компании и относится к вашим людям. Приглашайте консультантов, имеющих репутацию людей, способных изучить специфические проблемы организации и выдать нестандартное решение.

### **Коллеги посоветуют**

Наймите эксперта, о котором хорошо отзываются ваши коллеги и друзья. Вам нужен человек с письменными рекомендациями от клиентов; желательно, чтобы среди них были люди, суждению которых вы доверяете.

### **Не скупитесь**

Профессиональные консультанты стоят весьма недешево. Их услуги пользуются большим спросом, поэтому им платят высокие гонорары, но польза от их услуг с лихвой перекроет все издержки.

### **Переговоры на простом языке**

Выясните, что конкретно предлагает сделать консультант. После этого задайте ему следующие вопросы:

- Сколько это будет стоить?
- Каковы ожидаемые выгоды и измеримые результаты?
- Сколько времени займет реализация этого проекта?
- Какую сумму следует заплатить консультанту и когда?
- Что случится, если вы будете недовольны результатом?

## **Сценарии по худшему и по лучшему варианту**

В каждом консультационном проекте есть риск и могут возникнуть неожиданные затруднения. Каковы эти сложности? Насколько вероятно их появление? Что может сделать консультант для их предотвращения и как их решать? Если ваш консультант не может ответить на эти вопросы, поищите другого.

## **Консультант придаст вам новые силы**

Нельзя зависеть от консультанта во всем. Лучший консультант тот, к которому не надо обращаться во второй раз. Убедитесь, что ваш консультант действительно хочет избавить вас от проблем и вооружить методикой для самостоятельного решения аналогичных задач в будущем.

## **Укрепление внутреннего престижа корпорации**

Не надо быть крупным специалистом в области менеджмента, чтобы понять: служащим нравится работать в фирме, которую они уважают. Когда эта эмоциональная привязанность передается непосредственно делу, она называется доброжелательностью. Когда производится аудиторская проверка для определения рыночной цены фирмы, эта доброжелательность — один из главных факторов успеха. В ваших же интересах иметь высокий корпоративный престиж. Это хорошо для вас, ваших служащих, ваших заказчиков и общества в целом.

## **Закон есть закон**

Дайте всем понять, что действия, обходящие местные, федеральные законы, никто и никогда не будет оставлять без внимания, даже если этого не заметили власти. Лучше подстраховаться и пойти дальше, чем требует закон, а не балансировать на грани его нарушения.

### **Примеры для подражания**

Хорошие хозяева заботливо относятся к своей собственности. Эта истина особенно важна, если ваше предприятие расположено не в центре города. Вы показываете, что гордитесь своей фирмой. Ваше предприятие может стать образцом для подражания, примером обновления города.

### **Поддерживайте заботливых**

Служащие могут активно работать в различных благотворительных организациях. Дайте им возможность нормально продолжать свои занятия, рекламируйте их мероприятия. Они не должны чувствовать себя ворами, когда пользуются казенной копировальной машиной. В некоторых корпорациях работникам предоставляют дополнительные отпуска за работу в общественных организациях.

### **Помощь нуждающимся**

Детские больницы, школы, жертвы ураганов и наводнений, дома престарелых, другие адреса вашей безвозмездной помощи оказывают громадное влияние на рост престижа вашей фирмы. Если вы не можете найти повода оказать помощь, спросите своих служащих: пусть они сами выберут, кому, по их мнению, надо оказать поддержку.

### **Отходы производства — в дело**

Отходы одного — золото для другого. Вы не поверите, как высоко оценивают некоторые то, что вы выбрасываете: от меди в старых автомобильных покрышках до пищевых отходов из вашего кафетерия. Предложите этот проект одному из ваших менеджеров.

### **При сокращении штата сотрудников проявляйте сочувствие и понимание**

Уволенные по сокращению несут в себе мощный заряд беспокойства, который распространяется на общественность. Не обращайтесь с ними бессердечно, равнодушно и пренебрежительно.

## **Болезненное явление нуждается в сочувствии**

Если существует хотя бы один урок, который усвоили компании за последние десять лет, так это следующий: «Ни один служащий не может иметь гарантированную работу до конца жизни». Даже японские компании, вызывавшие всеобщее восхищение пожизненным наймом на работу, уже не могут похвастать соблюдением этого обязательства. Сокращение штатов — очень болезненное явление. Страдают менеджеры, которые вынуждены раздавать уведомления об увольнении и этим неслыханно расстраивать тех, кто их получает. И хотя невозможно увольнять людей, не причиняя им боли, можно хотя бы постараться ее умерить.

### **Не обещайте пожизненной работы**

Депрессия и горечь от увольнения усиливается, если служащего прежде обещали ни в коем случае не сокращать, и теперь он думает, что с ним поступили бесчестно: говорили о стабильности, а потом уволили. В свою очередь, вы как бы говорите другим служащим: будущее неопределенно, но если вы станете делать все возможное, мы тоже сделаем все, что от нас зависит, чтобы вы росли вместе с нами.

### **Сокращайте расходы**

Один человек на два рабочих места, укороченная рабочая неделя, сокращение размеров пособий, уменьшение всех выплат — вот некоторые альтернативы увольнению по сокращению штатов. Прежде чем решиться на увольнение служащих, подумайте о других выходах из положения. Может быть, стоит перевести работников, которые трудятся полный день, на режим неполного дня. Многие сотрудники сочтут, что работать на вас неполный день или в режиме «по требованию» гораздо лучше, чем быть уволенными вовсе.



## **Другие решения**

Что случится, если вы соберете подчиненных и предложите им решить такую проблему: «Дайте рекомендации по сокращению расходов так, чтобы предотвратить увольнение энного числа служащих по сокращению штатов в конце этого года. При этом данные меры не должны снизить нашей способности обслуживать заказчиков».

## **Выигрыш для всех**

Ничего страшного не произойдет, если вы соберете служащих и предложите им такую задачу: «Придумайте новый способ получения дохода для того, чтобы нам не пришлось увольнять в конце года энное число служащих. При этом мы должны сохранить нашу способность выполнять запросы заказчиков».

## **Открытость — лучшая тактика**

Слухи о готовящемся сокращении разносятся по предприятию со скоростью лесного пожара. Они пагубно влияют на производительность и моральный дух. Если сокращение действительно готовится, не отрицайте этого. Старайтесь действовать как можно более открыто.

## **Все ли правильно?**

Не нарушайте трудовое законодательство, контракты и договоренности при решении о сокращении. Посоветуйтесь со своим адвокатом, даже если у вас нет никаких сомнений.

## **Лучше без свидетелей**

Объявите сотруднику об увольнении при личной встрече, когда рядом никого нет. Не извещайте сотрудника письменно до личной встречи. Если намечено сокращение многих служащих, то очень уместно было бы общее собрание для обсуждения деталей и разных сложностей, но после персональной встречи с каждым увольняемым.

Нельзя, чтобы служащие узнавали об увольнении, увидев свое имя в «черном списке».

### **Удобно в конце дня**

Известите работника в конце рабочего дня. Нет более подходящего времени для сообщения об увольнении, чем конец дня, поскольку так вы вызовете меньше опасений других служащих.

Если это возможно, не объявляйте о сокращении во время или сразу после сезона отпусков. Это не только резко портит вашу репутацию; есть и другая причина: служащие могли сделать покупки, от которых они воздержались бы, зная о предстоящем сокращении.

### **Будьте готовы утешить**

Для многих людей потеря работы — это больше, чем потеря чековой книжки, для них это — потеря личности. Такое событие — серьезная психическая травма. Предложите служащему сувенир, чашку кофе, просто дружеское сочувствие. Но приготовьтесь и к проявлению агрессивного недовольства.

### **Помощь в поисках другой работы**

Договоритесь со службой занятости, которая может помочь сокращенному сотруднику найти другое место работы. Если ваша компания не крупная, и вы увольняете лишь одного-двух человек, пообещайте им место в секретарской службе или другую административную поддержку.

### **Льготы помогут на первое время**

Всякое решение, которое вы принимаете при сокращении, оказывает моральное воздействие на служащих, оставшихся в штате. Пусть они знают, что с их товарищем по работе поступили справедливо и доброжелательно. При возможности продолжите действие полиса по медицинскому обслуживанию в течение некоторого периода

времени. Пусть это будет только частью вашей благотворительности. Лучше всего посоветоваться на этот счет со специалистами.

## **Передача прав**

Если вы когда-либо пытались сохранить полученную ссуду, то знаете, как важен документ о передаче права собственности. Инвесторы хотят быть уверенными в том, что если что-то случится с вами, их дело не остановится. Точно так, как завещание дарит покой душе отдельной личности, так и план передачи прав гарантирует безопасность корпорации. Составьте такой план не потому, что полагаете, будто он вам обязательно нужен, но потому, что он может понадобиться.

## **Будьте здоровы**

Лучший план передачи прав — тот, что сохраняет вам здоровье. Отслеживайте факторы риска, контролируйте стрессовые ситуации, следуйте советам вашего доктора.

## **Бизнес и стратегический план**

Стратегический план подсказывает вам, куда движется ваш бизнес. План — исходная точка задач, которые предстоит выполнять в будущем.

## **Таланты и способности работников**

Если ваша система оценки работы построена так, как следует, то вы уже имеете представление, на что способны ваши служащие. Выделите тех, кто по своему потенциалу может занять ваше место завтра.

## **Обучайте, тренируйте, опекайте и передавайте полномочия**

Развивайте таланты и способности служащих так, чтобы они были готовы руководить компанией в ваше отсутствие.

**Ваш идеал — хорошо управляемая компания**

Такая организация — как и государство — должна существовать независимо от того, есть на посту руководитель или нет. Если вы — незаменимый человек, то это плохо для фирмы. Делитесь с подчиненными информацией, властью, стратегией. В любой момент может возникнуть ситуация, требующая вашего замещения.

**План передачи прав и совет директоров**

Компетентный совет директоров должен поднять вопрос о плане передачи прав. Если не поднимает — сделайте это сами. Такой план необходим: никто не вечен в этом мире.

**Человек, способный вас замещать**

Кто встанет во главе компании завтра, если в этом будет необходимость? Кто перехватит эстафету лидерства? Что вы можете сделать сегодня, чтобы вырастить себе заместителя?

**О лучших в своей области**

Кто из известных руководителей компаний может быть для вас примером? Какой талант будет востребован на рынке сбыта? Кто может быть кандидатом на ваше место?

**Страховые полисы для главных менеджеров компании**

Проконсультируйтесь со своим страховым агентом по поводу льгот при потере трудоспособности и выплаты денег по договору о страховании жизни. Обсудите с советом директоров: кто отвечает за выплату премиальных и кто будет лауреатом.

# Г л а в а

# 6

## **Стать ближе к заказчику**

Ваша компания производит товары или оказывает услуги заказчикам и покупателям. Это главное, что вы умеете делать. Чем лучше вы произведете товар и окажите услуги, тем большее количество людей будет в вас нуждаться. Цените это. Совершенствуйте то, что вы умеете, не останавливайтесь на достигнутом. Вы как руководитель должны постоянно стремиться к высочайшему качеству и уровню обслуживания. Требуйте этого от коллектива.

### **Обслуживание по высшему классу**

Помните, что в условиях острой конкуренции лучший способ сохранения бизнеса — привлечь новых заказчиков и в то же время удержать возле себя старых. Как же осуществить эту двойную задачу? Только одним путем — иметь репутацию фирмы, которая по-особенному относится к клиентам.

### **Ваши самые близкие**

Создайте яркую концепцию обслуживания клиентов — привлекательную, вдохновляющую, охотно принимаемую всей корпорацией. Она должна говорить о том, как высо-

ко вы цените своих клиентов и служащих, как преданно служите им. Обслуживание заказчика — это не просто выполнение его потребностей. Это признание в любви. Идеи концепции должны быть отображены на настенных плакатах, визитных карточках, вытеснены на бумажниках, именных блокнотах и т. п. Читайте дальше, и мы предложим вам идеи, которые можно включить в концепцию.

### **Пример всем остальным**

Обеспечьте служащих временем, оборудованием — словом, всем необходимым для работы. Личным примером покажите, как вы сами относитесь к заказчикам. Относитесь к заказчику как к бесценному сокровищу.

### **Работа для самых достойных**

Старайтесь выбирать тех работников, которые уважительно относятся к окружающим, вежливы, приятны в общении, веселы, часто улыбаются и любят услужить другим.

### **Самое лучшее для заказчиков**

Ориентируйте новичков на заботливое отношение к потребностям заказчиков, прививайте им культуру корпорации, старайтесь передать свое видение ее будущего. Обучайте их знанию своей продукции и умению применять это знание на деле.

### **Ваши требования**

Скажите, каким должно быть обслуживание, научите служащих справляться с трудными ситуациями: «Вы не можете пообещать заказчику солнечной погоды, но вы можете пообещать держать зонтик над его головой, когда пойдет дождь».

### **Служащие — заказчики**

Надо относиться к своим служащим даже лучше, чем к вашим заказчикам. Работники должны сами захотеть обслужить клиентов наилучшим образом. Платите сво-

им подчиненным соразмерно тому, что вы с них требуете. Выплачивайте премии и надбавки. Обеспечьте безопасность рабочего места, благоприятные условия работы, высокий статус, справедливое обращение.

### **Коллектив зависит не от одного человека**

Организируйте рабочие группы по обслуживанию клиентов. Не вынуждайте заказчиков зависеть от одного человека — они достойны большего внимания.

### **Уровень обслуживания**

Устраивайте регулярные собрания служащих по проверке производительности, то есть по измерению уровня обслуживания заказчиков. Если есть успехи, поощрите отличившихся. При равнодушном отношении — критикуйте.

### **Ищите лучшее**

Попросите сотрудников высказывать идеи по совершенствованию их труда. Внедряйте предложения, которые кажутся вам выгодными.

### **Бдительность не помешает**

Каждый день ведите себя так, будто вы на грани потери заказчика. Относитесь к заказчику доброжелательно и со знанием дела, чтобы он это заметил и оценил. Зорко следите за малейшими признаками недовольства клиента вашими изделиями, уровнем обслуживания, офисом фирмы и предпринимайте необходимые действия до того, как эти признаки станут источником неприятностей.

### **Честность дорогого стоит**

Говорите заказчикам все, что им надо знать о вашей продукции и услугах, и о том, в чем их преимущества. Не обманывайте клиентов и не используйте в своих целях.

### **Заказчик хочет знать все**

Сообщайте им о ходе работы, не заставляйте читать мелкий шрифт документов, не позволяйте терпеть неудоб-

ства из-за того, что они чего-то не знают. Для них все должно быть ясно и понятно.

### **Помогайте заказчику**

Решайте за него проблемы, оправдывайте его ожидания, снимайте хлопоты, стремитесь облегчить жизнь, способствуйте его доходам. Внушите своим служащим, что они должны сосредоточиться на трудностях заказчика, а не на той продукции, что они ему поставляют.

### **Клиент всегда прав**

Если заказчик недоволен вашим обслуживанием или продукцией, исправьте положение быстро, и не скупясь. Поблагодарите заказчика за то, что он дал вам еще один шанс. Правило № 1: Заказчик всегда прав! Правило № 2: Если заказчик не прав, перечитайте Правило № 1.

### **Критерии для определения качества**

Одно из главных условий управления качеством — возможность его измерить. Когда вы сопоставляете свои данные с показателями качества в других компаниях, то обнаруживаете те самые моменты, на которые необходимо обратить особо пристальное внимание. Повторное исследование показывает, смогли ли вы улучшить показатели и что необходимо сделать в будущем.

### **Жалоба как ценность**

Относитесь к жалобам клиента как к ценностям — дорожите ими. Следите за тем, чтобы каждая жалоба на продукцию или услугу фиксировалась и передавалась в вашу администрацию. Регулярно изучайте все нарекания.

### **Техническое обслуживание**

Насколько число заявок на выполнение техобслуживания, сделанных вашими представителями, согласуется со средним числом по отрасли и количеством заявок за тот же период прошлого года?



## **Поведение**

Не видно ли из отчетов с мест, что клиенты становятся все более уверенными в себе, более требовательными, или же, наоборот, проявляют терпимость к промашкам, смотрят на все сквозь пальцы? Имейте в виду, что слишком требовательные заказчики, как правило, — в чем-то несчастные люди. Клиенты, которым нравится ваше обслуживание, всегда выручат вас.

## **Уровень**

Хвалят ли ваших заказчиков ваши конкуренты? Являются ли они первыми в вашей отрасли промышленности? Если так, то ваши служащие, должно быть, постарались, чтобы заполучить их.

## **Отношение**

Прислушайтесь, что говорят о клиентах служащие. Если они жалуются, стараются не подходить к телефону, когда звонят заказчики, или же высмеивают их — у служащих, вероятно, есть для этого основания.

## **Если обслуживание на высоте**

Очень немногие заказчики тратят время на то, чтобы хвалить служащих за хорошее обслуживание, так что отсутствие благодарности еще мало о чем говорит. Но если вы не раз и не два слышите добрые слова в адрес одного-двух работников, вы можете ими гордиться.

## **Скорость обслуживания**

Сколько времени в среднем приходится вашим клиентам ждать, пока их обслужат? Как выглядит эта цифра по сравнению со временем ожидания у вашего ближайшего конкурента? А как обстояло дело шесть месяцев назад? Насколько этот показатель отличается от запланированного?

## **Бизнес плюс бизнес**

Это вернейший показатель того, что ваши служащие отлично обслуживают клиентов. Хранит ли ваш заказчик

верность именно вашей фирме? Насколько легко вашим специалистам по сбыту получить больше заказов от уже существующих заказчиков?

### **Старый клиент**

Когда вы прослеживаете источник нового заказа, часто ли оказывается, что заказ исходит от старого клиента? Посылают ли ваши клиенты к вам своих друзей, членов семьи, коллег?

### **Выбор заказчика**

Как уровень вашей деловой активности сопоставим с таким же показателем у ваших конкурентов? Как этот относительный рост или, наоборот, спад влияет на выбор заказчика?

## **Учебные программы для службы качества**

Отличное качество обслуживания не приходит к большинству работников само по себе. Этому надо учиться. Предлагаем шесть программ, которые могут вам понадобиться для обучения служащих:

### **С заказчиками — только вежливо**

Многие руководители упускают возможность показать своим служащим, насколько важно вежливо обслужить клиента. Причем приучить их к этому следует до того, как служащие приступят к работе, иначе у них может появиться дурная привычка. Такое обучение способствует созданию уважительного отношения к фирме, воспитывает верность ей и целям, к которым фирма стремится, включая и обслуживание заказчиков. Тщательно обдуманная программа ориентации как бы погружает служащего в культуру вашей компании и делает его своим человеком в коллективе. Поделитесь собственным видением будущего фирмы, познакомьте человека с ценностями и принципами корпорации. Дайте ему возмож-

ность почувствовать себя не просто наемным работником, но жизненно важным членом команды.

### **Репутация на телефонном проводе**

Всякий раз, когда звонит телефон и вы снимаете трубку, на линии — репутация вашей фирмы. Голос, который слышит заказчик, — это голос вашей компании. Убедитесь, что люди говорят то, что вы хотели бы услышать, и так, как вы считаете нужным. Например, если звонит заказчик и просит позвать служащего, который взял на сегодня выходной, разве вам понравится, если секретарша ответит: «Он ушел домой пораньше»? Когда вы снимаете телефонную трубку зазвонившего телефона, вы принимаете на себя всю ответственность за то, чтобы звонящий был доволен, независимо от того, чего он хочет.

### **Пусть вас поймут правильно**

Уточните ваши требования. Тщательным образом объясните работникам все детали. Предоставьте служащим все, что им требуется для качественного выполнения задания.

### **Ваши специалисты — поставщики услуг заказчикам**

Лучшие сервисные организации обучают своих служащих оставаться в распоряжении заказчиков и после продажи товара. Эта стратегия не только позволяет удержать клиента, но также сохраняет и продавцов, во всяком случае — лучших.

Когда вы выписываете чек на оплату нового автомобиля, продавец объясняет, что когда бы вам ни потребовался ремонт, он первым обеспечит вам немедленное обслуживание в отделе гарантийного сервиса. Кроме того, продавец будет регулярно посылать вам открытки с предложением провести, если нужно, немедленный и полный ремонт, станет посещать вас раз в год и давать ценные рекомендации по эксплуатации машины.

### **«Трудный» заказчик будет самым верным**

Обучите их различным приемам, которые дают хорошие результаты при работе с жалобщиками, обманщиками, упрямыми, любителями поторговаться, очень важными персонками и тому подобными трудными клиентами. Постройте занятия в виде ролевых игр, чтобы люди могли потренироваться и самостоятельно оценить методы, которые они впоследствии применят в деле.

### **Заботиться о подчиненных — главное, чему должен обучиться начальник**

Главное — это передать знание не людям, имеющим дело непосредственно с заказчиками, а их начальникам. Как руководство относится к служащим, так и они обслуживают клиентов. Тем не менее в большинстве компаний рабочих повышают до руководящих постов, не научив их управлять как следует. Не совершайте эту ошибку.

### **Как к королю**

Как, на ваш взгляд, ваши служащие должны относиться к заказчикам? Задайте этот вопрос большинству ответственных руководителей, и они ответят вам: «Как к королю». Недостаточно поручить служащим обслуживание заказчиков. Им нужно точно указать, чего вы от них ждете. Просмотрите список приемов высококлассного обслуживания, расширьте его, приспособьте для себя и своих клиентов.

### **Разговор четкий, медленный, без ошибок**

Отчетливо произносите окончания слов. Не употребляйте жаргонных словечек.

### **Вы заодно с клиентом**

Примеры: «Могу ли я вам помочь?», «Был бы рад сделать это для вас!», «Ваше дело очень важно для меня», «Очень сожалею, что вынудил вас ждать»..

### **«Мы» или «наше» вместо «они» или «их»**

Если клиент спросит, почему компания решила завести новые правила, начинайте ответ со слова «мы», а не «они».

### **Не нужно отрицающих фраз**

Примеры запретных предложений: «нет», «нельзя», «вы не правы», «вам придется...», «мы не можем этого сделать», «это не входит в мои обязанности».

### **Имена заказчиков держите в памяти**

Называйте клиентов по имени, когда здороваетесь, а также когда благодарите их за покупку. Запоминайте правильное произношение и написание всех имен.

### **Ко всем клиентам благожелательно**

Встречайте каждого заказчика улыбкой и словами вежливого приветствия, независимо от его внешнего вида, возраста, пола, цвета кожи, национальности, акцента и финансового положения.

### **Каждый заказчик как первый клиент**

Оставайтесь оживленным и энергичным, независимо от того, что, возможно, вы только что обслужили другого клиента и устали.

### **Навстречу пожеланиям**

Не сидите и не ждите, когда клиенту потребуются новые услуги. Узнайте, как заказчик использует вашу продукцию или услуги, и сделайте ему предложение прежде, чем он попросит.

### **Доделай свое дело**

Первый служащий, который узнал о потребности клиента, берет на себя всю ответственность. Клиент не обязан повторять свои просьбы.

Это ваша забота. Вы связываетесь с нужными людьми, заполняете бланки, проверяете правильность запи-

сей, исправляете ошибки и всегда готовы лишний раз пройти пешком, только бы клиент был доволен. Ждать, когда его обслужат, заказчику подчас невыносимо. Оправдывайте их надежды. Давайте больше, чем они ожидали, если хотите, чтобы клиенты любили вас. Придумайте нереальные перспективы, обещайте то, что вы никогда не сможете дать, — и заказчик станет вас презирать.

### **Заказчики не покупают обслуживание или продукцию**

Они покупают решение своих проблем. Ваша работа не выполнена, пока их проблемы не решены. «Мы не бросим вас на произвол судьбы после того, как выполним ваш заказ» — эти слова ласкают слух клиента.

### **Новые пути завоевания клиентов**

У вас выгодное положение — вы можете лучше других оправдать ожидания клиента. Предлагайте новые пути завоевания клиента разными полезными мелочами — и вы будете выгодно отличаться от конкурентов.

### **Что клиенты говорят о фирме**

Сообщайте руководству, что им нравится, что не нравится, и что они хотели бы изменить.

Вам не надо спрашивать разрешения у руководства, постарайтесь сами разрешить конфликт и помочь недовольному заказчику.

### **Помогите заказчику вместе с коллегой**

Приступайте к действиям сразу же, как только выяснено, что хочет клиент.

### **К внутренним клиентам так же, как и к внешним**

Если вы не имеете дело с клиентами со стороны, то вы работаете с внутренними заказчиками. Постарайтесь держать при этом марку.

## **Бизнес глазами заказчиков**

Попробуйте выяснить, что говорят о вас заказчики. Снимите с глаз шоры, измените точку зрения и начните смотреть на свой бизнес с единственно правильной точки зрения, то есть глазами своих клиентов.

### **Поставьте вопрос правильно**

Как вы отреагировали на вопрос официанта в ресторане: «Все ли было в порядке?» Вероятно, вы ответили «да», даже если кофе был на ваш вкус слабым. Почему же вы не были более искренним? Почему не помогли менеджерам этого ресторана? Вам задали неправильный вопрос. Вопрос, на который вы и любой другой заказчик ответил бы более честно, звучит так: «Нет ли у вас еще каких-нибудь пожеланий?»

### **Так, как надо**

Вторая причина, по которой вы ничего не сказали официанту о качестве обслуживания, заключается в том, что официанта это вроде бы и не очень интересовало. Если он спрашивает: «Все ли было в порядке?» отсутствующим тоном, глядя при этом на свои туфли и отсчитывая сдачу, вам не захочется тратить энергию на ответ. Убедитесь, что ваши служащие желают взаимопонимания и задают вопросы искренне, глядя заказчикам в глаза.

### **Требуется ли улучшение?**

Контакты между руководителями — важный фактор в обслуживании заказчиков. Раз в неделю обращайтесь к высокопоставленному менеджеру, возможно, к главе администрации фирмы клиента. Не превращайте эту встречу в торговую сделку, если только заказчик не будет на этом настаивать. Просто выясните, насколько хорошо вы работаете, и в чем требуется улучшение. Ведь ваш собеседник — человек, который принимает решение о покупке.

### **Услуга за услугу**

Руководитель, равный вам по должности, или приятель из другой отрасли промышленности могут дать вам обоснованную и критическую оценку вашей работы. Выслушайте и не обижайтесь. Предложите в ответ такую же услугу.

### **Вы можете лучше**

Раз в квартал приглашайте нескольких заказчиков на двухчасовую беседу. Это может быть либо временный совет, либо каждый раз группа будет меняться. Спросите у клиентов совета о том, как сделать вашу продукцию и услуги более привлекательными. Используйте их замечания при разработке своих идей о новых производственных линиях и услугах. Оплатите им затраченное время.

### **Присвойте код**

Сделайте так, чтобы вашим заказчикам было легко и недорого обращаться к вам. Присвойте своей продукции, грузовикам, бухгалтерским счетам — словом, всему, что попадает на глаза заказчику, какой-нибудь один простой номер (код). То же самое и с номером вашего телефона. Но помните: отвечать по телефону должен человек, а не автоответчик.

### **Конференция заказчиков**

Ежегодно проводите конференцию клиентов (на половину рабочего дня). Пригласите интересного докладчика. Информация должна быть самой современной. В перерыве организуйте закуску. И пусть в толпе заказчиков циркулируют ваши люди. После мероприятия вызовите этих людей, чтобы узнать, о чем говорили клиенты.

### **Те, кто ближе к жизни**

Эти рабочие, похоже, всегда чутко реагируют на все хорошее и плохое в вашей компании, но никто не спрашивает их мнения. Они слышат, как ворчат недовольные



клиенты, или видят, как служащие заботливо и уважительно относятся к имуществу компании, — они гораздо ближе к жизни, чем вы.

### **Отчеты фиксируют**

Время от времени высылайте своим заказчикам вопросник. Таким образом вы получите ответы на ваши самые важные вопросы. Чтобы заполучить их быстрее, вложите в конверт льготный купон для скидки при очередной покупке.

### **Обслуживание на высоте и с гарантией**

Механик гаража звонит владельцу автомобиля на следующий день после того, как отремонтировал его машину, и спрашивает, доволен ли тот работой. Медицинская сестра навещает пациента через три дня после прихода доктора, чтобы узнать, прошла ли боль в горле. Администратор отеля звонит гостю, который только что получил ключ, чтобы удостовериться, устраивает ли приезжего номер.

### **Внутренняя стратегия компании нуждается в корректировке**

Некоторые положения стратегии компаний определяются федеральным или местным законодательством, например по здравоохранению, безопасности, занятости. Другие призваны помочь вам лучше руководить предприятием. Задайтесь вопросом: помогает ли данная стратегия лучше обслуживать заказчика или, наоборот, является помехой?

### **Исследование рынка вместе с друзьями и членами семьи**

Это хороший способ вовлечь сотрудников в дела фирмы и способствовать изменению их мировоззрения. Разработайте вопросник из пяти-шести пунктов. Попросите служащих передать результаты их исследования вместе с рекомендациями своим начальникам.

### **Запросы заказчика меняются**

Многогранность и объем вашей сферы услуг диктуют необходимость привлечения группы специалистов для выполнения ряда услуг.

### **«Потерянные» заказчики подскажут**

Бывшие и когда-то верные вам заказчики — это золотая жила информации. Поговорите с ними о вашей компании по телефону или лично. Почему они отказались от вас? Что надо сделать для их возвращения? Существует только один босс — заказчик. И он может погубить всех в вашей компании от председателя до последнего служащего очень просто, если начнет тратить деньги в какой-то другой компании.

### **Вы — заказчик. И как вам это нравится?**

Представьте, что вы — заказчик, и пройдитесь по своему предприятию. Допустим, вы пришли сюда сделать покупку, а не руководить. Что видят и что чувствуют клиенты, когда оказываются здесь? Пробовали ли вы когда-нибудь позвонить по телефону в ваш отдел обслуживания измененным голосом, чтобы испытать то же, что и клиенты? Нет? Так попробуйте.

### **«Фальшивый» покупатель действует**

Подобную услугу предлагает ряд фирм. Хорошо обученный «заказчик» входит в контакт с вашими служащими, а потом представляет подробный отчет о результатах. Пусть служащие знают, что вы используете данный прием, и догадываются, почему вы так поступаете. Если же вы попытаетесь держать это в секрете, и они узнают о том, то решат, что вы шпионите за ними. Кроме того, если вы скажете служащим, что «фальшивый» покупатель может обратиться к ним в любое время, то это заставит их постоянно быть начеку. И тем не менее, пользуйтесь этим методом только в крайнем случае.

## Исследования рынка

Перед тем как соорудить улучшенную мышеловку, неплохо бы сначала выяснить, водятся ли поблизости мыши. Независимо от того, насколько хороши ваши товары или услуги, если в них нет потребности или цена завышена, то вы будете просто еще одним предпринимателем с великой идеей, но без наличных денег. Выясните, чего хотят ваши заказчики, почему они этого хотят и сколько они готовы заплатить. Можете пригласить представителей фирмы по исследованию рынка, чтобы узнать об этом, или же обратитесь к более дешевым вариантам.

### О маркетинге без сложности

Выпишите себе журнал для специалистов по маркетингу, написанный с минимумом научной терминологии, — это значительно облегчит вам понимание многих сложных проблем.

### Все о ваших конкурентах

Что у них покупают особенно охотно? Как они строят рекламу? Как торгуют? Какие услуги заказчику предоставляют? Какова их ценовая политика?

### Консультанты помогают

Соберите несколько заказчиков. Спросите их: «Получаете ли вы за свои деньги то, чего хотите, обращаясь к нам? Соответствуют ли вашим изменяющимся потребностям наши товары и услуги? Что наши конкуренты делают лучше, чем мы? Хотите ли вы иметь дополнительные услуги?»

### Вопросы к покупателям

- Кто покупает наши продукты или услуги?
- Почему их покупают?
- Что мы можем сделать, чтобы облегчить клиентам покупку?

- Что влияет на их решение обращаться к нам?
- Какие новые товары или услуги они хотели бы приобрести?

### **Бесплатные товары на пробу**

Если заказчикам нравится товар — они платят. Если не нравится — они возвращают товар и объясняют причину отказа. Используйте их отзывы для улучшения качества продукции. «Люди тратят деньги тогда и там, где им хорошо», — сказал У. Дисней.

### **Маркетинг на уровне**

Профессора и студенты всегда рады конкретным примерам из практики, им нравится проводить исследовательские работы. Вы обеспечите их примерами из своей практики, а они предоставят вам экспертов.

### **Компьютерный бюллетень ничего не упустит**

Обсуждайте вместе с ними стратегию маркетинга, изменения в демографии, социальные тенденции, ценовую политику, рекламу, делайте запросы относительно спроса на новые товары и услуги. Используйте друг друга в качестве консультантов.

### **Скидки и база данных**

В обмен на заполнение анкеты предложите заказчикам скидку на покупки. Составьте базу данных и начинайте зондировать перспективы на будущее.

### **Семь легких путей сблизить служащих с заказчиком**

Пусть ваши служащие находятся в более тесном контакте с заказчиком! В зависимости от той работы, которую выполняют ваши подчиненные, можно применить один из следующих приемов.

## **Служащие на переговорах с клиентами**

Те служащие, которым повезло присутствовать на торговых переговорах, первыми узнают о потребности заказчика и услышат важные подробности.

## **Как используется продукция**

Покажите работникам, как заказчики используют то, что производит ваша фирма. Пусть они знают, как их труд улучшает жизнь других людей. Покажите им взаимозависимость производственных процессов.

## **Обслуживание на «пробу»**

Дайте возможность работникам «второго уровня» (телефонным операторам, складским рабочим, секретарям) периодически выходить на авансцену и лично обслуживать клиентов.

Однажды консультанта пригласили на завод металлоизделий для того, чтобы провести обучение начальников среднего звена. Он зашел во двор предприятия и разговорился с рабочими-сдельщиками. В этот момент из ворот завода выехал грузовик с продукцией, которую только что изготовили эти рабочие. Консультант спросил: «Куда это везут?» Никто из рабочих не имел о том ни малейшего представления. Думаете, эти рабочие очень гордятся своей фирмой, если они даже не знают, куда поступают продукты их труда?

## **На «той стороне» работать легче?**

В некоторых случаях возможно и желательно устраивать обмен служащими для того, чтобы работники могли провести один-два дня «на той стороне» и прониклись заботами клиента.

## **Гарантийное обслуживание**

Представьте себе техника-ремонтника, который обязан позвонить клиенту на другой день после ремонта, чтобы получить подтверждение, что все работает исправно. Насколько ответственнее он относился бы к своему труду?

## **Подпись гарантирует?**

Те работники, которые имеют право ставить свое имя на заметном месте (на кармане рубашки, именной карточке на халате медицинской сестры, упаковочном ящике), чувствуют большую ответственность перед заказчиком.

## **Льготы**

Этим вы побудите служащих пользоваться продукцией и услугами, которые они производят.

## **Работа с жалобами заказчика**

Одной из самых трудных задач для ваших служащих является работа с жалобами клиентов, особенно когда они активно проявляют недовольство. Очень немногие владеют искусством работать с жалобами деликатно. Используйте приведенный ниже список для обучения ваших работников приемам этой тонкой работы. Обратитесь к нему, когда вам станет трудно.

## **Выпустите «пар»**

Внимательно слушайте клиента, чтобы разобраться в его претензиях и понять его точку зрения на данную проблему. Дайте человеку высказаться, выпустить пар. Не перебивайте даже в случае, когда у вас есть готовый ответ. Сохраняйте на лице заинтересованность и заботу.

Если вам трудно выслушать, попробуйте такой прием. Возьмите карандаш. Превратите его в «слушающий рычаг»: сожмите в руке, прижав большой палец к торцу. Представьте себе, что большим пальцем вы как бы зажимаете себе рот, чтобы не перебивать клиента. Когда же приходит время отвечать, отпустите палец.

## **Спокойствие — ваш козырь**

Не допускайте раздражения. Вам не удастся урезонить недовольного, если вы рассердитесь. Попробуйте применить один из следующих приемов сдерживания гнева:

- сосчитайте до десяти;
- глубоко вздохните;
- произнесите про себя: «Юпитер, ты сердишься, значит, ты не прав»;
- скажите себе, что докажете свою правоту, только если проявите самообладание;
- представьте себе что-нибудь приятное, о чем вы мечтаете;
- помните, что когда человек сердится, он либо боится, либо страдает. Чем больше сочувствия вы проявите к этому страху или боли, тем менее обиженным вы будете себя чувствовать.

### **Слушайте внимательно**

После того как заказчик закончил свою тираду, перефразируйте то, что он сказал, чтобы показать, что вы слушали с интересом, вы поняли его проблему и готовы ее разрешить. Если вы что-то упустили, попросите повторить.

### **Уточняющие вопросы**

Задавайте любые вопросы, которые помогут вам полностью понять все обстоятельства. Говорите спокойным тоном и только после того, как заказчик закончит говорить. Ищите разъяснение, а не оправдание. «Что заставляет вас так говорить?» — это нападение. Вместо этого спросите: «Что вас так сильно расстроило?»

### **Право на претензию**

Подчеркните это, сказав что-нибудь вроде: «Кажется, я понимаю, что вас так обидело». Обратите внимание, что это не то же самое, что согласиться с претензиями заказчика. Такая фраза показывает, что вы выслушали слова заказчика, и подтверждает, что недовольство клиента вполне законно, как всегда и должно быть. Цель этого действия — сосредоточиться на проблеме, а не на факте жалобы.

### **Извинения обязательны**

Статистика показывает, что недовольный заказчик прав в 75 % случаев. Если он прав, так и скажите. Извинитесь за доставленное беспокойство, но не считайте необходимым признавать себя виновным. Произнесите что-нибудь вроде: «Мы действительно подвели вас. Дайте нам шанс исправить ситуацию».

### **Если заказчик не прав**

Если вы уверены, что претензии клиента ошибочны, предпримите одно из трех действий:

- Еще раз проверьте факты в присутствии заказчика для выяснения истинного положения дел. Скажите: «Давайте еще раз взглянем на документы, чтобы определить, где вы сбились с пути».
- Доберитесь до самой сути претензии. Если то, что говорится, — необоснованно, то, может быть, заказчик не очень четко описывает проблему. Скажите: «Возможно, вы правы, но я понял слова вашего помощника иначе. Объясните мне, пожалуйста, почему возникла такая ситуация».
- Избегая покровительственного тона, воспользуйтесь шансом преподать урок: «Я рад, что вы мне на это указали. Нужная вам информация приведена на странице 3. В следующий раз ваш новый секретарь будет об этом знать, и я уверен, нам удастся избежать подобного недоразумения».

### **Реализуйте обещанное**

Если вы допустили оплошность при обслуживании клиента, исправьте положение быстро и с готовностью. Проверьте, что ваши служащие обеспечены всем необходимым для исправления ситуации.

### **Если заказчик разбушевался**

Иногда заказчика не удастся убажить ничем. Задайте ему такой вопрос: «Чем я еще могу быть вам полезен?»



Что вам нужно для полного счастья?» После этого либо выполните пожелание клиента, либо скажите, почему не можете этого сделать.

### **Благодарность за урок**

Выразите ему благодарность за предоставленную возможность исправить положение. Независимо от того, насколько неприятным был разговор, закончите его на положительной ноте.

### **Заповеди консультанта**

Некоторые из ваших служащих могут оказывать консультации клиентам: это аудиторы, адвокаты, программисты и т. д. Этот список можно использовать в качестве рабочего инструмента и сверять по нему, как ваши консультанты применяют рекомендации на практике.

### **Ориентация на заказчика**

Выслушивайте консультанта, будто вы не знаете, каковы потребности клиентов, пока консультант не скажет вам об этом. Никогда не предлагайте свою продукцию, игнорируя потребности заказчика.

### **Знания — сила**

Расширяйте свой кругозор и способности до максимума с тем, чтобы вы могли предложить широкий спектр услуг.

### **Шанс на успех**

Дайте возможность клиентам рассказать о своих потребностях прежде, чем начнете описывать свои возможности. Спросите клиента, что вы можете сделать, чтобы оказать ему услугу, и выслушайте ответ. Задайте разъясняющие вопросы, убедитесь, что вы все правильно поняли.

### **Не бойтесь перестараться**

Лучше поменьше обещать, но больше дать. Предоставьте клиентам больше, чем они ожидают. Вы можете полу-

читать все, что угодно, если будете помогать другим людям получить то, что хотят они.

### **Не принижайте клиента**

Не принижайте клиента следующими словами: «Нет, вы все делали неправильно; это делается не так; это невозможно; это не будет работать; позвольте, я вам объясню попроще, чтобы вы поняли».

### **Клиент не должен зависеть от вас**

Не пытайтесь принимать решение за заказчика. Работа консультанта состоит в том, чтобы клиент мог:

- точно увидеть и ясно оценить текущую ситуацию;
- понять причины, которые привели его туда, где он находится;
- выразить свои цели и приоритеты;
- найти средства для достижения этих целей;
- предугадать последствия своих действий;
- реализовать советы;
- оценить последствия и предпринять корректирующие действия для улучшения результатов.

### **Облегчайте жизнь заказчику**

Думайте не только о предоставляемых услугах и товарах, но и том, чтобы решать проблемы заказчика, облегчать его жизнь, снимать тревоги с его души и помогать добиться успеха в жизни.

### **Узнайте об уровне обслуживания**

Выясните, доволен ли он вашей работой. Обслуживая недовольных клиентов, действуйте как можно быстрее.

Сохраняйте конфиденциальность клиента. Избегайте обсуждать его дела с другими заказчиками или вообще с кем-то без необходимости или права на это. Будьте предельно честны, старайтесь заслужить доверие. У клиента все должно быть в порядке и в ваше отсутствие.

# 7 глава

## **Знать все о компании**

Вы добьетесь хороших результатов, если будете знать все о вашей фирме. Если любая строка в финансовых отчетах, в относительных показателях не смутит вас и вы сможете обстоятельно ответить на любой возникший вопрос.

Вы используете новейшие технологии, хитроумные стратегии, приглашаете менеджеров, контролеров, экспертов, видных профессионалов... Не стойте в стороне от этих процессов. Будьте во всем максимально информированы, и тогда любая неожиданность не сможет застать вас врасплох.

### **Финансовые показатели под контролем**

Имея дело с финансовыми показателями, следует проявлять большую осторожность и учитывать, как эти показатели вычисляются и как их можно интерпретировать. При неправильном применении коэффициентов можно получить неверные выводы.

### **Сравнивайте сравнимое**

При оценке состояния компании с помощью финансовых коэффициентов полезно сравнить показатели сегодня

ня и эти же показатели пять лет назад. Это правильней, чем судить только по процентам.

### **А как у конкурентов?**

Сопоставьте средние показатели по отрасли или у отдельных конкурентов с вашими. Коэффициенты подсчитываются так: «Прибыль на акционерный капитал (ПАК) равна 5%; плохо это или хорошо?» Ответ неоднозначный. Если вы работаете в банковском деле — показатель феноменальный, если же в производстве — это провал.

### **Объединенные данные**

Берегитесь усредненных коэффициентов, подсчитанных по отделам компании. Коэффициенты вычисляются по объединенным финансовым отчетам, и они часто не отражают истинного положения дел. Например, если компания, производящая корм для собак и мячи для гольфа, соединит балансовые отчеты этих двух отделов в один, то как вы сможете оценить каждое из подразделений? Что вам может сказать успех одного отдела о состоянии дел в другом?

### **Используйте сопоставимую систему**

Сопоставьте коэффициенты одной фирмы с такими же коэффициентами другой, в случае если они используют похожие системы бухгалтерского учета.

### **Сезонность играет свою роль**

Если вы изучаете фирму с сезонным характером деятельности, то лучше использовать средние величины, а не данные на конец периода. В противном случае конкретный показатель за май может ввести вас в заблуждение при рассмотрении аналогичного показателя за ноябрь.

### **Не сваливайте все на «украшение витрины»**

«Украшение витрины» — это метод, который позволяет коэффициентам выглядеть лучше, чем есть на самом

деле. Фирма, нарушающая деловую этику, например, может воспользоваться таким приемом, чтобы одурачить вас и получить торговый кредит. Она может увеличить свой текущий коэффициент на конец года (индикатор платежеспособности), взяв заем на два года 30 декабря и выплачивая его 2 января. Проницательный финансист должен уметь выявить такую махинацию.

### **Ситуация в вашей сфере**

В каждой области деятельности есть свои показатели. При суждении о работе вашей компании сосредоточьтесь на лидерах в вашем секторе рынка.

### **Что интересует инвестора и кредитора**

В какой-то момент вашей деловой карьеры вам может представиться неожиданная возможность открыть выгодное дело, основать новую компанию или войти партнером в совместное предприятие. Если у вас достаточно наличных, вы можете гарантировать размещение ценных бумаг сами. Если же наличных не хватает, то вам придется искать стороннее финансирование. Независимо от того, разговариваете вы с банкиром, независимым инвестором или фирмой с венчурным капиталом, вы можете ожидать следующих вопросов:

### **История вашего кредита**

Не надейтесь получить заем, если поставщики, служащие, недовольные заказчики и другие кредиторы думают, что вы заработаете на том, что вы им должны.

### **Нужны ли вам деньги?**

Старая шутка по-прежнему не утратила актуальности: лучший заемщик тот, кто доказывает, что деньги ему не нужны. Какие ценные бумаги вы можете выставить против финансового риска инвестора? Будьте готовы к независимой и критичной оценке вашего обеспечения.

### **Вы инвестируете: финансиста или бизнес-план?**

Некоторые сделки строятся на основе таланта, энергии и воображения. Другие базируются на объективной оценке самой сделки. Бывает, что основой сделки является сочетание того и другого. На что вы рассчитываете, обращаясь к финансисту?

### **Ваш бизнес-план — главное звено**

Если вы не можете документально показать, что вы собираетесь делать с деньгами, предполагаемым потоком наличных, вашими конкурентоспособными преимуществами, ожидаемыми проблемами и методами их решения, то не рассчитывайте на получение займа. Сначала выполните домашнее задание. Представьте цифры.

### **Ваши опасения**

- Какими недостатками вашей продукции или услуг могут воспользоваться конкуренты?
- Насколько вероятно вторжение новых агрессивных конкурентов на рынок сбыта?
- Насколько вы уязвимы для них?

### **Справитесь ли с выполнением задачи?**

Этот вопрос касается трех аспектов: таланта менеджеров, ответственности и успеха. Кто доведет дело до конца, если вы выйдете из игры?

### **Кто доделает дело?**

Такая страховка оправдана для случаев, если главные лица умирают или становятся физически нетрудоспособными, чтобы выполнить взятые на себя обязательства.

### **Кто вы и откуда?**

Не удивляйтесь, если инвестор или кредитор тщательнейшим образом исследуют вашу последнюю декларацию о налогах и личный счет в банке.

### **Крупным планом**

Поток наличности за этот год — лишь часть общей картины. Можете ожидать того, что инвестор или кредитор постараются получить полную картину вашего финансового положения.

### **Кто кем руководит**

Некоторые инвесторы соглашаются ссужать деньги только на условии своего присутствия на ответственных мероприятиях с правом голоса, чтобы влиять на судьбу денег, которые они вложили.

### **Эффективен ли бизнес-план**

Бизнес-план — это рабочий чертеж здания вашего предприятия. Он дает картину того, что вы намерены делать, показывает ресурсы, необходимые вам для воплощения намеченного. Даже если у вас лично сомнительная история кредита, хороший бизнес-план может быть достаточным условием для привлечения займов и инвестиций. В вашем плане должны быть следующие составные части.

#### **Что делать**

Кратко изложите, что именно вы намерены продать, причину, по которой клиент купит этот товар, укажите объем предполагаемого потока наличности и срок, когда вы намерены запустить производство.

#### **Рынок ждет от вас**

Что конкретно вы предлагаете для рынка? Это новый товар или усовершенствованный? Какие исследования продукции были произведены? Каков статус авторского права (патента) на вашу продукцию?

#### **Конкурентоспособность, которую вам предлагают**

Что представляет собой рынок сегодня (кадры, финансы)? Каков предполагаемый рост рынка? А профиль про-

изводства, на котором вы будете конкурировать? Каковы тенденции производства и ваш потенциальный доход? Кто будет вашим главным конкурентом? Какие отличия вы намерены внести в вашу продукцию, чтобы она выгодно отличалась от товаров конкурентов?

### **Стратегия дела**

В каком сегменте рынка вы намерены действовать? Каковы параметры вашей рыночной ниши? Как вы будете рекламировать вашу продукцию? Какова ожидаемая стоимость этой рекламы? Какая у вас ценовая стратегия?

### **Производство и распределение**

Какие у вас требования к производству, складированию и материально-техническому снабжению? Каков текущий и проектируемый объем производства?

### **Финансы**

Каковы обоснования ваших финансовых прогнозов? Какой объем продаж вы проектируете? Каков ожидаемый приток наличности? Какие будут расходы на продажу? А показатель «долги-активы»? Оборачиваемость капитала? Доход? Нет ли отложенного судебного иска против вашей компании? Каковы коэффициенты ликвидности, доли заемных средств, рентабельности, активности?

### **Команда единомышленников**

Кто лидеры в вашей команде менеджеров? Какой у них стаж работы и способности? Каков их гонорар? Насколько они верны вашей компании и как относятся к работе?

### **Менеджер все должен знать заранее**

В крупных корпорациях главный финансовый администратор несет ответственность за контроль над организацией. В более мелких фирмах данные функции выполня-



ет менеджер по бизнесу. У руководителей должны быть дополнительные требования к этим специалистам.

### **Персонал финансовой отчетности**

Его роль — консультанта, а не судьи на футбольном поле. Пусть научит людей пользоваться финансовыми инструментами для повышения производительности и улучшения качества; пусть проводит семинары и будет всегда доступен для подчиненных. Не большие начальники срывают сделки, а бухгалтеры. Часто они стараются доказать, насколько они полезные и ценные люди.

### **Финансовые идеи, инициативы**

Менеджер должен предупредить вас, когда дело требует осторожности. Его задача — готовить подробные финансовые прогнозы на будущее и не допускать неожиданностей в финансовых результатах.

### **Твердость в деле**

Менеджер должен быть тверд в своих принципах. Но после того как вы его выслушали и решили действовать вопреки его советам, он должен полностью вас поддерживать.

### **Новаторство**

Менеджер не должен говорить вам, что нельзя того-то и того-то, он должен быть новатором. Пусть придумывает, как заработать деньги, а не твердит только об экономии.

### **Не только мрачные стороны**

Иначе говоря, он не должен быть мечтателем, но в то же время видеть не только изнанку любого предложения; когда экономическое положение фирмы выглядит бледно, не забывать указать вам светлую сторону ситуации, если таковая все-таки существует.

### **Совместное дело**

Прочие члены правления нуждаются в идеях и решениях вашего менеджера по бизнесу, в его видении финан-

совых проблем. Менеджеру тоже не помешает их помощь. Пусть он почаще общается с коллегами, чтобы знать, чего они хотят, что думают о вас, и оперативно сообщать им ваши пожелания.

### **Работа по-человечески**

Хорошо, если бы менеджер был образцом финансовой отчетности и скромности, но при этом не переусердствовал. Пусть не боится лишний раз показать свою благодарность подчиненным за их труд.

### **Мастерство в управлении**

И пусть не путает функции управления с лидерством. Вы можете попросить его дать совет менеджерам относительно финансовых последствий их действий, но в конечном счете последнее слово остается за вами.

### **Не ошибись в политике общего дела**

Как ответственному руководителю, вам непременно придется заниматься политикой компании. Политика — это направление действий или набор правил, выбранный для управления. Вот вопросы, на которые надо получить ответ: «Что мы должны получить в итоге? Какова цель наших действий и стратегий, которые мы разрабатываем? Нужно ли нам несколько запасных вариантов? Может ли наша политика быть отрицательной?» Каждый из этих вопросов поможет определить вашу философию и найти наилучшие пути решения проблем. Хотя мы не в состоянии назвать вам те рецепты, которые понадобятся вашей компании, мы, тем не менее, можем помочь вам убедиться, что вы на верном пути.

### **Во-первых**

Стратегии создаются после осознания проблем. Если у вас нет проблем, то вам не нужна никакая стратегия или политика. Не надо излишне усердствовать, изобретая по-

литику всякий раз, когда у вас что-то идет не так как надо или когда один из служащих совершил досадный для вас поступок.

### **Не создаете ли вы лишнюю проблему?**

Подумайте о трудностях, которые могут стать следствием осуществления стратегий. Например, компания запрещает служащим флиртовать. Но ведь бессмысленно сражаться с половым влечением; в результате служащие будут чувствовать себя обманутыми и обиженными, что приведет к неприязни к работе и снижению их производительности.

### **Если цена больше...**

Все стратегии чреватые очевидными и скрытыми расходами. Убедитесь, что вы до конца понимаете, во что вам встанет решение ваших проблем в соответствии с выбранной политикой. Если цена больше, чем расходы, связанные с проблемой, такая политика вам не нужна.

### **Мои ли это льготы?**

Даже лучшие стратегии могут иметь непредвиденные последствия, способные привести к обвинению в дискриминации. Организуйте собрание служащих и выслушайте их мнение, прежде чем составлять новую стратегию.

### **Советы адвоката**

Если возникает подозрение, что какая-то стратегия может нарушить конституционные права служащих, посоветуйтесь с адвокатом, прежде чем начать действовать.

### **Внесите полную ясность**

Если вы хотите проводить политику, один из постулатов которой гласит: «Все служащие должны выглядеть чистыми и опрятными», сначала убедитесь, что вы ясно определили, что именно это означает. Если вы объявляете, что «служащим будут компенсированы все карманные расходы в разумных пределах», то поясните эту фразу.

Если ваша политика изобилует неоднозначными понятиями, возникают проблемы для менеджеров, которым приходится выкручиваться из положения.

### **Поддержка администрации**

Если за вашими начинаниями не стоит поддержка менеджеров, то едва ли вы преуспеете, как бы вы ни действовали — уговорами или насилием.

### **Без противоречий**

Рассмотрим две стратегии. Первая: «Мы утверждаем человеческое достоинство, уважение к личности и свободу действий по убеждению» и вторая: «Заказчик всегда прав». Что же делать менеджеру, если важный заказчик угрожает служащему, например, в сексуальном отношении? Как вы справитесь с ситуациями, когда политика противоречит своим же положениям?

### **Нужна ли стратегия вообще?**

Случается, что здравый смысл, наставничество, обучение, тщательный отбор при приеме на работу новых людей оказывают более значительное воздействие на работу фирмы, чем пространная политика. Прежде чем вводить новую политику, посоветуйтесь с коллегами, которым доверяете.

### **Воровство здесь не пройдет**

Скорее всего, большинство ваших работников — абсолютно честные люди, им и в голову не придет украсть что-то из имущества компании. Но, к сожалению, некоторые служащие при благоприятных обстоятельствах испытывают искушение присвоить чужое. «Замки — для честных людей», — иными словами, вор обчистит вас, невзирая на меры безопасности. Обычный человек тоже может украсть, но он дважды подумает, если у вас есть надежная система защиты.

## **Борьба с воровством**

Служащие должны знать, что они будут уволены за воровство и привлечены к уголовной ответственности.

## **Жесткая политика**

Из сочувствия и жалости вы можете на первый раз простить вора. Боритесь с этой слабостью. Если вы не уволите (или не отдадите под суд) вора, вы лишь понапрасну истратите энергию, беспокоясь, станет ли этот человек воровать еще раз.

## **Тщательный отбор претендентов**

Проще предотвратить проблему, чем потом решать ее.

Проверка рекомендаций стоит расхода и денег. Кандидату, который указывает неверные данные в своем заявлении о приеме на работу или лжет на собеседовании, следует немедленно указать на дверь. И если вам звонят, проверяя чью-то рекомендацию, отвечайте честно: ведь вы хотите, чтобы так же поступали и с вами.

## **Платная помощь**

Разумеется, ваша страховая компания заинтересована в том, чтобы не выплачивать страховку. Опытный агент и его фирма готовы уделить вам достаточно времени и энергии, чтобы вы сохранили активы корпорации. Так получите же от них помощь, за которую вы платите.

## **Пусть похититель вас боится**

Специалисты по безопасности советуют своим клиентам: лучшая защита от похищения — заставить похитителя гадать о вашем маршруте.

Если вы будете регулярно обходить предприятие, это может тоже предотвратить воровство. Изменяйте маршрут каждый день, когда ходите по предприятию.

## **Проверяйте поток наличности**

Счета к выплате и счета на поступление не должны выписываться одним и тем же человеком. Это должны де-

лать разные люди. Не допускайте, чтобы лиса охраняла курятник.

### **Движение счетов на контроле?**

Претензии на оплату расходов по командировкам часто раздуваются за счет ненужных трат, или же люди прибегают к прямому мошенничеству. Поставьте контроль на местах и заставьте командировочных отчитываться за свои расходы.

### **Как дела на складе**

Заведующий складом не должен стоять во главе инвентаризационной комиссии.

### **Сговор с поставщиками**

Дайте ясно понять и поставщикам, и своим подчиненным, что вы не потерпите даже малейшего намека на теневые сделки. Постоянно наблюдайте за теми служащими, которые могут выписывать «благодарности» за контракты.

### **Широко закрытые глаза?**

Не надо выискивать мошенников среди своих работников, но и закрывать глаза тоже не стоит. Люди в основном честны, однако обстоятельства и стресс могут вынудить их сделать то, на что при нормальных условиях они не способны.

### **Обокрасть может каждый**

Помните: вас может обокрасть любой человек, включая вашего самого образцового служащего и самого преданного советчика. Не существует точных признаков, по которым можно вычислить служащего, наиболее склонного к совершению кражи. Есть только два характерных момента: ему нужны деньги и он имеет доступ к ценностям.

### **Советы бухгалтера**

Опытная фирма по бухгалтерскому учету знает, как защитить ценности корпорации. Попросите вашего бухгал-

тера организовать неожиданную аудиторскую проверку документов. Делайте это время от времени.

### **Защита ценностей**

Такие ценности, как деньги, информация, имущество, оборудование, запасы, медикаменты, должны содержаться под замком. Ключи и коды допуска (против несанкционированного доступа к компьютерным данным) должны быть под наблюдением и периодически изменяться.

### **Все под замок**

Служащие могут воровать вещи не только у компании, но и друг у друга. Поэтому дверцы автомобилей должны быть всегда заперты, а кабинеты, офисы, ящики столов, шкафы с документами должны закрываться на ключ, если там находятся личные вещи. Если у вас есть свои сотрудники безопасности, поставьте их на дежурство в дни выдачи зарплаты.

### **«Горячая линия» против воров**

Некоторые компании добились успеха, когда установили внутреннюю горячую анонимную линию, которой могли пользоваться служащие, чтобы сообщать о случаях неэтичного поведения, незаконных действий, воровства и мошенничества.

### **Проверка деятельности руководителей**

Время от времени вам потребуется проводить проверку работы одного из отделов, подразделений компании в форме аудита менеджмента. Например, вам нужно будет выяснить, насколько деятельность отдела соответствует здоровым принципам финансового управления. Цель менеджментского аудита — найти пути улучшения функционирования отдела, выявить способы эффективного достижения результатов. Вот необходимые условия для таких проверок:

### **Благоприятный климат**

Существует мнение, что, мол, аудиторские проверки никакой существенной пользы не приносят. Постарайтесь развеять его прежде, чем вы приступите к делу. Сделайте так, чтобы контроль за работой руководства был всеми правильно понят — как положительное явление, полезное для менеджеров.

### **Конкретные цели у проверки**

Аудит менеджмента не должен напоминать поход на рыбалку. Прежде чем приступить к ревизии, определите, какую проблему вы намерены решить, и нацельте ревизоров разбираться именно с ней.

### **Ясные задачи**

Все, кто вовлечен в проверку, — вы лично, ревизоры и те, кого проверяют, — должны прийти к единому мнению, что ревизия необходима и поможет разрешить проблему.

### **Ревизоры-профессионалы**

Подберите ревизоров, пригодных для выполнения поставленных задач. Соберите опытных людей из разных сфер деятельности — профессионалов, пользующихся доверием, объективных, восприимчивых и обладающих исключительными способностями к анализу ситуаций. Команда должна быть гибкой и объединенной энтузиазмом.

### **Культура корпорации и ревизоры**

Следите за тем, чтобы поведение аудиторов соответствовало политическим, социальным, экономическим и культурным реальностям подразделений, которые они проверяют. Команды ревизоров могут завоевать доверие служащих, если:

- представить ревизоров ненавязчиво;
- объяснить работникам, что они должны вести себя как помощники;



- включить служащих подразделения в составление плана ревизии;
- обнародовать график ревизии;
- гарантировать отсутствие последующих репрессий;
- представить предварительные отчеты о проверке.

### **По графику**

Даже самые опытные профессионалы-аудиторы могут расстроить работу подразделения. Следите за тем, чтобы все аудиторы укладывались в заранее установленные сроки и служащие могли вернуться к прерванной работе.

### **Правильные методы**

Работая непосредственно со служащими, ревизоры должны пользоваться такими методами сбора данных, которые приемлемы в данном случае. Кроме того, необходимо, чтобы они были специалистами в анализе, синтезе и интерпретации данных.

### **Деньги на проверки**

Некоторые команды аудиторов ошибочно полагают, что их работа так важна, а результаты так непредсказуемы, что они могут тратить столько средств, сколько потребуется для выполнения их великой миссии.

### **Окупаются ли расходы?**

Если результаты аудиторской проверки не дают экономии денег, не способствуют получению большего дохода и не оправдывают расходов на их проведение — значит, они были не нужны.

### **Доступные и скорые результаты**

Возможности для улучшения работы, выявленные аудиторской проверкой, должны использоваться сразу же, и лучше всего — на месте. Предварительные выводы следует рассматривать, как только они сделаны. Окончательный отчет о ревизии нужно опубликовать как можно скорее.

## **Польза бесспорна**

Рекомендации аудиторов должны согласовываться с общими принципами компании и отвечать целям и приоритетам подразделения, обеспечивать практические решения и предлагать реалистичные возможности.

## **Создайте базу данных**

Создание базы данных — бенчмаркинг — процесс распознавания, сбора и анализа информации из различных источников с целью сравнения. Это необходимо для отслеживания лучших технологий в отрасли. Наилучшая практика бенчмаркинга — получение сведений из наиболее продвинутых компаний. В результате вы можете понять, как возникают великие компании, почему они продолжают быть великими и вдохновляют другие фирмы своим примером.

## **Средства — в бенчмаркинг**

Какова побудительная причина вашего решения? Чего вы ожидаете от этого? Что надеетесь улучшить? Какие у вас основания считать, что бенчмаркинг поможет вам что-то усовершенствовать?

## **Многофункциональная команда**

Соберите группу служащих из разных отделов с тем, чтобы они вместе разрабатывали базу данных. Эта группа будет иметь разноплановый подход к проблемам на основании разного опыта. Ее члены должны пользоваться доверием в вашей организации.

## **План действий**

В плане должны быть ответы на вопросы: что, кто, где, как, зачем и какова конечная цель. Какой тип информации вам нужен, из каких отделов или организаций, к какому сроку и в какой форме? Информацию можно за-

прашивать по телефону, записывать от руки или просто запоминать при личных встречах.

Телефонные интервью очень удобны для немедленного получения результатов бенчмаркинга. Почтовая переписка подходит для тех компаний, у которых берут сведения, так как на заполнение опросного листа требуется свободное время. Лист может быть заполнен неправильно, с опозданием или вообще проигнорирован. Личное общение — лучший способ для сбора конфиденциальной информации и разного рода подробностей, но он может оказаться дорогостоящим, если нужно ездить в отдаленные места за город.

### **Информация, которая вам необходима**

Информации бесконечно много. Собирать всю информацию подряд экономически невыгодно. Спросите себя: «Какие знания действительно способны улучшить работу нашей организации?» Часто команда бенчмаркинга собирает данные из чистой любознательности («Мне интересно было узнать насчет...») или же выявляет познавательную статистику, которая, однако, нисколько не приближает вас к решению проблем.

### **Сведения по текущей ситуации**

Поставьте перед командой задачу: выполнить самооценку организации для выявления всей информации по всем аспектам, чтобы оправдать затраты на бенчмаркинг. Важность информации, которую надо собрать, должна быть полностью осознана командой еще перед началом работы.

### **В первую очередь — данные из внутренних источников**

Внутренние источники как место сбора ценной информации часто игнорируются. Много раз люди проходят мимо того, что вроде бы само собою разумеется, что привычно взгляду. Это остается незамеченным или считается пригодным только в отдельных подразделениях компании. Прежде чем исследовать внешние источники информа-

ции, рассмотрите возможную ценность внутренних источников.

### **Не упустите важные вещи**

Выясните, выполняют ли ваши конкуренты важные функции, соотносимые с наилучшими достижениями в вашей области производства. При этом могут раскрыться причины конкурентоспособных преимуществ или недостатков, которые вы в данный момент имеете на рынке сбыта.

### **Что можно позаимствовать у соперников**

Многому можно научиться на примере работы других предприятий, особенно процветающих, независимо от того, в какой сфере они работают. Здравый смысл подсказывает, что сведения из других областей деятельности едва ли могут пригодиться вам; но дело обстоит как раз наоборот: наилучшие технологические приемы и методы были когда-то с большим успехом перенесены из одной области в другую.

### **Бенчмаркинг для всех**

Дать ознакомиться с выводами по результатам бенчмаркинга — это наилучший способ выразить благодарность и заручиться доверием тех, кто обеспечил вас данными. Если несколько компаний предоставили вам сведения, направьте этим фирмам общую краткую справку по результатам.

### **Эффект для компании**

Достаточно часто бывает так, что организации пытаются имитировать те или иные производственные процессы на своем предприятии целиком, не обращая внимания на факторы, которые могут принести при безоглядном переносе вред. Конечно, следует научиться рабочим приемам на примере других фирм, но необходимо приспособить их к стратегии вашей компании, ее структуре, корпоративной культуре, а также к вашим работникам.

## **Работа с адвокатом**

Кто-то однажды сказал, что адвокат в корпорации имеет две главные задачи: говорить вам о том, чего вы не должны делать, и выручать вас из трудного положения, когда вы это все же сделаете. Этот афоризм явно недооценивает адвоката. Ваш юрист может быть вашим могущественным союзником и полезным источником информации, если вы привнесете здравый смысл в ваши с ним отношения.

### **Выбор юриста (или юридической фирмы)**

Большинство юристов и многие юридические фирмы имеют узкую специализацию. Выберите тех, кто уже показал свою заинтересованность в вашем бизнесе и имеет хороший послужной список в сфере, близкой к вашей. Затребуйте рекомендательные письма и задайте бывшим клиентам адвоката два вопроса: «Что вам особенно нравится в работе этого человека?» и «Что нравится меньше всего?»

### **Деньги на контрактной основе**

До начала работы объясните юристу условия оплаты. Если он выдвинет свои условия, которые покажутся вам правильными и благоразумными, обсудите их. Если у вас проблемы с бюджетом и выплата гонорара может привести к серьезным осложнениям, попросите юриста пойти вам навстречу.

### **Все о вашем бизнесе**

Убедитесь, что юрист понял, как вы работаете, правильно оценивает условия вашей деятельности и понимает суть вашего бизнеса. Ознакомьте его с общей картиной компании и стратегическим планом. Представьте адвоката служащим организации.

### **Адвокат в вашей организации**

При участии юриста определите роль, которую он будет играть в вашей организации. Поручите ему разъяснить

персоналу администрации вопросы права, касающиеся их работы.

### **Вопросы по делу**

Руководители, которые начинают обращаться за советом к своему адвокату раньше времени, рискуют тем, что им скажут: «Поговорим об этом позднее». Если вы заваливаете юриста многочисленными вопросами, вам придется заплатить ему слишком большой гонорар. Но и не опоздайте — иначе вы можете быть втянуты в судебные иски и проиграете дело.

### **Нужна вся информация**

Если вам требуется юридическая консультация по проблеме судебного иска или сделки, объясните полностью все аспекты этой ситуации. Помните, что вашему адвокату необходима вся информация, которой вы владеете. Экономить на гонораре юристу нужно не в момент, когда вы разъясняете сложность ситуации. Юрист, работающий в потемках, скорее всего не оправдает ваших надежд.

### **Адвокат вам все объяснит**

Внимательно выслушивайте рекомендации своего юриста по поводу законности ваших действий, составления документации и т. п. Не советуем вам слушать только то, что вы хотите услышать.

Настаивайте на том, чтобы адвокат объяснил вам правовое обеспечение вашей трудовой деятельности и юридические последствия каждого поступка. Убедитесь, что вы понимаете свою уязвимость и потенциальный риск. Добейтесь, чтобы адвокат объяснял эти положения доступно, ясно и полностью. Совет, каким бы мудрым он ни был, ничего не стоит, если вы его не поняли. Если юрист пользуется профессиональным жаргоном или рекомендует стратегию, которую вы не понимаете, ваше право сказать без всякого колебания: «Объясните мне это, пожалуйста». Адвокат, который не хочет отвечать на ваши

вопросы, вам не нужен. Юрист не должен говорить вам о том, что делать нельзя. Его работа — советовать, как вам сделать то, что вы хотите.

### **Адвокат — тоже служащий**

Дайте ясно понять адвокату, что он является необходимым, уважаемым и жизненно важным членом вашей рабочей команды. За хорошую работу хвалите, за плохую — отчитывайте. Если юрист не прижился в коллективе — наймите нового.

### **Лучше один в качестве связного агента**

Если юридические советы поступают к вам из некой фирмы, выберите одного юриста данной фирмы, которому доверяете, и поручите ему найти нужных людей для выполнения работы. Дайте понять этому человеку, что полагаетесь на его суждения.

## **Эффективность работы бухгалтера**

Бухгалтер может выполнять разные обязанности, вплоть до обязанностей независимого внешнего аудитора. Какую бы роль ни играл бухгалтер, он может быть бесценным работником. Часто говорят, что бухгалтер — самый необходимый и доверенный из ваших советчиков. Следуя приведенным ниже рекомендациям, вы добьетесь прекрасных отношений с вашим бухгалтером, и это обеспечит успех и процветание вашей фирмы.

### **Для чего вам нужен бухгалтер**

Бухгалтер в вашей организации обычно готовит книгу контрольных счетов или внутренний финансовый отчет. Он также может заниматься учетом расходов или финансов, а в качестве аудитора — проверять финансовые отчеты, следить за налогами и т. п.

После получения специальной лицензии и сертификата бухгалтер может выполнять следующие виды работ:

планирование налогообложения для частных лиц и предприятий; планирование финансирования, выплату пенсионного пособия, решение имущественных вопросов; аттестационное обслуживание (аудит); консалтинг по информационным системам управления; помощь клиентам по безопасному финансированию; оказание помощи в приобретении акций, ликвидации активов или реорганизации; поддержку в судебных процессах, включая возмещение ущерба; услуги по оценке бизнеса (в том числе бракоразводные дела).

### **Роль и работа бухгалтера**

Спросите, что он может сделать, кроме уже оговоренных услуг, чтобы помочь вам заработать больше денег.

В вашем распоряжении множество советчиков. Вы можете пользоваться услугами адвокатов, банкиров, страховых агентов, экономистов или брокеров. Каждый из них — хороший специалист в чем-то одном. Убедитесь, что правильно распределили сферы их услуг. Ваши советчики должны работать ответственно и согласованно. И пусть ни качество, ни ценность не ускользнут от вашего взгляда.

### **Каждый займется своим делом**

Когда проблема, подлежащая разрешению, оказывается вне компетенции вашего бухгалтера, то он, четко осознавая границы своих возможностей и ответственно относясь к делу, должен направить вас к соответствующему специалисту. Это может быть другой бухгалтер или эксперт из иной области деятельности.

### **Лучше рано, чем поздно**

Если вы уже составили документ или закончили сделку до того, как обратились к бухгалтеру, вы опоздали. К сожалению, часто бывает, что бухгалтера вызывают после того, как сделка провалилась, и цена этого просчета может быть огромной. То же самое относится к периодиче-



ски повторяющимся операциям, например к подготовке выплаты налогов. Обратитесь к своему бухгалтеру как можно раньше, чтобы у него было время обработать вашу информацию.

### **Знает — поможет**

Используйте бухгалтера с умом. Большинство бухгалтеров требуют почасовую оплату или даже поминутную. Чем более вы организованы, тем меньше времени потребует бухгалтеру на разбор ваших дел. Однако бывают моменты, когда необходимо, чтобы бухгалтер разобрался в нагромождении подробностей. Если так и случилось, не стоит обращать внимание на кажущуюся нерентабельность.

### **Нужна вся информация**

Бухгалтер будет работать наиболее эффективно, если вы с самого начала дадите ему всю нужную информацию. Лучше потратить немного времени сейчас и тем самым сэкономить время в будущем.

### **Ничего не скрывайте**

Бухгалтеры, как и большинство консультантов, могут дать более точный и полезный совет, когда владеют всей информацией. Не совершайте ошибку, предоставляя информацию своему бухгалтеру по принципу «хватит с него и этого». Выложите перед ним все. Пусть он сам решит, что использовать, а что — нет. По маленькому образцу можно судить о целом.

### **Гонорар обговорите**

Вы должны понимать, что невозможно предугадать точную стоимость услуги. Устанавливать фиксированный гонорар не всегда правильно: почти во всех случаях заранее оговоренной платы одна из сторон оказывается в проигрыше.

# г л а в а

## **Все начинается со слова**

Искусство общения — вот что отличает великих лидеров от просто хороших. Если вы «бука», и все ваше общение с людьми сводится к разговорам в кабинете, то, скорее всего, из вас не выйдет настоящего руководителя. Общаться с людьми бизнеса — задача превеликой сложности. Вы работаете всегда, а не только на совещании, в кабинете, в цехе, отделе, на участке — везде, где вы сейчас находитесь и решаете вопросы. Уметь слушать людей, согласовывать сказанное с реальной задачей, возможностями и сложившимися обстоятельствами — показатель того, что работа руководителя вам по плечу. Пробуйте свои силы. Но знайте: для этого придется приложить много усилий и научиться общаться, так что именно эта глава может оказаться для вас наиболее важной.

### **Научитесь писать письма**

Наши советы помогут вам писать деловые письма ясно, точно, полно и в непринужденной манере. Вы научитесь правильно составлять план письма, отредактировать письмо, сделать его энергичным, что и даст ожидаемые результаты.

## **Мыслям — порядок**

Размышления вслух помогут вам сосредоточить внимание на задании и достигнуть совершенства. Перед тем как сесть писать, занесите в блокнот несколько слов, оборотов, поговорок. Таким образом вы облегчите себе выбор из множества идей, мысли придут в порядок; и через некоторое время вы готовы письменно изложить свой замысел.

## **Иногда помощь просто необходима**

Спрячьте свое самолюбие и спросите окружающих, что они думают по поводу письма. Какая, по их мнению, информация была бы интересна для адресата, как бы они изложили ее. Закончив письмо вчерне, попросите окружающих прочитать написанное. После этого можно приступать к редактированию. Ваши друзья наверняка обнаружат ошибки, упущения, неточности, которые вы сами ни за что бы ни заметили. Окончательную редакцию документа сделайте сами.

## **Учитесь правильно и понятно выражать свои мысли**

Главная цель вашего делового письма — передача мыслей. «Заковыристые» слова и длинные предложения неуместны для бизнеса — это потеря времени и денег. Пишите короткими, понятными словами, которые должны звучать искренне и непринужденно, а не формально и сухо.

## **Письма должны быть личностными**

Употребляйте личные местоимения «я», «мне», «вы», «мы» и «нас». «Мое внимание привлекло...» звучит длинно и уводит читателя в сторону от важного сообщения. Вместо этого напишите точнее, например: «я узнал...» или «мне доложили...», или «правительственные исследования напоминают нам...». Вы даже можете сначала изложить свою новость, затем добавить «мы это знаем, по-

тому что...». Избегайте использовать местоимение «мы», когда речь идет о том, что сделали лично вы, когда письмо вами же и подписано.

### **Употребляйте действительный залог вместо страдательного**

Страдательный залог вынуждает вас использовать больше слов и снижает выразительность высказывания.

Сравните два предложения:

- страдательный залог: «Изменение политики компании было одобрено исполнительным комитетом».
- действительный залог: «Исполнительный комитет одобрил изменение политики компании».

Нет смысла сохранять действительный залог, если он увеличивает размер предложения.

### **Краткость — сестра таланта**

Обороты типа «имеется» ничего не означают, они не дают ничего, кроме удлинения предложения. Рассмотрите следующие примеры. **Плохое предложение:** «*В приложении имеется сопроводительный информационный листок, содержащий важное сообщение для служащих-пенсионеров*». **Лучше:** «*Приложение содержит важную информацию для служащих-пенсионеров*».

(Вообще говоря), если вы выбросите (все) ненужные (и посторонние) слова (полностью) из вашего письма, оно (почти наверняка) станет (значительно) более точным.

### **Учитесь писать по-русски**

Не надо *реализовать использование*, когда можно *применить*. Не предлагайте *парадигму*, если на самом деле это *модель*. Не надо *выходить с новой идеей*, когда ее можно просто *предложить*. Не надо *выдвигать предостережение*, когда можно *предупредить*. Не следует *быть озна-*

комленным, лучше просто *знать*. Не следует *инициировать*, лучше *начать*. Не надо *принимать неотложные меры*, лучше *действовать быстро*. Не следует *предпринимать попытку*, когда можно *попробовать*. Используйте знакомые всем, простые, понятные читателю слова.

### **Помните, что русский язык «велик и могуч»**

«В соответствии с достигнутой ранее договоренностью» звучит формально, академически и безлико. «Как мы договорились» сохраняет теплое, личное отношение. Не лучше ли заменить «Если у вас возникнут вопросы, можете обратиться к нам» на «Если будут вопросы, дайте мне знать»? «Если я могу вам в чем-либо помочь, не стесняйтесь позвонить мне» — это звучит лучше, чем формальное: «Если я могу вам в чем-либо помочь, обращайтесь по телефону...»

### **Долой обобщающие слова!**

Правильно: «Я решил приобрести эту компанию», неправильно: «Я принял решение купить эту компанию». Правильно: «Служба маркетинга порекомендовала нам снизить продажную цену». Плохо: «Служба маркетинга выдала рекомендацию, чтобы мы снизили продажную цену». Скажите: «Мы быстро просмотрели этот план» вместо: «...подвергли срочному рассмотрению». Вместо «осуществление» пишите «начало», «выполнение».

### **Подстрахуйте себя**

Использование проверочной программы поможет разыскать орфографическую ошибку, неверное употребление грамматического оборота, неправильный выбор слова, слишком длинное предложение и многое другое.

### **«Вино должно перебродить»**

Написав письмо, выбросите все мысли о нем из головы. Отложите его на некоторое время, затем прочитайте документ «на свежую голову».

## Чем убедительнее, тем лучше

Удачливые коммерсанты знают, что убедительность зависит от их способности сосредоточиться на потребностях клиентов, а не на себе. То же самое относится и к успеху делового письма. Когда пишете, держите в голове два вопроса, которые задает себе ваш корреспондент: «Почему я должен это читать?» и «Что мне даст продолжение контакта по этому письму?»

### Надо знать своего адресата

Чтобы убедить читателя, надо понять его мировоззрение, знать уровень его образования, манеру общения и потребность в информации. Если вы продаете автомобиль, вам надо знать, не механик ли ваш покупатель по профессии, каков его статус, любит ли он скорость, комфорт или же его больше заботит цена, нет ли у вас конкурента, склонен ли ваш клиент к быстрым покупкам. Также изучите читателя, прежде чем изложить свои идеи на бумаге.

### Прежде всего — заинтересовать

Заинтересуйте вашего читателя своим первым предложением. Сосредоточьтесь на потребностях читателя и включите их в свое сообщение.

### Научиться обращаться с просьбой

Люди обычно запоминают первое, что они прочитали, и последнее. Поэтому последнее предложение должно говорить о том, что вы хотите получить от читателя. Ваши слова не будут убедительны, если вы напишете: *«Не забудьте заполнить прилагаемый бланк и отослать его в отдел кадров до 30 июня»*. Лучше выразиться положительно: *«Пожалуйста, заполните прилагаемый бланк и передайте его в отдел кадров до 30 июня»*.

### Больше конкретности

Не стоит писать об особенностях новой программы здравоохранения, это ничего не даст читателю. Лучше рас-

скажите, что конкретно это означает для потребителя: снижение цены, меньше бумажной волокиты, больше непосредственной врачебной помощи. Вот что заинтересует вашего читателя.

Предложение «Мы с гордостью сообщаем о резком увеличении льгот в нашей компании» сфокусировано на компании. Альтернативное предложение «Все служащие, работающие на полной ставке, будут получать дополнительный оплачиваемый отпуск в зависимости от должностного оклада» сфокусировано на служащих. Такое предложение заставит читателя дальше знакомиться с вашим письмом, ведь он уже заинтересован.

### **Долой многословие!**

Убедительное письмо ограничивает объем доказательств, поэтому оно короче. Заставьте читателя почувствовать волнение, не утомляйте его фразами, вроде: «в ближайшем будущем», «рабочее решение», «резкое увеличение». Используйте короткие предложения, чтобы подчеркнуть важные моменты. (*«Вы сэкономите деньги. Мы гарантируем это».*) Абзац не должен превышать четырех-пяти предложений. В отдельных случаях абзац может состоять из одного предложения.

### **Включайте читателя в разговор**

Используйте слова «вы» и «ваше». Например: *«Нам требуется демографическая информация для определения преимущественного подхода к выделению автомобильной стоянки, оплачиваемой компанией».* Это предложение не включает участия читателя. Что, если сказать так: *«Вы просили создать программу по выделению автомобильной стоянки, оплачиваемой компанией. Мы учли ваше пожелание. Теперь нам нужны вы, чтобы заполнить прилагаемый бланк, где было бы указано место вашего проживания».* Да, вы использовали три предложения вместо одного для выражения той же мысли. В этом случае больше означает лучше, ибо вы обратились лично к читателю.

### **Вызывайте положительные эмоции**

*«Этот замечательный новый товар не поступит в продажу до первой недели января», — пишете вы. Не лучше ли сказать: «Этот замечательный новый товар поступит в продажу в первую неделю января». Можно использовать местоимение «вы» и написать так: «Вы начнете получать заказанные вами товары с первой недели января».*

### **Важные мысли можно выделить**

Выделяйте — но не переусердствуйте — главные мысли другим шрифтом, курсивом, избегайте ВЕРХНЕГО РЕГИСТРА и излишнего подчеркивания для акцентирования. Пользуйтесь нумерацией, чтобы обратить внимание читателя на особо важные пункты. Некоторые мысли выделяйте рамкой, но не слишком часто.

### **Оформляйте письма грамотно**

Существуют компьютерные программы и принтеры, дающие возможность применять типографические символы, улучшающие внешний вид делового письма, отчета и рукописи. Предлагаем три символа, которые есть не во всех подобных программах:

- используйте такие кавычки (“ ”) в отличие от более обычных прямых (" ");
- такое тире ( — ) служит для смены предмета разговора, в отличие от дефиса (-) или двойного дефиса (--);
- используйте символы, принятые в иностранных языках, а также знаки ударения.

### **Главное — точность**

Вспомните о выдающихся руководителях, с которыми вам доводилось встречаться. Вполне возможно, у них есть общая черта. Когда они говорят, то выражают мысли ясно и точно. Подчиненные знают, чего от них ожидать. Вам тоже необходимо добиться такого же эффекта



от ваших слов. Умение говорить — кратчайший путь выделиться. Речь выдвигает человека вперед, поднимает его над толпой. Тому, кто умеет доходчиво говорить, доверия гораздо больше, чем, может быть, он того заслуживает.

### **Нужно знать свою аудиторию**

Сообщите людям об их потребностях так, чтобы они поняли. Прежде чем начать говорить, получите ответы на следующие вопросы о ваших слушателях.

- Много ли они уже знают о предмете беседы? Много ли им еще нужно узнать?
- Какие термины могут поставить их в затруднительное положение? Какие термины наиболее выразительны?
- Где и когда лучше провести беседу?

### **Составьте ясное представление о цели**

Неопределенные размышления редко дают ясные формулировки. Если вы не знаете, что намерены сказать и зачем, не говорите ничего. Ваши слова должны быть подобны стрелам, нацеленным в мишень. Какова же эта мишень?

### **Хорошо, если вас понимают**

Хотя этот раздел посвящен точности выражения, ясность не является здесь высшим критерием. Главная цель — *быть понятым*. Вполне может быть, что вы совершенно ясно высказались, но вас, тем не менее, могут неверно понять. Поэтому перед тем, как высказать сложную мысль, спросите себя: «*Как мне выразить это, чтобы слушатели поняли как надо?*» Умение вести беседу — это искусство, которому может научиться каждый, но лишь немногие умеют этим искусством пользоваться.

### **Не употребляйте непонятных слов**

Выбирайте простые и общепонятные слова, избегайте напыщенных и малопонятных. Не надо обогащать свою

лексику малоизвестными выражениями. Непривычные слова только сбивают с толку и запутывают ваших слушателей. Если вы заявите, что служащие «склероидно» относятся ко всяким изменениям, то, как вы думаете, сколько слушателей поймут вас?

### **Не форсируйте голос**

Ясность изложения не достигается повышением голоса. Крик может произвести обратный эффект. Он покажет, что вы не умеете контролировать собственные чувства и лишь пугаете окружающих.

### **Обогащайте свою лексику**

Вы не сможете точно передавать свои мысли, если у вас бедная лексика. Выучивайте по одному слову в день. Сразу же используйте это слово в письме или в речи. Держите список новых слов под рукой. Когда встречаете незнакомое слово, справьтесь о его значении в словаре.

### **Не только женщины «видят ушами»**

Слова имеют эмоциональное и логическое значение. Вы увеличите силу воздействия своих слов и их точность, если сумеете создать зрительный образ. Люди помнят те образы, которые вы сумели запечатлеть в их мозгу. Используйте примеры, аналогии, метафоры и слова, которые безошибочно действуют на воображение слушателей. *Кобра* более яркий образ, чем *змея*; цель *возбудить* ваших слушателей более интересна, чем цель *мотивировать* их на что-то.

### **Будьте точны**

Если не знаете, как назвать человека, место или еще что-то, выясните это перед тем, как высказываться. Таких слов, как «это самое» и «вы знаете, о ком я говорю», нет ни в одном справочнике. Когда начинаете перечислять замыслы, сначала мысленно составьте список из трех замыслов. Не следует ловить себя на таких высказывани-

ях, как, например: «Наши сотрудники заинтересованы в признании их заслуг, справедливом отношении, ну и всякое такое».

### **Не засоряйте свою речь**

Лишние вводные слова (*ну, так сказать, это самое, в общем, знаете ли, понимаете, я что хочу сказать, в самом деле*) лишают вашу речь ясности, создают впечатление вашей неуверенности в себе и в высказываемых мыслях. Начальник, начинающий ответ на каждый вопрос словами: «*Ну, я лично считаю...*», скоро станет предметом насмешек среди служащих.

### **Работайте над ошибками**

Никто не может быть абсолютно точным все время в разговоре, но большинство из нас в состоянии сделать над собой усилие и избавиться от грамматических ошибок, неверного произношения и неправильного выбора слов. Один из лучших путей для этого — иметь обратную связь. Неплохо нанять педагога по обучению ораторскому искусству на несколько недель.

### **Умейте убеждать**

Чтобы обеспечивать деятельность фирмы нужно уметь добиваться отсрочки выплаты кредитов, уговаривать клиентов заполнить бланк заказа, управлять служащими. Короче говоря, владеть искусством убеждать. Чтобы добиться этого, надо следовать нескольким изложенным ниже основным принципам убедительной речи.

### **Поставьте перед собой ясную цель**

Каков мотив вашего выступления? Какого результата вы ожидаете? На что вы надеетесь, на какие чувства клиента рассчитываете? Каких действий вы от него ждете после ваших слов? Иначе говоря, как вы намереваетесь изменить собеседника? Представьте себе мысленно ваш

предстоящий разговор. Представьте себе собеседника, услышьте его голос, мысленно разыграйте весь разговор перед тем, как он состоится в действительности. Разговор без размышления подобен стрельбе без прицела.

### **Люди должны вам доверять**

Если люди вам не верят, то никакие рекомендации, никакие приемы не сделают вашу речь убедительной. Берегите репутацию человека, который заботится о других, не требует невозможного, слову которого можно доверять. Если совершили ошибку, открыто скажите об этом, когда не правы — признайтесь.

### **Говорите об их проблемах**

Люди хотят знать, какая для них польза в вашем предложении. Ваше сообщение должно отвечать их заботам, потребностям, проблемам. Не надейтесь убедить, пока не увидите, что то, о чем вы их просите, в их же собственных интересах. Постройте свое сообщение на этом простом законе человеческой природы.

### **Лучше всего монолог**

Задавайте такие вопросы, которые принудят их отвечать. Задавайте риторические вопросы, заставляющие их думать. Создайте гипотетическую ситуацию и попросите ваших слушателей мысленно представить ее. Чаще называйте их по именам.

### **Готовьтесь разрешать проблемы**

Всегда идите на разговор с тем, кто хочет поговорить с вами, особенно если ваши позиции противоположны.

Если вам высказали неожиданный контраргумент, предпримите пять следующих шагов:

- выслушайте оппонента, не «ощетиниваясь»;
- повторите, чтобы удостовериться, что правильно поняли, и таким образом ослабьте возражение;
- заявите о закономерности возражения;

- убедитесь, что это не «дымовая завеса», сказав: «Если я смогу доказать, что ваши слова — не проблема, вы поддержите мое предложение?»
- и, наконец, покажите, как ваше предложение снимет вопрос.

## **Влияет все**

Многие думают, что когда они говорят, слова есть первичное средство передачи их мыслей. Это вовсе не так. Знайте же, что несловесное воздействие гораздо сильнее.

Слова из вашего выступления передают лишь около 7% информации. Более важны интонация, понижение и повышение голоса, чувства, скорость речи, диалект, выбор слов, беглость, дикция, модуляция (38%) — то есть то, что является как бы одеждой ваших слов. Еще важнее — язык телесный: глаза, лицо, волосы, рост, поза, телодвижения, жесты, одежда, косметика, аксессуары, время речи и окружение (58%).

Все это либо подтверждает, либо противоречит тому, о чем вы говорите.

## **Иногда нужно быть актером**

Запишите на пленку свое выступление. Пригласите консультанта и попросите его дать вам совет относительно поведения перед публикой во время выступления — какие телодвижения лучше, как правильно модулировать голос, чтобы произвести большее впечатление.

## **Прямой контакт помогает**

Смотрите людям прямо в глаза (или на переносицу) при разговоре с ними. Обмениваясь рукопожатием, старайтесь улыбаться.

## **Побольше чувства**

Многие руководители говорят монотонно. Постарайтесь вложить больше чувства в свой голос, выразить энтузиазм и убежденность в высказываемых идеях.

Попробуйте выполнить такое упражнение: составьте список чувств на листке бумаги — гнев, волнение, упрямство, смущение, доверие, возмущение, отрицание, решительность, энтузиазм, испуг, радость, доброта, неуверенность, тревога. Отдайте список своему приятелю. Произнесите одну из фраз с выражением одного из перечисленных чувств. Повторяйте упражнение, пока ваш друг не угадает точно, что вы изобразили.

### **Следите за своими жестами**

Когда путешествуете за границей, не поленитесь выяснить, какие ваши жесты могут явиться оскорблением для людей, которых вы навещаете.

Один из самых оскорбительных жестов в *любой* стране — это «тыкать» в кого-нибудь пальцем. Тыкайте в собак, но не в людей. Когда хотите обратить внимание на кого-то, укажите движением руки ладонью вверх, легким наклоном вперед, при этом все четыре пальца должны указывать на человека, к которому обращаетесь.

### **Прическа — это важно**

Решите при помощи консультанта-имиджмейкера, какую вам следует выбрать прическу, чтобы она была не слишком старомодной, но и не кричащей.

### **«Точность — вежливость королей»**

Часто ли вы опаздываете на встречу? Не затягиваете ли совещания? Не вынуждаете ли людей ждать вас? Не превышаете ли вы время при презентациях? О чем говорит такое поведение тем, кто не привык к столь расточительной небрежности?

### **Вы должны знать, что и как говорить**

Иногда вы так хорошо знаете предмет лекции или выступления, что можете вполне обойтись без написанного текста. В других случаях вы знакомы с материалом и вам

достаточно краткого плана выступления. Если же вы не очень хорошо знаете тему или требуется точное изложение фактов, текст выступления необходимо написать. При выступлении нужно полностью придерживаться текста, в противном случае речь может оказаться недостаточно выразительной для слушателей.

### **Пишите естественно**

Большинство людей пишут более формально, чем говорят. В этом случае при прочтении доклада или лекции ваши слова будут звучать как чужие. При написании текста выступления прочитывайте вслух каждый абзац. Добейтесь, чтобы слова звучали более естественно. Написав выступление, прочитайте его коллеге для проверки.

### **«Краткость — сестра таланта»**

Сложные конструкции предложений трудны для чтения. Смысл информации ускользает от внимания. Избегайте предложений со многими распространенными придаточными предложениями. «Самый ценный талант — никогда не говорить двух слов, когда достаточно одного» (Томас Джефферсон).

### **Короткие абзацы**

Абзац желательно писать из трех-четырёх предложений. Это поможет слушателю лучше понять логику вашего вывода, да и вам удобнее находить нужное место в тексте.

### **Пометки на полях**

Эти пометки подскажут вам, где сделать паузу, где подчеркнуть голосом слово или фразу, где надо продемонстрировать слайд.

### **Тренируйтесь и еще раз тренируйтесь**

Отрабатывайте свое выступление так, чтобы вы могли говорить, не глядя в бумаги большую часть времени.

## **Профессионал вам поможет**

Если вам не хватает времени, чтобы написать текст своего доклада или выступления перед публикой, или ваши способности к изложению мыслей на бумаге недостаточны, то лучше обратиться за помощью к специалисту в этом деле. Вам нужен человек, умеющий писать так, как вы думаете. Вот некоторые рекомендации, которые помогут вам соединить мысли и письменный текст.

## **Познакомьтесь с работами кандидата**

Не нанимайте писателя-профессионала, не ознакомившись с его прозой. Возьмите образцы у нескольких кандидатов. Выясните, есть ли среди этих кандидатов специалист, способный понять и наиболее точно выразить ваши мысли.

## **Отбор на конкурсной основе**

Объясните по телефону свою проблему. Попросите претендентов принести тексты по двести слов на собеседование. Оцените этих кандидатов по тому, насколько доходчиво и убедительно они изложили свой материал.

## **Проникнуться вашими мыслями**

Поговорите лично с писателем перед тем, как дать ему задание, и определите вместе с ним цель вашего выступления, статьи. Объясните главные моменты, расскажите о принципах и убеждениях, которые лежат в основе вашего мировоззрения.

## **Тщательно прочитайте текст будущего выступления**

Оберегайтесь от сюрпризов. Старайтесь не попадать в положение, когда вам приходится извиняться или пытаться избежать комментариев.

## **Главное — не что сказать, а как убедить**

Кто-то однажды сказал, что во всякой речи есть три главных момента: что сказано, кто говорит и как говорит, —



и из этих трех первое — наименее важное. Иными словами, успех вашего выступления в большей степени зависит от того, как вас лично воспринимает аудитория, ее реакция на ваши слова важнее, чем содержание вашего выступления. «Половину людей на свете составляют люди, у которых есть что сказать, но они не умеют, вторая половина — кому нечего сказать, и это именно те, кто говорит» — заметил Роберт Фрост.

### **Способ воздействия**

Подумайте, как вы хотите воздействовать на аудиторию. Закончите следующее предложение: после моей речи слушатели будут...

### **Изучите аудиторию**

Выясните, кто ваши слушатели. Узнайте их прежний опыт, историю, ценности, настроение, что их вдохновляет, что им уже известно, каковы их предрассудки, политические симпатии, а также демографию региона, социально-экономическую ситуацию данной местности, чего слушатели ожидают от вас и от темы вашего выступления. Подготовьтесь к каверзным вопросам.

### **Тему выступления нужно знать хорошо**

Соберите побольше информации и дополнительного материала, который вы можете использовать в своей речи. Это придаст вам уверенности, поможет ответить на вопросы, усилит ваше воздействие на аудиторию.

### **Тщательно отрепетируйте**

Перед каждым новым выступлением проговорите свою речь два-три раза, пока не почувствуете себя уверенно и комфортно. Прекрасное время для репетиции — ночь перед «премьерой».

### **Долой «мусор»!**

Когда будете репетировать, проследите, чтобы не было всяких лишних звуков (*мм, ага, знаете, понимаете* и

тому подобных), не было излишних повторений, неверного произношения, покашливания.

### **Аудиовизуальные приемы**

Люди могут забыть, что именно вы говорили, но у них останется в памяти то, что они увидели. Позаботьтесь о том, чтобы ваши слайды, схемы, диаграммы и другие пособия выглядели привлекательно и легко воспринимались.

### **Контакт с аудиторией**

Расслабьтесь, улыбнитесь, расскажите что-нибудь забавное о себе, не прячьтесь за трибуной, одевайтесь, как одеваются слушатели, смотрите в глаза людям, перед которыми выступаете.

### **Вы должны быть актером**

Используйте голосовые контрасты: понижение, повышение интонации, ударение, скорость речи, чтобы удерживать внимание слушателей.

Можете пройтись по залу, поднимайте руки, держитесь раскованно, но не переусердствуйте. Избегайте при этом отвлекающих движений.

### **Не затягивайте выступление**

Многие выступления занимают больше времени, чем планировалось. Заканчивайте вовремя или, что еще лучше, чуть раньше намеченного времени. И слушатели будут вам благодарны за это.

### **Экспромт тоже бьет в цель**

Поразительно, как умудряются некоторые руководители говорить правильные вещи всякий раз, когда им приходится выступать! Вы смотрите на таких людей с завистью и удивляетесь, как им удается такой фокус. Но это вовсе не трюк. Вероятно, они накопили определенный опыт и способности быстро собрать разрозненные мысли и научились мгновенно организовываться.

### **Остановитесь на основных моментах**

Запишите на листе бумаги одно слово или фразу, которая охватывала бы сущность того, что необходимо знать слушателям, например как увеличить объем продаж. Затем напишите три действия, метода, причины, объяснения в поддержку данного вопроса:

### **Главное — привлечь внимание**

Начните с того, чего ждут слушатели. Затем покажите, как последние события в промышленности, технологии, экономике, политике и экологии связаны с тем, что вы предлагаете сделать.

### **Используйте аналогии**

Начните с будущего компании. Скажите: наш бизнес похож на ... (заполните это место) потому, что ... (сравнение). Аналогии — мощное средство общения, которое создает запоминающиеся образы в голове слушателей.

### **Если вы информированы — вам нечего бояться**

Вы никогда не почувствуете себя растерянным, если знаете все обо всем. Владейте сведениями о вашей компании, отрасли, технологии, текущих экономических и политических тенденциях — и вы всегда будете на коне.

### **Заучите несколько цитат**

Запомните несколько цитат о руководстве, коммуникабельности, производительности, мотивации, бригадной работе. Выберите подходящие высказывания знаменитых людей для большего эффекта. На аудиторию всегда производит впечатление человек, который умеет связать свои собственные слова с мудрыми мыслями известных деятелей.

### **Как выбрать переводчика**

Когда вам предстоит вести дела с иностранным бизнесменом или зарубежной фирмой, вам не обойтись без пе-

реводчика. Если руководитель не владеет языком данной страны или не может объясняться легко и уверенно, переводчик совершенно необходим. Но переводчик — не пассивный проводник информации, он может существенно изменить содержание переговоров. Убедитесь, что ваш переводчик увеличивает, а не уменьшает силу вашего воздействия на партнера.

### **Тщательный отбор**

Не всякий двуязычный человек может быть переводчиком. Требуйте рекомендаций, свяжитесь с коллегами, установите контакт с местным департаментом по экономическому развитию, проведите проверку через факультет иностранных языков местного университета. При отборе кандидатов выясните, есть ли у них профессиональная аккредитация. Попросите описать тип совещаний, на которых им приходилось переводить. Не предлагайте им набираться опыта на текстах, с которыми они прежде не сталкивались.

### **Квалификация переводчика**

Некоторые переводчики говорят точно то, что говорите вы. Другие изменяют слова и выражения, чтобы наилучшим образом передать значение, приспособивая сказанное к культуре слушателя. Вероятно, вы захотите, чтобы ваш переводчик перефразировал ваши высказывания в зависимости от ситуации, но не менял смысла.

### **Тщательный инструктаж**

Перед деловой встречей расскажите переводчику, каких целей вы добиваетесь, чем должны закончиться переговоры. Ответьте на его вопросы. Убедитесь, что переводчик осознает поставленную задачу.

### **Ознакомиться с текстом выступления заранее**

Перевод написанного текста требует большей подготовки в связи с необходимостью более точного толкования, в то время как при непринужденной беседе такая точ-

ность необязательна. Предварительные замечания и записи, предоставленные переводчику, дадут ему возможность задавать вопросы.

### **Консультант по культуре**

Кроме знания языка, переводчик часто обладает сведениями о культуре страны пребывания. Попросите у него совета относительно местных обычаев и табу, которые вы не хотели бы нарушить.

### **Отводите больше времени на иностранные переговоры**

Ведь в этом случае все повторяется дважды. Поэтому планируйте больше времени на такие переговоры (другая причина состоит в том, что в некоторых странах принято начинать встречу не в назначенное время, а позднее).

Заранее поинтересуйтесь местными обычаями — это поможет вам избежать неловкостей из-за их незнания.

### **Говорите медленно и отчетливо**

Переводчик не должен теряться в догадках о том, что вы только что произнесли. Сделайте над собой усилие и старательно произносите окончания слов.

### **Правильно держитесь во время переговоров**

Когда объясняетесь через переводчика, смотрите на своего иностранного партнера, а не на переводчика и представьте себе, что партнер понимает все, что вы говорите. Этим вы достигните впечатления честности, позвольте партнеру видеть ваши чувства. Продолжайте оставаться в той же позе и с тем же выражением лица, пока переводчик переводит. Потом наступает очередь партнера, и вы наблюдаете за его жестами и выражением лица. Когда слушаете переводчика, смотрите на него — это увеличивает ваше понимание ответа партнера. Только в этом случае вы можете отвернуться от вашего иностранного собеседника.

## **Не бойтесь репортеров**

Как вы будете себя чувствовать, когда один, но настырный репортер станет принуждать вас высказаться перед объективом телекамеры, наседавая на вас с микрофоном? Даже самые опытные руководители теряются при подобном нападении. Конечно, вы не сможете вести себя, как диктор, но все же изложенные ниже рекомендации помогут вам справиться со стрессом и выглядеть не так уж плохо.

### **Оговорите цель беседы и вопросы**

Если целью интервью является просвещение слушателей или зрителей, то репортер согласится выполнить вашу просьбу. Если же репортер не захочет раскрывать причину интервью или заранее обговаривать возможные вопросы, то вы вправе подозревать, что вас «подставляют».

### **Интервью в дружеской атмосфере**

Когда представитель прессы предлагает вам интервью — лучше согласиться. Ведь вам предоставляется шанс бесплатно рекламировать свою фирму, установить дружеские контакты. Если у вас есть интересный рассказ или информация, заслуживающая внимания, соглашайтесь выступить.

### **Ситуация — под контролем**

Продемонстрируйте свою готовность к интервью, но не ослабляйте контроль над ситуацией. Получите письменное подтверждение, что это интервью будет показано по телевидению или опубликовано без редактирования. Монтаж пленки может представить ваши комментарии таким образом, что вы будете выглядеть совсем в ином, неблагоприятном свете.

### **Пресс-секретарь — ваш помощник**

По различным причинам вы можете решить, что ваш специалист по связям с общественностью должен сам

справиться с подобными трудными вопросами, когда надо давать интервью. В то же время не увлекайтесь отсылкой к официальному представителю, иначе вы подорвете доверие к вам с его стороны.

### **Расположите к себе аудиторию**

Если ваш интервьюер пытается представить вас как не приветливого, безразличного человека, постарайтесь словесным и несловесным способами создать противоположное впечатление о себе, смотрите прямо в камеру. Улыбайтесь и говорите так, будто вы разговариваете с добрым приятелем у себя в гостиной. Приводите примеры из личной жизни.

### **Использовать любой повод**

Вероятно, вы приготовите несколько важных мыслей, которые вы хотели бы высказать при случае. Запомните их и выскажите при самой малейшей возможности. Не ждите прямого вопроса, используйте любой повод.

### **Непродуманные заявления вам только повредят**

Не доверяйте представителям прессы. Доверяйте только себе. Даже доброжелательно настроенный репортер может позабыть о договоренности и подвести вас.

### **Умейте отвечать на каверзные вопросы**

Не спешите. Говорите уверенно, но медленно и расчетливо. Не хмурьтесь, не опускайте бровей. Вы — перед камерой или в эфире. Убедитесь, что держите себя под контролем и чувства надежно обузданы. После этого можете говорить.

### **Будьте честны**

Попытки уйти от ответа на трудный вопрос, солгав, аукнутся и в конечном счете поставят вас в еще более трудную ситуацию. Если вы неумышленно дали неверную информацию, немедленно исправьте ситуацию.

### **Не критикуйте напрасно**

Иногда репортеры специально сообщают о разногласиях и конфликтах, чтобы вызвать интерес у зрителей или слушателей. Не соблазняйте представленной возможностью. Всякий раз, когда ваш ответ может очернить конкурирующую компанию или враждебного для вас человека, прикусите себе язык.

### **Если вы не вправе разглашать информацию**

Фраза: «Без комментариев» вызывает сомнения у ваших слушателей. Скажите: «Прошу прощения, но в настоящий момент я не могу рассказать ничего больше» и после этого объясните, почему не можете.

### **Иногда необходимо письменное заявление**

Если возможны юридические осложнения, подготовьте свое заявление в письменном виде. Прочитайте его теплым дружеским тоном. Закончите так: «Благодарю вас. У меня больше нет замечаний». Если же на вас окажут давление и потребуют дальнейших разъяснений, скажите что-нибудь в таком роде: «Когда появится новая информация, я непременно извещу вас».

### **Ваш опыт может помочь работе совещания**

Вы не всегда будете председательствовать на совещаниях. Но, тем не менее, и вы, и всякий другой присутствующий можете сыграть здесь важную роль. Предлагаем несколько советов как продуктивно провести встречу.

### **Будьте готовы к дискуссии**

Прочитайте повестку дня заранее и подумайте над каждым пунктом. Проведите необходимое исследование, это усилит вашу позицию и ваш вклад в работу совещания. Перед началом совещания обратитесь к председательствующему или к кому-то из членов совета и поделитесь своими соображениями, чтобы проверить их.



### **Проявите пунктуальность**

Если вы явитесь до начала совещания, то достигнете сразу четырех целей:

- проявите свою преданность делу;
- ничего не пропустите и получите полную информацию;
- сможете завязать контакты с другими, пришедшими раньше;
- сможете выбрать себе самое удобное кресло.

### **Выберите удобное место**

Явившись на совещание, не выказывайте безразличия тем, что сидите в стороне от остальных. Садитесь поближе к председателю собрания, чтобы ваш вклад в работу оценили полностью. Не садитесь напротив того, кто может стать вашим оппонентом.

### **Внимательно слушайте других**

Не погружайтесь в мечты и не проявляйте невежественность, делая что-то, пока другие выступают. Когда кто-то обсуждает вопрос, интересующий вас, не вскакивайте с места и не начинайте торопливо излагать свои идеи, пока выступающий не закончит говорить.

### **Ваша помощь может пригодиться**

Вести собрание — трудное дело, это особенно касается самолюбия собравшихся.

Помогите ведущему в том, чтобы собрание шло по намеченному плану. Спросите ведущего перед началом, чем бы вы могли ему помочь, с тем, чтобы ваша доброжелательность, высказанная во время собрания, не выглядела как угроза. При этом не используйте человека из другой группы как жертву.

### **Не отклоняйтесь от темы**

Сосредоточьте внимание на обсуждаемом пункте повестки дня. Когда другие ораторы станут отклоняться от темы,

верните их на надлежащий путь; будьте, однако, осторожны, не перехватывайте власть у председательствующего.

### **Говорите убедительно**

Когда у вас есть что добавить, поделитесь этим с собранием. Не скрывайте своих идей. Но в то же время не монополизируйте обсуждение и не говорите слишком много. Если вы подозреваете, что увлеклись, посмотрите в глаза людей, когда говорите. Если они отвечают вам взглядом, то все в порядке. Если же опускают глаза, то значит, что-то не в порядке.

### **Не ищите виновных**

Когда обсуждается провал работы группы, сосредоточьте усилия на построении будущего, не заостряйте внимание на старых ошибках. После того как причина неудачи выявлена, направьте обсуждение на меры, которые необходимо предпринять во избежание повторения ошибок. Следите за тем, чтобы критиковали результаты, а не людей.

### **Попытайтесь «спасти ситуацию»**

Когда обсуждение заходит в тупик, определите тех, кто постоянно говорит «нет». Направьте усилия на то, что можно сделать, даже если члены совета настаивают на невозможности что-либо предпринять для спасения ситуации.

### **Обещания нужно выполнять**

Относитесь серьезно к тем обещаниям, которые вы дали, обязавшись закончить задание. Выполняйте свои обязательства. Лучше всего начать исполнять их не позднее, чем через двадцать четыре часа после совещания, на котором вы об этом объявили.

### **Среди окружающих много ваших сторонников**

Для многих руководителей конфликты — ежедневная рутина. Какова бы ни была причина конфликта, перечисленные ниже рекомендации могут помочь вам разрешить его.

### **Слушайте внимательно**

До конца выслушайте оппонента, прежде чем отвечать. Во-первых, это поможет ему успокоиться, во-вторых, вы будете выглядеть доброжелательным, в-третьих, вы получите нужную вам информацию для разумного ответа. Когда настанет ваша очередь говорить, вас тоже выслушают — ведь вы дали возможность оппоненту высказаться до самого дна, и там уже ничего не осталось: ни эмоций, ни мнений, и таким образом освободилось место для вас. Начальник не может игнорировать общение, общение — для работы коллектива то же, что смазка для двигателя.

### **Задавайте вопросы**

Убедитесь, что вы поняли все, что вам сказали. Задайте проясняющий вопрос, например: «Значит, вы говорите, что...?» или же «Скажите, вы имеете в виду, что...»

### **Не торопитесь осуждать**

Говоря о создавшейся ситуации, ограничивайтесь тем, что знаете, не высказывайте мнения, основанного на подозрениях. Обосновывая свою точку зрения, подбирайте всем известные факты, статистические данные, цитаты великих людей. Ни в коем случае не идите на поводу собственной злопамятности и мстительности. Не обвиняйте людей, используя косвенные обстоятельства. Вообще избегайте личных конфликтов и оскорблений. Всегда сохраняйте вежливость — это могучее оружие. Определите тот тип поведения, который вы хотели бы изменить, или ситуацию, которую следует исправить. Девять десятых споров, портящих жизнь, происходит из-за недоразумений.

### **Главное — хладнокровие и выдержка**

Независимо от того, насколько неверно информирован, не прав или обижен ваш оппонент, оставайтесь спокойным. Вот несколько советов по этому поводу:

- Признайте право другого человека быть несогласным. Признайтесь, что и вы сами могли сморозить глупость.
- Не примиряйтесь со словесными оскорблениями.
- Определите, откуда происходят обиды оппонента — то ли от боли, то ли от страха. Подумайте, как вы можете помочь ему снять боль, унять страх.

### **Проявите твердость**

Высказывайте свои взгляды однозначно, но не занимайте такую позицию, с которой вам позднее трудно будет отступить. Используйте свое право быть услышанным, но не настаивайте на том, что вы правы.

### **Не всегда «в спорах рождается истина»**

Почему появились разногласия? Чего вы добиваетесь? Стремитесь ли вы найти правильное решение? Так ли уж это важно? Или же вы просто защищаете себя от чего-то? Идите на конфликт с людьми, только имея очень веские на то основания.

### **Не уходите от ответственности**

Согласитесь, что есть и ваш вклад в создание проблемы, и подтолкните своего партнера на то же самое, для того чтобы вы оба продвинулись к решению. При случае извинитесь.

### **Все усилия — на решение проблемы**

Убедитесь, что вы оба заботитесь о будущем, а не стремитесь беречь старые обиды — это совершенно бесперспективно. Не старайтесь сокрушить оппонента. Спросите: «Что мы можем сделать, чтобы подобное не повторилось?»

### **Прежде всего думайте о потребности**

Постарайтесь выполнить желания как свои собственные, так и окружающих вас людей. Не следует занимать одно-

стороннюю позицию. После того как вы оба ясно заявили о своих потребностях, спросите партнера, каким образом возможно помочь вам обоим. Если вы станете применять эту стратегию разрешения конфликтов со своими подчиненными, то ваши потребности, совпадающие с интересами фирмы, будут выполнены, даже если интересы подчиненных останутся неразрешенными.

Ведущий менеджер обращается с просьбой об отпуске во время очень напряженного периода в жизни фирмы. Вы рассчитываете на этого менеджера больше, чем на других. Вместо того чтобы сразу и наотрез отказать ему в просьбе (то есть «встать в позу»), скажите так: «Я с большим удовольствием предоставил бы вам отпуск, но, понимаете, сейчас очень плотная загрузка, и я не справлюсь без вас. Если вы убедите меня, что за время вашего отсутствия работа не остановится и люди справятся со всеми делами, то, пожалуйста, берите отпуск».

### **Все технические новинки — вам в помощь**

Сотовые телефоны, факсы, ноутбуки, модемы — все это изменило средства общения людей и методы ведения бизнеса. Новые достижения в технике открывают возможности быстрой связи друг с другом, подготовки документации и необходимых вычислений, что дает определенные преимущества перед конкурентами, если вы пользуетесь всем этим лучше, чем они.

### **Используйте голосовую почту**

Значимость вашей голосовой почты удвоится, если она работает как личная электронная память. Запишите даты всех деловых встреч, проектов, другую нужную вам информацию, и почта напомнит вам об этом вовремя.

### **Говорите медленно и четко**

Сколько раз вы раздражались, прослушивая посланное вам сообщение, из-за торопливой речи, неясного голоса!

Вам приходилось снова и снова перематывать ленту, чтобы разобрать слова. Два? Три раза? Если ваше сообщение — для нового абонента, отчетливо произнесите свое имя и повторите свой телефонный номер.

### **Голосовая почта поможет совершенствовать ораторские способности**

Если есть возможность, прослушайте свои сообщения перед тем, как отсылать. Обратите внимание на лишние звуки, междометия, неправильное произношение, неуверительную интонацию. Прежде чем нажать кнопку пересылки, перепишите запись в улучшенном виде.

### **Используйте сотовый телефон тактично**

Если у вас личная встреча, а ваш телефон зазвенел, отдайте предпочтение личной беседе. Если звонок не срочный, перезвоните позднее. Отключайте зуммер на время встречи. Когда звоните по сотовому телефону, будьте кратки.

### **Правильно пользуйтесь функцией ожидания**

- Если вы разговариваете по телефону и в это время получили сигнал вызова, не следует прерывать разговор более чем на десять секунд. Скажите: «Алло... Я сейчас говорю с другим человеком. Позвольте, я перезвоню вам после окончания разговора?» Запишите номер телефона второго абонента и его имя и положите бумагу перед собой, чтобы не забыть.
- Когда кто-то звонит вам, а вы ожидаете звонка другого клиента, скажите об этом тому, кто звонит, в начале разговора.
- Если вы слышите сигнал ожидающего, проявите вежливость и ответьте.

### **Не отвлекайте своего абонента ненужными разговорами**

В наш чрезвычайно загруженный делами век мало найдется людей, которые просто сидят и ждут телефонного

звонка. Вероятнее всего, они — занятые люди, что-то делают, когда вы им звоните. Спросите их: «Вам удобно сейчас разговаривать?» Если звоните через секретаря, спрашивать не нужно, но если вам требуется больше времени, чем несколько минут, объясните причину звонка и предложите перенести разговор на удобное для абонента время.

### **Разумно пользуйтесь селекторной связью**

Не звоните и не принимайте звонков через телефон с громкой связью, кроме тех случаев, когда беседуете с группой людей. Когда другие лица слушают разговор, представьте звонящего сразу же. Организуйте дело так, чтобы каждый, кого вы представляете, сказал что-то в ответ: таким образом слушатели услышат голос и имя участника конференции.

### **Следите за состоянием факса**

Никто не любит засоренных факсов. Приходится останавливать аппарат, очищать от бумаги, это вынуждает вас просматривать листы перед тем, как их выбросить. Отправка по факсу двадцатистраничного документа, который можно послать по почте, бездумна и неэкономична.

### **Используйте факс по назначению**

Личные записки должны быть в запечатанном конверте. Приглашения на важные встречи следует писать на хорошей бумаге с гравировкой. Если нужен документ с хорошим внешним видом, не отправляйте его по факсу.

### **Максимально увеличивайте производительность своего «компа»**

Большинство людей знают, как использовать лишь 25 % возможностей программ обработки текстов и форматирования страниц. Если вы проведете несколько часов у компьютера в компании с хорошим описанием вашей

программы, вы намного увеличите производительность своего РС.

### **Научитесь пользоваться дискетами**

Храните дискеты подальше от источников тепла или холода, сигаретного дыма или разлитого кофе. Аккуратно наклейте этикетку для того, чтобы и вы, и другие сотрудники могли без труда найти то, что им нужно. Не вставляйте дискету в другие машины, не выяснив сначала их совместимость.

### **На случай поломок имейте своего мастера**

Вы должны знать, куда следует обращаться, если ваш «винчестер» вышел из строя, когда у вас возникли неприятности с распечаткой данных или сломался факс, или если вы потеряли сообщение по электронной почте.

### **Зарегистрируйтесь на сервере Интернет**

Напечатайте адрес своей электронной почты на визитной карточке рядом с номером факса. Добавляйте адрес электронной почты к своим сообщениям. Но не допускайте, чтобы преимущества такой связи отвлекали вас или ваших сотрудников от повседневной деловой жизни.

### **Пользуйтесь электронной почтой разумно**

Нажатием клавиши вы можете послать сообщение кому угодно внутри вашей фирмы или же по внешней сети. Но подумайте, надо ли это делать?



# 9 глава

## Слушать — значит знать

Как найти людей, которые вам помогут? Фиксируйте мысли окружающих, необходимые вам в вашей повседневной работе. Научитесь действовать соответственно обстоятельствам. Все это — сложнейшие управленческие проблемы. Но они решаемы для человека ищущего, стремящегося к совершенству. Непросто заслужить уважение окружающих людей, но это должно быть вам по плечу. Ведь вы — руководитель, лидер коллектива. Умейте слушать людей, отсеивать ненужное, концентрироваться на главном.

### Научиться слушать

Умение слушать — важная составляющая вашей работы. Вникните в то, что вам говорят, и выберите лучший вариант своего поведения, действий своего коллектива.

Если вы будете следовать рекомендациям, изложенным в этой главе, вы никогда не потеряете контакта с теми людьми, которые могут вам помочь. Вы узнаете, как подобно губке впитывать мысли окружающих, их заботы и чаяния, узнаете, как они оценивают ваш стиль ру-

ководства. Лучше всего понять человека собственными ушами — выслушивая его.

### **Изживите «тугоухость»**

Если вы еще не стали таковым, вы не сумеете перестроить себя без твердого решения научиться слушать. Большинство «тугоухих» должны понять, как много они теряют, не прислушиваясь к тому, что происходит вокруг них.

### **Подумайте о собеседнике**

Когда вы узнаете, что кто-то намерен поговорить с вами, начинайте думать об этом человеке и о теме предстоящего разговора.

### **Меньше говорите — больше слушайте**

Замолчите! Невозможно одновременно говорить и слушать. Вести беседу — хорошее дело, но вы должны иногда отказываться от нее, чтобы выслушать оппонента.

### **Проявите внимание**

Повернитесь лицом к говорящему, подойдите к нему поближе, если стоите более чем в полутора метрах. Убедитесь, что вы оба либо стоите, либо сидите. Если сидите, наклонитесь вперед к говорящему, но не принимайте агрессивной позы. Улыбнитесь, кивните головой, не отрывайте взгляда.

### **Внимательно слушайте собеседника**

Поскольку большинство из нас может слушать речь со скоростью в четыре раза большей, чем в среднем говорят люди (480 слов в минуту и 120 слов в минуту), то мы часто думаем о чем-то другом, а не о словах партнера. Вы можете поймать себя на том, что размышляете о манере говорить вашего собеседника. Вас может отвлечь какой-то посторонний шум. Вы можете начать о чем-то мечтать, например о чашке кофе. Не допускайте ничего подобного. Думайте только о словах собеседника. Кто слушает — тот понимает.

## **Между слов**

Не отвлекаясь от слов говорящего, обратите внимание на его интонации и жесты. Эта несловесная информация подкрепляет сказанное или же противоречит ему? Шекспир сказал: «Больше всего тревожит меня болезнь неумения слушать и подмечать».

## **Заранее не беспокойтесь о своем ответе**

Не начинайте думать об ответе, пока ваш собеседник еще не закончил говорить. У вас еще достаточно времени сформулировать свой ответ.

## **Умейте поддерживать разговор**

Когда окружающие говорят что-либо волнующее вас, беспокоящее или приятное, отдайтесь этим чувствам. Если же вы отвлечетесь от своих переживаний, вы рискуете обидеть собеседника, рассердить его или разочаровать. В результате остальная часть поступающей информации может быть искажена, и собеседник в дальнейшем не станет делиться с вами своими мыслями.

## **Не делайте поспешных выводов**

Многие люди тратят жизнь на поиски информации, подтверждающей то, что они уже знали как истину. Мы слушаем только тех, кого хотим, и часто слышим то, что ожидали услышать, независимо от сказанного. Иными словами, как только вы решаете, что правильно (или неправильно) или кто прав (или не прав), вы перестаете воспринимать аргументы, противоречащие вашему решению.

## **Не считайте, что вы «пуп земли»**

Когда кто-то начинает говорить, срабатывает свойство человеческой природы: «Что это мне дает?» Мы редко считаем, что другой человек говорит не менее важной, чем мы. Перестройте свое мышление. Когда собеседник что-то рассказывает, скажите себе: «Я могу чему-то на-

учиться». Так оно всегда и бывает. Вместо того чтобы слушать то, что им говорят, многие менеджеры уже слушают то, что собираются сказать сами.

### **Не бойтесь задавать вопросы**

Один из способов сосредоточиться на словах собеседника — это задавать ему вопросы для лучшего понимания сказанного. Спросите что-нибудь вроде: «Не хотите ли вы сказать, что?..» или «Но как это соотносится с тем, что вы сказали раньше о?..».

### **Вы согласны или нет?**

Общение не бывает односторонним. То, что вы делаете после того, как собеседник перестал говорить, завершает беседу. Дайте собеседнику возможность услышать ваше мнение, сообщив, что вы поняли его слова. В большинстве случаев собеседнику хочется знать, согласны ли вы с ним. Удовлетворите эту естественную потребность.

### **Точный вопрос — точный ответ**

Именно потому, что вы — ответственный руководитель, вы должны всегда знать, что сказать и когда сказать. Наиболее удачливый начальник тот, кто не обязательно всегда говорит правильные вещи, но всегда спрашивает то, что надо. Задавать правильные вопросы — это искусство, которое отделяет середнячков от великих людей. Верный вопрос, заданный в нужное время, превращает замешательство в ясную картину, конфликт — в обсуждение, недовольство — в успокоенность.

«Шесть добрых советчиков служат при мне,  
Лишь им я обязан всем.

Зовут их Что, Кто, Когда и Где,  
А также Как и Зачем».

(Р. Киплинг)

## **Научитесь ориентироваться в море вопросов**

Перестаньте думать, что вам сказать, и начните размышлять, о чем вам спросить. Вопросы фокусируют мысль подобно линзе, собирающей солнечный свет. Они часто перекидывают спасательный мостик между людьми во время спора. Перестаньте думать в интонации восклицательных знаков, начинайте мыслить в терминах вопросительных знаков.

## **Важнее понять самому**

Слушайте. Пробуйте. Ищите ясность. Стройте согласие, коллектив, единство, зная потребности людей и их ценности.

## **Контролируйте себя**

Когда вы говорите, то ваша интонация, выражение лица, жесты могут передать все что угодно, независимо от того что вы о себе думаете. Задавайте вопросы самым искренним образом с участливым выражением лица.

## **Правильный вопрос вернет разговор в заданное русло**

Чем я могу вам помочь? Что тут можно сделать? Именно это мы здесь и обсуждаем? Что мы надеемся решить сегодня? Подобные вопросы возвращают вашего собеседника к начатой теме.

## **Вопросами уменьшайте давление**

Почему вы считаете, что моя идея не сработает? Что я сказал такого, раз вы так подумали? Какие факты убедили бы вас, что это неправда? Каждый из таких вопросов может смягчить ситуацию.

## **Вопросом можно отвести угрозу**

Что мы можем сделать, чтобы решить проблему? Как, по вашему мнению, мы должны работать, чтобы улучшить ситуацию в будущем? Что вы предлагаете для того, что-

бы было выгодно и вам, и мне? В каком направлении надо двигаться?

### **В безвыходной ситуации вам поможет вопрос**

Как бы вы ответили на этот вопрос на моем месте? Повторите, пожалуйста... Как, по-вашему, я должен ответить на это? Такие вопросы дают время подумать над ответом.

### **Пресекайте жалобы вопросами**

Скажите мне, пожалуйста, что же именно произошло? В чем мы ошиблись? Что надо сделать, чтобы вы снова стали нашим клиентом? Как исправить положение? Эти вопросы демонстрируют вашу озабоченность и вашу ответственность, обладают потенциальной возможностью превратить разъяренного противника в мягкого сторонника.

### **Вопросы как средство налаживания отношений с сотрудниками**

А как бы вы решили эту проблему? Как эта ситуация выглядит с вашей точки зрения? Что, по-вашему, я проглядел? Каковы ваши соображения о сплоченности нашего коллектива? Когда спрашиваете у людей их мнение, вы показываете, как высоко вы их цените.

### **Проверяйте жизненность ваших идей**

Руководящая должность может привести к одиночеству, и чем выше по служебной лестнице вы заберетесь, тем оно более ощутимо. Находясь на самом верху, вы можете не чувствовать никакой реакции от подчиненных и не знать, насколько правильно вы руководите их работой. Конечно, вы можете взглянуть на численные показатели производства, но едва ли это заменит вам обратную связь, в которой вы нуждаетесь. Самый быстрый способ для двух руководителей потерять контакты — это уединиться в своих офисах и писать друг другу записки.

### **Особое внимание — на отношения с подчиненными**

- Со многими ли из ваших подчиненных у вас плохие отношения? Жалуетесь ли вы, что они нарушают субординацию или неправильно выполняют работу? Любая из этих ситуаций предполагает, что вы ясно не объяснили им, чего от них хотите.
- Бывает ли вашим подчиненным иногда трудно вас понять? Если так, то перед тем, как дать указание, спросите себя: «Как найти такие слова, чтобы всякое неверное толкование исключалось?» Однако будьте осторожны, не превращайте эти отношения в опеку.
- Честны ли с вами ваши подчиненные? Если нет, то, возможно, они боятся вас.
- Может быть, они чересчур откровенны с вами? Если так, вы спровоцировали их на панибратство.
- Может быть, вы окружены пресмыкающимися подхалимами? Если так, выясните, почему это произошло.

### **Проанализируйте служебные отношения с начальством**

Доверяет ли оно вам, дает ли полномочия, в которых вы нуждаетесь, поддерживает ли вас? Или же оно постоянно контролирует ваши действия, принимает решения вместо вас, не оказывает поддержки в критические моменты? Выясните причину.

### **Как вы общаетесь с коллегами?**

Обращаются ли к вам за советом люди, равные вам по должности, возможно, из других компаний, сотрудничают ли с вами ваши коллеги в вашей же компании? Если нет, возможно, они считают вас конкурентом, опасным для них, или же просто относятся к вам недружелюбно.

### **Из кого состоит круг ваших друзей**

Что за люди любят находиться в вашем окружении? Если ваши друзья — мыслящие люди, заботливые, трудолюбивые, то, может быть, и вы такой же человек.

### **Изучите атмосферу в других фирмах**

Всякий раз, когда предоставляется возможность посетить другую фирму или отдел, присмотритесь к служащим. О чем они говорят, каковы их отношения с начальством, как они работают? Сопоставьте их энергичность, преданность делу с этими же качествами своих сотрудников. Различия, которые вы заметите, покажут вашу способность нанимать хороших сотрудников.

### **Регулярно читайте прессу**

Периодическая пресса может опубликовать материалы с оценками вашего руководства. Это может быть информационный листок вашей компании, торговый журнал, газета. Проанализируйте газетный материал: что они пишут и что считают нужным не афишировать.

### **Ваша настольная книга — книга по менеджменту**

Будьте в курсе текущей литературы для руководителей. Каждый раз, когда заканчиваете читать хорошую книгу, проверьте на практике ее рекомендации. Однако прежде чем предпринять какие-либо действия, попросите доверенного коллегу подтвердить, что вы намереваетесь внести действительно ценные изменения.

### **Быть в центре событий**

Кто-то однажды сказал, что существует три типа людей: те, кто осуществляет происходящее, те, кто наблюдает за происходящим, и те, кто ничего о происходящем не знает. Вы не можете позволить себе оказаться в последней категории. Вам мало только знать, что происходит вокруг, вы должны предугадывать тенденции.

### **Вы должны быть в курсе всех событий**

Ваш обычный рабочий день состоит из чтения деловых писем, балансовых отчетов, памятных записок и множества других письменных сообщений. Вы просматриваете



все это, чтобы сохранять контроль над своим бизнесом. Будьте в курсе возникающих тенденций, читая материалы, описывающие мир за четырьмя стенами вашего офиса.

### **Источник информации для каждого индивидуален**

Некоторые руководители любят просматривать газеты и журналы. Другим удобнее поглощать информацию с экрана персонального компьютера. Выберите то, что вам больше подходит.

### **Просматривайте первые страницы газет и журналов новостей**

Они сообщают о важнейших событиях в стране. Ежедневно посещайте книжный магазин или газетный киоск, чтобы просматривать первые страницы наиболее популярных информационных и деловых журналов. Ищите сообщения о тенденциях в мире бизнеса.

### **Приглашайте консультантов**

Эксперты достигают высокого уровня, посвящая большую часть времени глубоким изысканиям в своей области, обращая внимание на изменения, происходящие в ней, и анализируя силы, создающие эти изменения. Консультанты заслуживают своих гонораров, и если вы разумно используете их, они помогут вам повысить вашу квалификацию.

### **Стимулируйте свое мышление, посещая семинары**

Старшие менеджеры мыслят стратегически. Они задают вопросы вроде: «что, если?» и «почему бы нет?». Выберите те семинары, которые научат вас ставить эти вопросы и отвечать на них в вашем бизнесе.

### **Регулярно консультируйтесь со своим адвокатом и бухгалтером**

Юристы и экономисты находятся в выгодном положении: они способны сразу уловить те тенденции, которые могут повлиять на вас и ваш бизнес. Их точка зрения

шире, чем ваша, поскольку они видят, с какими проблемами сталкиваются *многие* клиенты.

## **Переубеждать, а не раздражать**

Один-два раздраженных служащих — это всего лишь один-два раздраженных служащих. Но группа раздраженных указывает на плохое руководство. Какова же должна быть ваша реакция? Дайте этим людям высказать свои претензии, выявите размеры возникшей проблемы. Осторожно выполняйте приведенные ниже рекомендации: отклонение от них может привести к катастрофе.

### **Подготовьтесь к дискуссии**

Цель совещания — выманить недовольных на открытый, прямой разговор. Таким образом вы предоставите им возможность высказать вам в лицо всё, что накопилось у них на душе. Лучше, если вы все сами услышите от своих коллег, чем они будут постоянно шушукаться и сплетничать у вас за спиной. Настоящий лидер способен воспринимать критику, ибо при этом появляется шанс улучшить качество организации. Научитесь принимать удары, не обижаясь на тех, кто критикует.

### **Злоба — плохой помощник**

Для того чтобы от совещания была польза, следует рассматривать его как возможность усовершенствования, а не как битву, в которой вам приходится защищать свою честь и свои суждения. Такое совещание — это катарсис, а не кризис.

### **Обсуждайте с небольшой группой служащих**

Не больше десяти-пятнадцати человек. Когда людей немного, они менее агрессивны и не так много говорят. Когда собирается многочисленная группа, вы рискуете столкнуться со спонтанной вспышкой недовольства, а в это время спокойные работники будут сидеть и отмалчиваться.

## **Интересуйтесь проблемами служащих**

Скажите что-то вроде:

*«Мы собрались здесь потому, что я оказался в невыгодном положении. До меня дошли разговоры о тревоге людей по поводу новой телефонной системы, но я не получал такого ясного заявления с вашей стороны, какое мне нужно, чтобы разобраться в этом вопросе досконально. Единственный путь, чтобы по-деловому определить необходимые меры — это узнать, чего вы боитесь и чего ждете. Поэтому, пожалуйста, поделитесь вашими заботами со мной».*

Консультант порекомендовал одному менеджеру созвать собрание недовольных служащих из нескольких человек. Менеджер возразил: «Да вы с ума сошли! Они только и делают, что жалуются!» На это консультант ответил: «Вот на это я и надеюсь — для того и нужно провести совещание недовольных».

## **Не преследуйте подчиненных за критику**

Гарантируйте участникам совещания, что их заявление будет рассмотрено как положительное, независимо от его критичности, если их критика направлена на улучшение ситуации. Проследите, чтобы подчиненные вам менеджеры тоже выполнили свое обещание.

## **Задавайте вопросы**

Задайте такой вопрос, на который вы хотите их ответа. Например: *«Какие именно проблемы возникли у вас и ваших коллег в связи с новой телефонной системой?»*

## **Что делать, если все молчат...**

Тогда вы можете поддержать ход совещания. Один из путей для этого — предложить группе перечень проблем, которые, по вашему мнению, их тревожат, и попросить расставить приоритеты посредством голосования. («Вот те потенциальные трудности, которые, как мне сказали, связаны с новой телефонной системой. Какие три из них

тревожат вас больше всего?») Такой подход поможет им разговаривать.

### **Установите первоочередность проблем**

После того как перечень закончен, дайте группе служащих возможность проголосовать — какие из проблем самые неотложные, с тем, чтобы вы сами знали, на чем следует сосредоточить внимание.

### **Ответы запишите**

Запись ответов имеет ряд преимуществ по сравнению с другими способами сбора данных. Она демонстрирует, что вы внимательно слушаете выступающих и цените сказанное. Все участники совещания могут видеть обсуждаемые вопросы. И самое главное, ведение постоянного протокола гарантирует, что все высказанные предложения будут рассмотрены и по ним будут приняты какие-то решения.

### **Слушайте и молчите**

Ваше личное участие в совещании ограничивается заданием проясняющих вопросов («Не хотите ли вы сказать, что...»). Если же вам придется отвечать, то ответы будут оборонительными. Поэтому ничего не говорите, это наиболее верная стратегия. Многие подобные совещания срывались из-за того, что руководитель начинал нервничать и сердиться, что непозволительно. Наиболее преуспевающие бизнесмены — это те, которые больше слушают, чем говорят сами... Не нужно задавливать собеседника своим красноречием.

### **Поблагодарите сотрудников**

Ваши сотрудники разошлись, опасаясь, что были слишком откровенны с вами. Скажите им, что вы довольны их прямоотой в обсуждении поставленных проблем. Скажите, что цените их конструктивные предложения, их чувства и мнения.

## **Выполняйте данные обещания**

После того как все уже сказано, не поддавайтесь искушению давать типичное и часто неискреннее обещание: «Мы непременно вернемся к данному вопросу еще раз». Вместо этого скажите: «Я вернусь сюда через 48 часов с ответом на поднятые сегодня вопросы». Названное вами точное время — двое суток — покажет, что вы говорили вполне серьезно и ответственно. Вам же предоставляется возможность расслабиться, охладиться и посмотреть на проблему с точки зрения подчиненных. Еще лучше то, что служащие поймут — за 48 часов никакого чуда ожидать не приходится, не то что за 48 дней.

## **Обязательно ответьте на все вопросы**

Когда вернетесь к группе через 48 часов, обратитесь к ранее составленному списку проблем и говорите о них спокойно, разбирая одну за другой.

- Во-первых, скажите, что каждая позиция списка вполне разумна и своевременна и что служащие честно выразили свою озабоченность.
- Во-вторых, сопоставьте каждое требование с тем, что имеет место в действительности, и проясните, что произошло взаимонепонимание, недоразумение, с вашей точки зрения.
- В-третьих, сообщите, что ряд поднятых вопросов просто неверен, поясните, почему вы так считаете.
- И, наконец, объявите, что есть моменты, заслуживающие пристального внимания либо сейчас, либо в будущем, и вы заставите администрацию разрешить проблему. Постарайтесь, насколько сможете, вовлечь участников совещания в решение ими же поставленных проблем. Возможно, стоит организовать часть служащих в некую группу по преодолению проблемы.
- Если данный конкретный вопрос вне вашей компетенции, так и скажите служащим.

### **Ответственно отнеситесь к поднятым вопросам**

Своими действиями покажите, что поднятые вопросы ни в коем случае не будут проигнорированы. Через три месяца снова соберите ту же группу служащих для проверки разрешения старых проблем и выявления новых.

### **Научитесь вести собрание**

Многие служащие жалуются на собрания, которые им приходится посещать, и проблема — в плохом ведении мероприятий. Руководители, как правило, совершают две большие ошибки: во-первых, они ведут себя диктаторски и манипулируют собравшимися для принятия намеченного ими решения; во-вторых, теряют контроль над собранием, не выполняют своей обязанности вести людей как хорошо смазанную машину. Выполняя указанные ниже рекомендации, вы сможете извлечь максимум из возможностей собраний.

### **Если ваше решение созрело, принимайте его самостоятельно**

Служащие раздражены и чувствуют, что только зря теряют время, когда знают, что их собрали вместе под видом коллективного принятия решения, которое уже без них принято. Когда вы знаете, чего хотите, будьте честны и признайте это. Вы можете проконсультироваться с людьми, чтобы пояснить свою идею, замысел и узнать их реакцию. Если вы собрали служащих для этого, то не вводите их в заблуждение, не подводите к ошибочному мнению, будто спрашиваете их, хотите их помощи и т. п.

### **Иногда разумно поручить провести собрание кому-то из сотрудников**

Ваше присутствие может вынудить некоторых служащих не высказывать собственные конструктивные идеи.

Ваше лидерство на таких собраниях может плохо сказаться на результатах, ибо ваше влияние окажется чрезмерным. При проведении собрания побольше слушайте и поменьше говорите сами, и тогда прогресс окажется налицо.

### **Ознакомьте всех с повесткой дня**

Пусть участники чувствуют себя увереннее, зная цель совещания, тему и, возможно, время, отведенное на каждый вопрос повестки дня.

### **Выступайте посредником**

- Когда видите, что два человека никак не могут договориться между собой, укажите им на возникшее недоразумение и наладьте контакт.
- При возникновении конфликта, противоречий, личной неприязни, несогласованности, мешающих успешному ходу собрания, разрешите конфликт решительно, тактично и быстро.
- Если дискуссия вышла за рамки повестки дня, верните собрание к первоначальной идее обсуждения.
- Когда начинают критиковать не идеи, а личности, остудите горячие головы.

### **Боритесь с групповщиной**

Многие группы вырабатывают идеи, которые на бумаге выглядят просто замечательно, но в реальности оказываются никчемными. Решения «коллективного разума» обычно имеют место, когда члены группы мыслят одинаково, легко соглашаются друг с другом или просто отказываются «раскачивать лодку». Не допускайте, чтобы в вашей группе слишком торопливо приходили к консенсусу. Заставьте членов группы критически взглянуть на решение проблемы прежде, чем оно начнет воплощаться на практике. Противоречьте «коллективному разуму» следующим образом.

### **Идеи должны созреть**

Пока группа старательно трудится над проблемой, настаивайте на том, чтобы выдвигаемые идеи согласовывались друг с другом прежде, чем группа перейдет к новому направлению.

### **Разговорите молчунов**

Когда кто-то сидит и молчит во время собрания, а ему есть что добавить — это непорядок. Попробуйте применить такой прием:

- произнесите имя этого «молчуна», чтобы привлечь его внимание и спровоцировать на комментарий;
- посмотрите «молчуну» прямо в глаза во время собрания;
- спросите, что он лично думает о предмете обсуждения;
- поговорите во время перерыва с этим человеком и попросите принимать более активное участие в работе группы.

### **Важен сам процесс**

Приблизительно на середине собрания попросите людей перестать думать только о решении, а сконцентрироваться на самом процессе, в результате которого рождается решение. Задайте людям такие вопросы:

- Делаем ли мы успехи, по вашему мнению?
- Довольны ли вы своим вкладом в общее дело?
- Слушают ли люди друг друга, как вы считаете?
- Самым ли лучшим образом мы используем групповой интеллект?
- Вношу ли я, как лидер, слишком много или слишком мало в решения проблем?
- Не хотите ли вы предложить делать что-либо по-другому?



## **Необходимы перерывы**

Каждые девяносто минут или раньше уровень внимания и энергия идут на спад, поэтому надо делать перерывы.

## **Обсуждайте выводы**

В конце каждого собрания проведите ревизию принятых решений и настойчиво повторите, какую ответственность люди берут на себя по этим решениям, если вы их подпишете.

## **Не забывайте о благодарности**

В конце собрания поблагодарите служащих за то, что они пришли на собрание, проявили пунктуальность и внесли большой вклад в успешную работу бригады. Публично похвалите группу.

## **Сделайте собрания полезными**

Регулярно проводимые собрания членов группы могут стать рутинной, непроизводительной тратой времени. Вот несколько путей сделать собрания интересными и полезными.

- Вместо того чтобы самому председательствовать на каждом собрании, выбирайте председателя среди членов группы.
- Попросите каждого человека сообщить о наиболее интересном задании в отделе.
- Пусть все опишут самый «горячий» проект, с которым они сталкивались.
- Попросите сослуживцев поделиться информацией, которая была бы полезна остальным.
- Спросите членов группы, что надо сделать, чтобы помочь друг другу.
- Устраивайте собрания пореже.

## Главное — информация

О проблемах обслуживания вы узнаете от клиентов. О потенциальных нарушениях дисциплины — от служащего, подвергнутого взысканию. Вы обращаете внимание на выход из строя производственной линии прежде всего из-за тревожного показателя в квартальном отчете. В каждой из этих ситуаций подчиненный вам менеджер должен был бы сказать вам о неприятности заранее. Сообщив, насколько вам необходимы его отчеты, подумайте и о собственном поведении. Поощряете ли вы менеджеров рассказывать вам о плохих новостях, а не только об успехах? Какие из приведенных ниже стратегий вы используете в своей повседневной работе?

### Не отгораживайтесь «глухим забором»

Если вы часто отсутствуете в городе, в офисе, если к вам просто трудно дозвониться или встретиться с вами никак не удастся, то служащие теряют охоту и перестают держать вас в курсе дела. У служащих должна оставаться возможность доверительно поговорить с вами, особенно если их информация может насторожить других людей или вас самого. «Вы не услышите дурного о вашей компании, пока не попросите. Услышать хорошее — пустяковое дело, но надо постараться, чтобы получить плохие сведения» (Томас Уотсон).

### Управляя, вы должны быть рядом

Одно из преимуществ тактики проводить хотя бы несколько минут ежедневно вместе со своими сотрудниками заключается в том, что у служащих есть возможность отвести вас в сторонку и посоветоваться.

### Умейте слушать

Некоторые менеджеры думают, что только их служащие не держат их в курсе событий. Они настолько поглощен-

ны своими собственными размышлениями, что не способны воспринимать обращенную к ним информацию.

### **Проникнуться важностью работы**

Если служащие недооценивают значение своего труда, они не поймут и важности внесения изменений, как положительных, так и отрицательных. Покажите, как их успехи и неудачи связаны с вашими успехами и неудачами.

### **Пусть о хороших новостях знают все**

Когда подчиненные знают, что вы будете хвастать их достижениями, они чаще и с охотой станут рассказывать вам о делах.

### **«Не рубите голову» за плохие новости**

Постарайтесь не расстраиваться в присутствии человека, сообщившего вам дурную весть. Думайте о том, что можно сделать, чтобы проблема не повторилась, а не о том, как наказать того, кто провинился.

### **Долой негативные эмоции!**

Если подчиненные увидят, как вы сокрушаетесь по поводу плохих новостей, они станут защищать вас в будущем от страданий.

### **И плохие новости принимайте с благодарностью**

Это совершенно правильно. Ведь до того, как вы узнали о возникшей проблеме, она мешала вам жить, а вы оставались в неведении и не могли исправить ситуацию. После того как вы узнали о возникшей трудности, вы в состоянии решить неприятный вопрос.

### **Сдерживайте раздражение**

Некоторые руководители начинают раздражаться, когда подчиненные сообщают им о том, что уже известно. Они чуть ли не обрывают их («Я и без вас знаю это!»). Если вы трудитесь на такого начальника, разве вы не будете

сомневаться, говорить ли ему еще что-либо, разве не начнете фильтровать информацию?

### **Восполняйте пробелы в воспитании**

Другие начальники злятся на служащих, которые спрашивают их о чем-то, особенно когда руководитель думает, что он, наверняка, уже знает ответ. Обжегшись один раз на такой нетерпимости, подчиненный замыкается в себе.

### **Подчиненные полны ценными идеями**

Во многих компаниях служащие постоянно делятся с руководством множеством интересных идей, позволяющих снизить производственные расходы, повысить производительность, обеспечить большую доходность и так далее. В других же фирмах ящики для приема предложений покрыты пылью... В чем же тут дело? Очевидно, не в служащих, но в качестве руководства. Есть менеджеры, которые прекрасно понимают, что сотрудники полны идеями, способными принести немалую пользу предприятию, надо только дать возможность их высказать. В этой главе содержатся рекомендации, как добиться, чтобы ваши сотрудники охотно делились своими идеями.

### **План развития компании**

Идеи служащих имеют большую ценность, когда они «на той же длине волны», что и ваши. Вы способны видеть будущее компании уже сегодня. Так пустите же сотрудников в это будущее, и тогда они помогут вам реализовать ваши замыслы.

### **Чтобы поток идей не иссяк**

Как ни смешно это звучит, но очень часто служащие не предлагают свои идеи только потому, что их никто об этом не просил. Так что предлагайте служащим поде-

литься идеями, афишируйте свое желание рассмотреть их предложения письменно или устно. И не торопите события. Рано или поздно вам начнут верить.

### **Спешите не торопясь**

Одной из причин вашего продвижения в верхние эшелоны власти является ваша природная проницательность. Вы способны быстро просчитать все преимущества и недостатки того или иного предложения. Но поумерьте свой пыл, не спешите с заключением, когда проводите «мозговой штурм» вместе с подчиненными. Тот работник, который не может соображать так же быстро, как вы, может под воздействием комплекса неполноценности уйти в себя и надолго замолчать.

### **Учитывайте ценные предложения сотрудников**

Это может быть сделано в различных формах. Но вот о чем надо позаботиться в первую очередь:

- широкая реклама;
- поддержка со стороны руководства;
- обратная связь по всем поданным предложениям;
- быстрая реализация ценных предложений;
- признательность руководства и вознаграждение за идеи.

### **Ничто не стоит так дешево, как благодарность**

Не пожалейте времени на то, чтобы персонально поблагодарить подчиненных, которые старались внести свой вклад в дело усовершенствования работы фирмы, возможно, шли на риск, высказывая предложения. Скажите это им еще до того, как сообщите о воплощении их идей в жизнь.

### **Не затягивайте собрание по подведению итогов**

Служащие никогда не должны задаваться вопросом: «Интересно, что они собираются сделать с той идеей,

которую я предложил им шесть месяцев назад?» Соберите группу для оценки идей и решения, как поступить с ними. Отвечайте сразу же, даже если придется сказать, что вам потребуется дополнительное время для выводов по каждому замыслу.

### **Каждый новатор должен «получить по заслугам»**

Похвалите за предложенные идеи. Продумайте систему вознаграждений, отражающую процент экономии или процент дополнительного дохода фирмы, полученные благодаря внедрению идей служащих.

### **Даже ненужные идеи отвергайте мягко и тактично**

Даже если у вас высокий процент принятых предложений, наверняка, значительное количество еще не использованных идей лежит в столе. Постарайтесь отказаться от них так, чтобы не обидеть тех, кто их высказал. Скажите что-нибудь вроде: «Благодарю вас за предложение по...; единственное, что удерживает нас от внедрения вашей идеи, это...; было бы неплохо, если бы вы продумали свою идею еще раз и придумали, как обойти это препятствие».

### **Взаимозаменяемость сотрудников**

Наилучшими новаторами часто оказываются люди, попадающие в незнакомую обстановку. Дайте своим сотрудникам возможность посещать смежные участки, прислушайтесь к их идеям по усовершенствованию производства.

### **Новая работа будит новые мысли**

Поручайте работу на новых важных участках тем служащим, которые проявили себя, подавая ценные предложения. Новая работа вызывает свежие мысли по инновациям.

### **Заслужите доверие подчиненных**

Многие работники не высказывают предложений, когда обнаруживают, что их непосредственный начальник для

них опасен. Для создания доверительной атмосферы мы предлагаем три рекомендации:

- убедитесь, что служащие постоянно обновляют свои знания в той области, где работают;
- предложите им обучение искусству руководителя;
- поддерживайте с ними отношения наставника и ученика.