



*Андрей Парабеллум*

# **10 лучших книг по менеджменту**

**Тренинги стоимостью \$500 в подарок каждому читателю**

Андрей Парабеллум

**10 лучших книг  
по менеджменту. Тренинги  
стоимостью \$500 в подарок  
каждому читателю**

«Издательские решения»

## **Парабеллум А.**

10 лучших книг по менеджменту. Тренинги  
стоимостью \$500 в подарок каждому читателю /  
А. Парабеллум — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-901896-0

Эта книга — плод выборки 10, на наш взгляд, лучших книг из сотен и даже тысяч книг по этой теме. После тщательного отбора каждая из выбранных книг была внимательно перечитана и законспектирована. Сначала из каждой книги были выписаны основные мысли. Потом художественным языком каждая из них была развернута не более, чем на 1 страницу текста. И потом конспекты лучших 10 книг попали отдельно в этот сборник, который вы держите в своих руках. [www.knigavden.ru](http://www.knigavden.ru)

ISBN 978-5-44-901896-0

© Парабеллум А.  
© Издательские решения

## Содержание

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 10 лучших книг                                                         | 7  |
| Подарок                                                                | 8  |
| Список книг в этой серии                                               | 9  |
| Максим Батырев                                                         | 10 |
| Об авторе                                                              | 11 |
| 1. Сначала научитесь играть по правилам, потом придумывайте свои       | 12 |
| 2. Читайте, осмысливайте. Тренируйте главную мышцу                     | 13 |
| 3. Отказывайтесь от невероятных стратегий – это проявление силы        | 14 |
| 4. То, что очевидно для вас, неочевидно для других                     | 15 |
| 5. Ищите сильных, слабые прилипнут сами                                | 16 |
| 6. Каждого можно простить за ошибку (при определенных обстоятельствах) | 17 |
| 7. Не делайте работу за подчиненных                                    | 18 |
| 8. Не вступайте в переговоры с террористами                            | 19 |
| 9. Клиенты – наше всё                                                  | 20 |
| 10. И даже в кабаке, вы – менеджер!                                    | 21 |
| 11. Не работайте с моральными инвалидами                               | 22 |
| 12. Называйте вещи своими именами                                      | 23 |
| 13. Делайте то, что проповедуете                                       | 24 |
| 14. Стая копирует вожака                                               | 25 |
| 15. Добро должно быть вознаграждено, а зло наказано. Всегда            | 26 |
| 16. Учить – лечить – мочить                                            | 27 |
| 17. Развивать нужно не слабые, а сильные стороны                       | 28 |
| 18. Сильные уважают только силу                                        | 29 |
| 19. Усиливают команду только единомышленники                           | 30 |
| 20. Не обсуждайте принятые решения с подчиненными                      | 31 |
| 21. Признание специфичности смерти подобно                             | 32 |
| 22. Хвалите людей                                                      | 33 |
| 23. Не рассчитывайте на людскую благодарность                          | 34 |
| 24. Команду создает общее дело                                         | 35 |
| 25. Менеджер должен быть крайним                                       | 36 |
| 26. Время важнее идеальности                                           | 37 |
| 27. Защищайте интересы своего руководителя                             | 38 |
| 28. Люди будут делать, когда легче сделать, чем не сделать             | 39 |
| 29. Выращивайте людей – это ваша главная цель                          | 40 |
| 30. Любая ваша идея может быть подвергнута сомнению                    | 41 |
| 31. На фиг аналитику во время кризиса                                  | 42 |
| 32. Справедливости не существует                                       | 43 |
| 33. Сначала боремся со следствиями, потом с причинами                  | 44 |
| 34. Каждый отвечает за себя                                            | 45 |
| 35. Коучинг в бизнесе – зло                                            | 46 |
| 36. Будьте последовательны: вас начнут отжимать                        | 47 |
| 37. Не верьте людям мечты, верьте людям цели                           | 48 |

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 38. Любая неоднозначность трактуется в худшую для вас сторону                                            | 49 |
| 39. Любые ваши слова могут стать задачей                                                                 | 50 |
| 40. Единый понятийный аппарат улучшает управляемость                                                     | 51 |
| 41. Дисциплина – мать победы                                                                             | 52 |
| 42. Меняйте слабых на сильных                                                                            | 53 |
| 43. Делайте больше, чем нужно                                                                            | 54 |
| 44. Не бойтесь, когда вы один. Бойтесь, когда вы ноль                                                    | 55 |
| 45. Всегда помните: однажды вас уволят                                                                   | 56 |
| Итак, основная идея книги                                                                                | 57 |
| Роберт Грин «48 законов власти»                                                                          | 58 |
| Для кого эта книга?                                                                                      | 59 |
| Об авторе                                                                                                | 60 |
| Историческая подоплека, тайны и внутренние течения власти                                                | 61 |
| В этой книге вы прочтете                                                                                 | 62 |
| Не стоит выделяться, чтобы впечатлить начальника – лучше очередной раз подчеркните его качества          | 63 |
| Заявляйте права на чужую работу и защищайте собственную                                                  | 64 |
| Чтобы обрести власть, необходимо обладать информацией; попробуйте втереться в доверие к нужному человеку | 65 |
| Ведите себя непредсказуемо в конкурентной борьбе                                                         | 66 |
| Иногда, чтобы обрести власть, стоит сдаться перед лицом сильного противника                              | 67 |
| Если хотите поставить себя выше кого-либо, ведите себя соответствующе                                    | 68 |
| В один прекрасный день люди короля обернулись против него, и заставили того отречься от престола         | 69 |
| Применение силы не поможет завоевать власть                                                              | 70 |
| Итак, основная мысль книги                                                                               | 71 |
| Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнмайер Хенссон «Remote. Офис не обязателен»                                     | 72 |
| О книге                                                                                                  | 72 |
| Кому нужна эта книга?                                                                                    | 73 |
| Об авторах                                                                                               | 74 |
| Узнайте, как можно быть продуктивным вне офиса                                                           | 75 |
| Позвольте сотрудникам работать на дому и останутся только самые лучшие из них                            | 76 |
| Работа на дому – это возможность быть производительным и жить вне офиса                                  | 77 |
| Повысьте качество работы, избавившись от офисных шумов                                                   | 78 |
| Совещания и время за компьютером не гарантируют высокую производительность. Дайте шанс удаленной работе! | 79 |
| Не спешите и понемногу внедряйте удаленную работу                                                        | 80 |
| Цените отношения между сотрудниками и клиентами                                                          | 81 |
| За каждым письмом скрывается живой человек. Цените личные отношения                                      | 82 |
| Иногда удаленные работники берут на себя слишком много и прогорают                                       | 83 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                                                        | 84 |

# **10 лучших книг по менеджменту Тренинги стоимостью \$500 в подарок каждому читателю**

**Андрей Парабеллум**

© Андрей Парабеллум, 2018

ISBN 978-5-4490-1896-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## **10 лучших книг по менеджменту Введение в серию «10 лучших книг по...»**

Эта книга у вас в руках появилась неслучайно.

Это – плод выборки 10 на мой взгляд лучших книг из сотен и даже тысяч книг по этой теме.

После тщательного отбора каждая из выбранных книг была внимательно перечитана и законспектирована.

Сначала из каждой книги были выписаны основные мысли.

Потом художественным языком каждая из них была развернута не более, чем на 1 страницу текста для того, чтобы дать вам расширенное понимание каждой из самых ценных идей книги.

Далее каждый конспект был оформлен и подитожен с отдельным вниманием к деталям.

И далее уже конспекты лучших 10 книг попали отдельно в этот сборник, который вы держите в своих руках.

Пролистайте его по диагонали. Прочитайте его полностью. Читайте его кусочками с любого места. Включайте сокращение или наоборот – наслаждайтесь им медленно и очень вдумчиво.

Делайте пометки на полях. Подчеркивайте самое интересное. Выписывайте идеи на внедрение.

Этот сборник ваш. Используйте его.

И приходите за новыми идеями на [www.knigavden.ru/free](http://www.knigavden.ru/free). Вас ждут сотни таких сокровищ.

С уважением к вашему книжному вкусу,

Андрей Парабеллум

Проект конспектов лучших бестселлеров «Книга в день»

[www.knigavden.ru](http://www.knigavden.ru)

## Подарок

Для читателей этой книги я подготовил специальный подарок: набор моих аудио-тренингов на общую сумму в 500+ долларов:

**Ваша личная ссылка:** [www.andreyparabellum.ru/free](http://www.andreyparabellum.ru/free)

Тренинги, которые Вы можете пройти по этой ссылке:

### **Прокачка Личной Эффективности и Финансов:**

тренинг «**Как научиться учиться**», который объяснит Вам самые быстрые и результативные методики обучения;

тренинг «**Самодисциплина 1**», который заставит Вас прокачать свою личность множеством способов и внедрит нужные Вам привычки за 3 непростых недели;

тренинг «**Взрывное скорочтение**», который научит Вас читать деловую литературу в 2—4 раза быстрее;

тренинг «**Умнобедный 1**», который покажет Вам, как выбраться из ловушки умного безденежья.

### **Прокачка Вашего Инфобизнеса:**

тренинг «**Инфобизнес Live**», который покажет Вам все самые прибыльные модели заработка денег в Инфобизнесе;

тренинг «**Инфобизнес с нуля**», который поможет Вам запустить Ваш новый проект, систематизировать его и вывести его на первую прибыль;

конференция «**Контент маркетинг**», которая научит Вас генерировать потрясающе интересный контент, делиться им со своими читателями, слушателями и зрителями в интернете и быстрыми темпами наращивать свою клиентскую базу.

### **Прокачка Вашего Бизнеса:**

тренинг «**Трансформация бизнеса**» (12 модулей), который поможет Вам оптимизировать и систематизировать Ваш бизнес.

### **Зачем я это делаю?**

Я искренне верю, что когда Вы начнете внедрять хотя бы малую часть той информации, которую Вы услышите, Ваша жизнь начнет меняться к лучшему.

И Вы в свою очередь поможете кому-то еще.

И так эта эстафета добра будет идти по планете, делая нашу жизнь все лучше и лучше...

## **Список книг в этой серии**

- 10 лучших книг по финансам
- 10 лучших книг по успеху в бизнесе
- 10 лучших книг по стартапам
- 10 лучших книг по психологии
- 10 лучших книг по продажам и маркетингу
- 10 лучших книг по построению карьеры
- 10 лучших книг по менеджменту
- 10 лучших книг по личной эффективности
- 10 лучших книг по лидерству
- 10 лучших книг по инфобизнесу
- 10 лучших книг по интернет бизнесу
- 10 лучших книг по бизнесу

## **Максим Батырев «45 Татуировок менеджера. Правила русского руководителя»**

Названия глав этой книги – татуировки. Это свод принципов и правил, проверенных многолетней практикой успешного менеджера, его житейский и организаторский опыт. Это простые и яркие истории о том, как и почему надо вести дела, если хочешь добиться успеха. За каждой из этих глав стоят осмысленные действия, чья-то боль, мучения, радости, удачный и неудачный опыт, увольнения и лидерство, а главное – нужный результат.

Вам необходимо прочитать эту книгу. Вдумчиво. Не спеша. Если вы руководитель или хотите им стать. Если вы успешны и, если не очень. Почему? Ее написал ПРОФЕССИОНАЛ. Человек, который систематизировал и описал свой ПУТЬ. К успеху. Внимание: не к удаче. К успеху.

Это книга о менеджменте. Книг о менеджменте миллионы. Но эту книгу написал профессионал. И описал в ней правила, эффективность и значимость которых проверял на себе. И поэтому он имеет право делиться с вами.

Правила управления от Максима Батырева (он известен по прозвищу Комбат) конкретны, практичны, результативны и обоснованны. Они опираются на принципы эффективного менеджмента. Поэтому, если вы начнете их использовать, то увидите: работа ваших подчиненных становится более осмысленной, ответственной и результативной.

Достаточно ли изучить эти правила, чтобы стать эффективным руководителем? Нет. В менеджменте не бывает достаточных знаний. Руководитель идет путем воина. И знает, что вершина мастерства недостижима, но каждый день нам дан, чтобы на шаг к ней приблизиться. И мастер не тот, кто достиг вершин, а тот, кто всегда в пути. Поэтому Максим Батырев – мастер. И его правила заслуживают внимания. Эти правила работают.

## Об авторе

Максим Батырев прошел путь от рядового специалиста по продажам до одного из членов правления компании «Что делать Консалт» (сети «КонсультантПлюс»). Выпускник Executive MBA в Институте бизнеса и делового администрирования РАНХиГС.

По версии ИД «Коммерсантъ» входит в ТОП-1000 менеджеров страны. «Менеджер года-2012» по версии Международной академии менеджмента и Вольного экономического общества России. Обладатель премии «Коммерческий директор года-2011» по версии компании Salecraft. Включен Livejournal в ТОП-30 самых «денежных» блогеров России.

## **1. Сначала научитесь играть по правилам, потом придумывайте свои**

В какой-то не особо запоминающейся книге по бизнесу я прочитал особо запоминающийся пример на тему о том, как это прекрасно – нарушать установленные правила. Так как автора и источник я не помню, то передам смысл прочитанного близко к тексту:

Нарушать правила – это прекрасно! Только те, кто нарушает правила, могут добиваться поистине выдающихся результатов.

Когда я читал это, я злился. Меня не просто раздражает – бесит тенденция, которая прослеживается несколько последних лет и засоряет мозги молодому поколению: «Учиться не надо! У Билла Гейтса и Стива Джобса не было образования, и они стали миллиардерами! Вузы и школа ничего не дают!»

А ничего, что они пахали как проклятые по двадцать часов в сутки? Ничего, что они были гениями, что таких людей можно пересчитать по пальцам одной руки – а на планете нас несколько миллиардов?

Новомодная волна – сообщество «Бизнес-молодость» твердит: «Не работайте на дядю! Открывайте свои компании, ребята! Вот шестнадцатилетняя девочка Оля из Сыктывкара начала мыть окна и теперь зарабатывает 40 000 рублей каждый месяц!»

А что станет с Олей через пять лет?! Она же ничему не научится! Она же всю свою жизнь будет мыть окна!

Читать не надо! Кто-то пытается навязать тебе свое мнение и зомбировать мозг! Будь свободным, делай что хочешь!

А как же развитие разума, подстегивание собственного воображения, формирование личных убеждений на основе базовых знаний?

Порой мне это напоминает странную разновидность геноцида – интеллектуальную. Даже иногда боязно, что будет с теми, кому сейчас четырнадцать или пятнадцать, лет через десять.

Я глубоко убежден, что в любом социуме нужно сначала научиться играть по правилам, и постоянно твержу об этом своим сотрудникам, которые ищут «волшебные кнопки» успеха.

Нельзя заработать сразу миллион, если ты не научился зарабатывать рубль. Нельзя стать директором, если ты не поруководил отделом. Нельзя привлекать много клиентов, если ты не научился понимать, что ими движет. И так далее.

Всегда надо учиться играть по правилам и не искать волшебных кнопок.

## **2. Читайте, осмысливайте. Тренируйте главную мышцу**

Как развить воображение, если вам все время скармливают готовые образы?

Двоемыслие – значит сознательно верить в ложь, зная, что это ложь!

Мы должны подстегивать собственное воображение, развивать свой разум, отстаивать свои убеждения, верить в них! Мы должны это уметь, чтобы сохранить и сберечь собственную личность.

Когда человек начинает делать что-то новое, то сначала включается весь мозг, который начинает активно работать. Постепенно различные его области начинают отключаться, и в рабочем состоянии остаются только необходимые для текущей операционной деятельности. Поэтому, если человек всю жизнь занимается «стереотипной» деятельностью, например, стоит за конвейером и ничего нового не читает, а свободное время проводит за игрой в домино, то у него задействованы только две части мозга: одна отвечает за конвейер, а другая за домино.

Так вот теперь самое главное. Остальные части мозга атрофировались.

И в 40 лет этот человек уже ни за что не сможет выучить иностранный язык. Эта часть мозга, недогруженная стимулами, за многие годы привыкла не работать и перестала работать.

Если хочешь быстро соображать, быстро принимать решения и совершать открытия, нужно качать самую главную мышцу в организме – наш драгоценный мозг.

### **3. Отказывайтесь от невероятных стратегий – это проявление силы**

Это проявление силы – направить свою жизнь в другое русло и проявить себя в другом.

Всегда жаль бросать то, что ты создаешь вокруг себя, чем обрастаешь, что умеешь и знаешь. Здесь все так знакомо, а там, в неизвестности, страшно и неясно. Лучше синица в руках, чем жираф в облаках.

Но все-таки нужно уметь менять стратегию. Нужно уметь сворачивать с пути, искать другие модели поведения, пробовать что-то новое, иногда шагать назад, если, помыкавшись, понимаешь – того, чего так хотел, достичь не удастся.

Смена стратегии, в том числе отказ от ранее выбранной, может привести к отличным результатам. Самое главное – это позиция сильного. Осознанная позиция закаленного, мужественного человека.

Отказаться от неверно выбранной стратегии – значит проявить здравый смысл, умение взять контроль над ситуацией, вовремя нажать на тормоз, вовремя вывернуть штурвал. Пусть над тобой смеются и говорят, что ты проиграл, раз остановился. Посмотрим, что с этими людьми будет, кто окажется тем самым последним, который хорошо смеется.

## **4. То, что очевидно для вас, неочевидно для других**

На все стенания руководителей, которые сокрушаются по поводу того, что их сотрудники слабы и несообразительны, не такие, как «мы были в свое время», что они даже не умеют работать с базой данных, что они даже не готовятся к переговорам, что они даже не спрашивают у клиентов элементарных вещей, что они не читают такие-то книги, я всегда отвечаю вопросом: «Ты ему рассказывал, что так надо? Ты его учил?»

«Так это же элементарно!» – слышу я в ответ.

И всегда говорю одно и то же: «ТО, ЧТО ОЧЕВИДНО ДЛЯ ВАС, НЕ ОЧЕВИДНО ДЛЯ ДРУГИХ».

Это правило важно для руководителя любого звена, и оно всегда со мной.

## **5. Ищите сильных, слабые прилипнут сами**

Чтоб мудро жизнь прожить, знать надобно немало. Два важных правила запомни для начала:

Ты лучше голодай, чем что попало есть,

И лучше будь один, чем вместе с кем попало.

Омар Хайям

Если вы говорите, что можете, – вы правы. Если говорите, что не можете, – вы тоже правы. Генри Форд

Тысячи людей будут ходить вокруг вас и жаловаться на жизнь, или на несправедливость, или еще на что-нибудь. Они хотят, чтобы вы помогли им решить их проблемы или поддержали их морально и сказали, что они правы. А еще лучше, чтобы вы стали их единомышленниками. Они вампиры, которые ищут себе жертв, чтобы тоже сделать их вампирами. Эдакие вампиры-жалобщики, которые мало что хотят делать, но много ноют. Ведь делать тяжело, а жаловаться легко.

И, если вы не станете Блейдом – борцом с кровопийцами из одноименного фильма и не будете сопротивляться этой заразе, вампиры заберут вас в свое сообщество, и вы тоже станете нытиком и слабаком. Что самое интересное, вампиров не надо искать, они найдут вас сами. Вы им нужны для того, чтобы сделать вас слабым, иначе они не будут чувствовать себя правыми и правильными, а им это важно.

## **6. Каждого можно простить за ошибку (при определенных обстоятельствах)**

У каждого человека, наверное, есть случаи, за которые бывает по-настоящему стыдно.

Татуировка «Каждого можно простить за ошибку...» помогала мне не раз: например, когда нужно было вернуть одного заблудшего сотрудника, случайно оказавшегося у наших конкурентов...

Но только при определенных обстоятельствах.

## **7. Не делайте работу за подчиненных**

Выполнение работы за подчиненных – классическая ошибка всех руководителей, которые «выросли снизу». Или работали-работали хорошо и успешно, а потом их за хорошую работу назначили менеджерами в том же или похожем подразделении. Это даже не ошибка, а капкан, который может лишить любого молодого руководителя всякого желания быть управленцем.

Основные ваши пять задач на сегодня лежат в другой области. Теперь вам нужно решать общие вопросы своего подразделения и только таким способом гарантировать ожидаемый результат большим боссам, которые когда-то назначили вас на эту должность.

А то ведь они опять могут прийти. Но теперь чтобы снять вас с должности. Боссы – они такие...

## **8. Не вступайте в переговоры с террористами**

Не знаю, насколько это правда, но один мой приятель рассказывал, будто в Японии нет террористов. Точнее, таких, которые захватывают заложников. Он утверждал, что в Стране восходящего солнца есть некий закон или другая норма права, согласно которой человек, ставший заложником, с момента захвата перестает считаться гражданином Японии. И государство перестает нести ответственность за такого человека.

Поэтому силовые структуры единственной оставшейся в мире империи считают своим долгом уничтожать сразу всех, кто попал в ситуацию, террористов и заложников просто сметают с лица земли. Как вы понимаете, при таких обстоятельствах пропадет всякий смысл кого-то захватывать и что-то требовать. Собственно, поэтому террористов в Японии и нет.

Кого можно считать террористами в бизнесе?

Любой сотрудник, который каким-либо способом вам угрожает, и есть так называемый террорист. Особенные любители таких угроз – это подразделения или персонал, без которых организация не функционирует, либо сотрудники, обладающие уникальным функционалом.

## **9. Клиенты – наше всё**

Работа в отделе продаж порой отличается от других. Например, тем, что ты можешь задержаться в офисе по причине того, что сотрудник пребывает на переговорах и уже четвертый час не выходит от клиента.

В это время настоящий менеджер не имеет морального права уйти домой: это как предать своего сотрудника, который в данный момент защищает интересы твоей компании и лично твои. Сотруднику может понадобиться помощь из офиса, поэтому нужно ждать, пока он не выйдет от клиента и не позвонит тебе, чтобы рассказать, как прошли переговоры.

**КЛИЕНТЫ – НАШЕ ВСЁ!** И это – единственная правда любого бизнеса.

## **10. И даже в кабаке, вы – менеджер!**

Эта тема стоит отдельной татуировки, совершенно точно! Тем более с учетом многолетних уже традиций новой России «отмечать пятницу». Поведение менеджера в питейном заведении – это отдельная и очень обширная тема, которую в этой главе мы раскроем подробно и емко.

Менеджер должен организовывать работу и досуг своих сотрудников, если он рядом. Это прописная истина. Совместную оплату счета в кабаке руководитель тоже должен организовывать, к тому же для этого есть веские причины.

1. Когда каждый платит сам за себя – это нормально. Пусть сотрудники привыкают к тому, что раз уж договорились о совместных действиях, то надо соответствовать. Более того, оплата дисциплинирует людей и заставляет более аккуратно относиться к выбору блюд в следующий раз.

2. Каждому человеку всегда кажется, что он поел на меньшую сумму, чем сам себе представляет. Проверено опытным путем.

3. Это не зазорно и не стыдно. Думаю, что есть менеджеры, которые считают меня мелочным скупердям. Я же уверен, что, когда оговариваешь с подчиненными правила на берегу, это гораздо лучше, чем потом оставлять в кабаке свои часы под залог с правом выкупа на следующий день (реальная история моего знакомого).

И есть еще один момент. Пока вокруг ваши сотрудники – вы работаете. Неважно, компания ли у вас семейного типа, профессиональная ли сервисная компания с мировым брендом или обычный малый бизнес в период стартапа. Вы командир, и на вас всегда смотрят как на командира. И, если вы будете жрать как свинья, заливать водку за воротник и нырять носом в салат, у вас будут падать показатели. Точка. Прошу прощения за грубость.

## **11. Не работайте с моральными инвалидами**

Не знаю почему, но с самого начала своей менеджерской работы я относился к сотрудникам, как к главному своему капиталу. Несмотря на все наши ссоры, истерики, споры и недопонимания, я постоянно вкладывался в них. Тогда я считал (и считаю до сих пор), что главное – это отношение к работе: если человек любит свое дело, старается, не является нарушителем трудовой дисциплины, но у него по каким-то причинам не получается – значит, дело во мне. Значит, я фиговый менеджер, который не в состоянии использовать свой ресурс. Поэтому нужно работать до победного конца, пока не получится, а вот людьми разбрасываться ни в коем случае нельзя.

В книге «Принцип Абрамовича»\* есть один очень важный момент. Немногословный Роман Аркадьевич после нескольких лет работы в режиме Лондон – Чукотка – Лондон отказался от поста губернатора. Он сказал, что не может больше работать с людьми, которые не хотят верить в себя, а хотят верить только в Абрамовича. И каждому менеджеру, который будет сталкиваться с такими ситуациями, я рекомендую нанести себе татуировку: «НЕ РАБОТАЙ С МОРАЛЬНЫМИ ИНВАЛИДАМИ». Это бессмысленно.

## **12. Называйте вещи своими именами**

Многие менеджеры боятся сказать сотруднику, что он плохо работает. А когда дело доходит до увольнения, выдают все на-гора: ты и там был плох, и здесь не так делал, и тут накосячил. В большинстве случаев, для сотрудников слова руководителя в такой момент оказываются сюрпризом. Но ведь лучше до этого не доводить.

Я радуюсь, когда люди добиваются результатов, и говорю им, что они молодцы. Хмуюсь, когда результаты неудовлетворительные, и тоже называю вещи своими именами. Высказываю в лицо девочкам недовольство, если они приходят на работу ненакрашенными, а ребятам – если небритыми. Говорю человеку, что он лентяй, если он лентяй, и что он трус, если он трус. Да, многие обижаются, но зато преобразуются буквально на следующий день.

Так создается некая система координат. Понятно, что хорошо, а что плохо. Что можно, а чего нельзя. А при наличии системы координат всегда работается легче.

## **13. Делайте то, что проповедуете**

Нельзя заставить сотрудников бриться, если у тебя борода. Нельзя заставить сотрудников читать книги, если ты сам не понимаешь, о чем там идет речь. Нельзя заставить сотрудника соблюдать дресс-код, если сам ходишь в джинсах. Нельзя заставить сотрудника приходить вовремя, если сам опаздываешь на работу.

После того, как ты надел погоны менеджера, за тобой стал следить Большой Брат. Он все видит. Все твои проколы, проступки, осечки, ошибки, слабости теперь выводятся на большой центральный монитор, перед которым сидят твои сотрудники и оценивают тебя.

Самое главное, лучше не требовать с сотрудников того, чего вы сами не делаете. Большие боссы называют это «выборочный контроль».

Выборочный контроль возможен, когда вы сами делаете то, что проповедуете, но ни в коем случае не тогда, когда вы раз в квартал вспоминаете, что все должны вовремя приходить на работу, и начинаете судорожно проверять исполнительскую дисциплину сотрудников.

## 14. Стая копирует вожака

«Стая копирует вожака», – сказал один мой близкий коллега лет шесть назад. Я начал наблюдать, и действительно, так и оказалось.

Косвенное воспитание намного сильнее и серьезней прямого управления, так как определенные правила и ценности, которые менеджеру подразделения близки, врастают в сознание его подчиненных, как говорится, с молоком матери, и повлиять на это практически нереально.

Это некая культурная или духовная составляющая, которая поглощает всех, кто попадает под ее воздействие. И если прямому управлению сотрудники могут сопротивляться, так как это очевидное воздействие извне, то косвенное воспитание победить невозможно.

Зачастую управленцы любых звеньев даже не подозревают, насколько важной является каждая мелочь, которую они делают, и каждое слово, которое говорят. Но что самое страшное – насколько важна каждая мысль, которую они думают.

## **15. Добро должно быть вознаграждено, а зло наказано. Всегда**

Чем же отличаются мысли наших сотрудников, которые каждый день проверяют нас на прочность? Ничем. Только давайте не будем сразу доставать шашку и рубить налево-направо головы нашим любимым подчиненным. Сначала разберемся, что такое зло, а что такое добро.

Зло – это такой проступок сотрудника, в котором имелся умысел. Или который был совершен осознанно. Если сотрудник случайно проспал, а такое, согласитесь, может быть, при этом он звонит вам на мобильный, извиняется, приезжает запыхавшийся и весь пунцовый от стыда на работу, навряд ли этот сотрудник заслуживает наказания.

## 16. Учить – лечить – мочить

«Учить» – «лечить» – «мочить», по сути, – этапы работы с каждым сотрудником по выполнению любой задачи. И, по большому счету, все руководители делятся на три типа: каждый предпочитает то или иное действие.

Наши сотрудники раскусывают нас очень быстро и через пару дней уже понимают, каким образом себя лучше вести, чтобы руководитель мог удовлетворять свое эго.

Этап «учить». Здесь все более чем просто. Каким бы умным ни казался ваш сотрудник, вам жизненно необходимо убедиться, что он понимает задачу так, как нужно. Если понимание не такое, необходимо исправлять, приводить в соответствие, учить.

Этап «лечить». Прежде всего нужно понять, что явилось причиной невыполнения задачи. Если объективных причин не существует, начинайте «лечение»: «Дружище, мы же с тобой договаривались... вот ты мне и сам обещал...»

Что самое интересное, ошибка сотрудника может повториться снова. И вот главный вопрос: до какой поры человека можно «лечить»?

МАКСИМУМ ЕЩЕ ТОЛЬКО РАЗ. Давайте считать, что первый раз – случайность, а второй – совпадение. Но третий – осознанная сотрудником закономерность.

Этап «мочить». Мочить – не значит увольнять, объявлять строгий выговор или бить по почкам. Мочить – значит тем или иным образом наказывать сотрудника. Это может быть что угодно, лишь бы наш подчиненный испытал личные страдания и ему больше никогда не пришлось в голову, что можно не выполнять поставленные вами задачи.

## **17. Развивать нужно не слабые, а сильные стороны**

Я неоднократно становился свидетелем того, как молодые сотрудники пытаются копировать своих успешных сослуживцев, делая это буквально. Особенно часто это происходит при назначении на руководящую позицию. У этих ребят перед глазами была успешная модель поведения, и они начинают ее копировать, что частенько смахивает на клоунаду.

Что же делать со слабыми сторонами? Я бы посоветовал стараться минимизировать потери, то есть пытаться вообще не попадать в ситуации, где можно оголить свои недостатки.

По крайней мере, на моей руке есть татуировка, которую мне навсегда оставил мой ташкентский друг. Выглядит она вот так: «РАЗВИВАТЬ НУЖНО НЕ СЛАБЫЕ, А СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ». Тогда все получится.

## **18. Сильные уважают только силу**

Достаточно погнать человека под выстрелами, и он превращается в мудрого волка; на смену очень слабому и в действительно трудных случаях ненужному уму вырастает мудрый звериный инстинкт. Михаил Булгаков. Белая гвардия.

Сильные уважают только силу. Или не работайте с сильными вообще, или становитесь сильнее их. Третьего не дано.

## **19. Усиливают команду только единомышленники**

Только с единомышленниками можно делать великие дела. Потому что, работая с людьми, которые имеют иное мнение, ты постоянно будешь тратить силы на преодоление сопротивления. Изо дня в день, каждый раз, на любом совещании, в любое время, при любом предложении, при любом изменении, при любом намерении ты должен будешь преодолевать сопротивление. Даже если в команде всего один инакомыслящий (будем называть его «средний палец»), этот человек будет тормозить всех своим мнением и несогласием. Именно из-за среднего пальца вы будете стоять на месте.

## **20. Не обсуждайте принятые решения с подчиненными**

Окончательное решение – это решение, которое вы принимаете, прежде чем все решит жена. Леонард Луси Левинсон.

Одним из самых главных грехов руководителя является попытка обсуждать со своими подчиненными принятое решение. Он может просто спросить мнение подчиненных, они могут просто ответить и если это мнение не совпадает с мнением руководителя, то ему это будет крайне неприятно. Главный Босс думает, что встретит у подчиненных одобрение и почувствует себя звездой, а менеджеры не станут соглашаться, и руководитель воспримет это, как всеобщий бунт неповиновения.

## **21. Признание специфичности смерти подобно**

В каком бы «специфичном» подразделении вы ни работали, помните самое главное: клиент всегда (абсолютно ВСЕГДА!) хочет лучшее качество за меньшие деньги. И VIP-клиент, и самый малюсенький. Даже если ему не с чем сравнивать, он все равно хочет дешевле, чем вы предложите. Каждый из клиентов также хочет гарантий и моментальных решений своих вопросов. И подмосковный клиент, и ханты-мансийский. И специфика здесь ни при чем.

## **22. Хвалите людей**

Нам порой нужно от сотрудников, чтобы они просто что-то делали, даже когда нас нет рядом. Подвиги не нужны.

У нас в стране почему-то не любят хвалить подчиненных. Хотя сами руководители далеко не против, чтобы хвалили их самих. Доброе слово и кошке приятно, как говорится...

## **23. Не рассчитывайте на людскую благодарность**

В нашей стране все пытаются друг у друга урвать, побольше подгрести под себя, «отжать» своих работодателей, и, на мой взгляд, 90% людей не колышет, будут ли про них думать, что они неблагодарные свиньи, или нет.

Я благодарности больше ни от кого не жду, у меня теперь татуировка такая. А сам буду оставаться свиньей благодарной. Что бы там ни было.

## **24. Команду создает общее делание**

Я далеко не первый, кто утверждает: тимбилдинговые игры и корпоративное командообразование типа веревочных курсов в нашей стране не нужны. У нас люди и без совместных тренингов могут легко найти друг с другом общий язык, побрататься, подружиться, пообниматься и даже спеть песни хором. И точно с такой же легкостью разбежаться в разные стороны, как только дело дойдет до того, когда нужно будет совместными усилиями что-то сделать.

Команды мне нравятся, команды я люблю. Я думаю, что каждый менеджер хотел бы, чтобы у него был такой коллектив, который с гордостью можно было бы называть командой. Но команды у людей, как у муравьев, сами не образуются, их нужно формировать.

По моему мнению, команда в первую очередь может характеризоваться общей понятной целью, сопереживанием друг другу и желанием в случае необходимости помочь другому ради общей цели.

## **25. Менеджер должен быть крайним**

Знаете, за что сотрудники ценят руководителей больше всего? За умение лично решать вопросы. Или за умение быть крайним.

Настоящий менеджер должен решать вопросы сам. И только если у него не хватает полномочий, привлекать дополнительный ресурс.

Кстати, «функция „переслать“» – это значит просто сбросить ответственность на уровень выше или уровень ниже.

Именно умение быть крайним, работать так, будто за тобой никого нет, прикладывать максимум личных усилий для решения вопросов отличает хорошего менеджера от не менеджера.

## **26. Время важнее идеальности**

В бизнесе гораздо чаще выигрывает не тот, кто продумал, не тот, кто лучше подготовился, не тот, кто прописал подробно все регламенты и инструкции, а тот, кто рискнул и сделал первым.

Пусть это будет «кривовато», пусть не совсем до конца продуманно, пусть ошибки исправляются по пути, пусть придется извиняться перед клиентами, но вам жизненно необходимо опередить всех и потом громко заявить о своем триумфе. Иначе проиграете.

Запомните эту татуировку. С ее помощью и лидером рынка можно стать.

## **27. Защищайте интересы своего руководителя**

Действительно, в нашей стране совсем не принято помогать своим боссам. Наоборот, во многих книгах по управлению написано, каким образом нужно помогать подчиненным и не принимать помощи от них.

Тем не менее нужно смотреть правде в глаза: если нет сотрудников, которые могут менеджеру помочь, то он может «порваться», так как всегда находится между двух лагерей.

Защищать интересы своего руководителя – это не принцип и не убеждение. Это навык. Этому нужно учиться так же, как ездить на велосипеде и завязывать шнурки. И я учился.

## **28. Люди будут делать, когда легче сделать, чем не сделать**

Эффективный менеджмент это такая система управления, в которой люди поставлены в такие условия, что лучше никогда правила не нарушать!

А вот в нашей стране по решению совета директоров из генерального штаба Ford на одноименном заводе лавочки с территории убирают. С такой формулировкой: «Ежели русскому человеку лавочку поставить, он на ней будет сидеть. Пока рабочий день не закончится».

## **29. Выращивайте людей – это ваша главная цель**

К сожалению, культура выращивания людей у нас в стране не развита, и очень многие менеджеры отпускают восвояси хороших сотрудников, не борются за их будущее и думают только о своей собственной шкуре.

Если вопрос касается бизнеса и этот человек нужный, считаю, что за него стоит бороться. Я так работаю всегда и ни разу не пожалел об удержанных людях. А отпустить – это самое простое. Ведь на это не надо тратить ни сил, ни времени, не надо напрягать мозги. Но нельзя забывать правило: приходят работать в компанию, а увольняются от менеджера. Всегда.

## **30. Любая ваша идея может быть подвергнута сомнению**

Что бы вы ни затевали, вам необходимо воодушевление. Вне зависимости от того, какую жизненную тропу вы выберете, обязательно найдутся люди, которые будут твердить вам, что вы заблуждаетесь. И на вашем пути к успеху обязательно возникнут трудности, под давлением которых возникнет искушение поверить в то, что ваши критики правы.

Нужно понимать, что ваши сотрудники вас не воспринимают как абсолютного гения. Скорее, вы для них – ходячая угроза. Зная это, вы можете правильно продавать свои идеи и готовиться, готовиться, готовиться. Так правильно, и так гораздо легче, тем более в нашей стране, где подчиненные могут сопротивляться просто так.

## **31. На фиг аналитику во время кризиса**

Бывает так, что люди опускают руки. Сдаются, перестают за себя бороться, начинают плыть по течению и тихонько чахнуть. С этим можно что-то сделать, можно человека реанимировать, вдохновить, вытащить из кризиса. Тяжело, но можно. Главное в этот момент оказаться рядом, потому что другому нужна ваша энергия и ваши силы.

Обязательным условием «вытаскивания» человека является вложение в него ваших дорогих, личных, собственных жизненных сил. Если готовности отдавать свои силы нет, лучше даже не пробовать. А бывает так, что падают целые подразделения. Это страшное зрелище, скажу я вам.

Кто виноват в такой ситуации? Ответ есть. Всегда виноват менеджер!

Потому что вверенное менеджеру подразделение, которое начинает чахнуть, тоже требует вложения его дорогих, личных жизненных сил. Иначе падающее подразделение не поднять никогда.

В этот момент все действия должны быть направлены на то, чтобы поскорее выбраться из задницы. И менеджеры личным примером должны совершать действия, направленные в будущее. И только в будущее.

Так что если вы попали в кризис, если вам тяжело, если сил не хватает и хочется все бросить – делайте шаг вперед. Быть самураем все же лучше, чем чмошником.

## **32. Справедливости не существует**

Я могу с абсолютной уверенностью заявить, что люди с обостренным чувством все-ленской несправедливости – это самые серьезные разрушители в вашей компании. Борцы за справедливость все делают не ради какой-то мифической справедливости, а исключительно ради собственной корыстной выгоды. Борьба за справедливость – это один из способов удовлетворить собственное эго или прогнуть систему под свои личные интересы.

Запомните главное: в вашей компании, в вашем подразделении справедливость – это вы. Как вы решите, так и будет справедливо. Не объясняйтесь перед такими людьми, они все равно не поймут вас и не согласятся с вами, потому что они бунтари по духу и по сути. Они просто любят повоевать с ветряными мельницами, на каждой из которых красуется надпись: «Это несправедливо». Да, несправедливо. Потому что **СПРАВЕДЛИВОСТИ НЕ СУЩЕСТВУЕТ**. Очень важная татуировка. Запомните ее навсегда.

### **33. Сначала боремся со следствиями, потом с причинами**

Вообще мне кажется, что это беда. Наша русская беда. В нашей стране постоянно что-то неприятное происходит – то девочку побьют и выложат в интернет видео, снятое с телефона, то панки петь начинают внутри храма, то самолет разобьется. И, конечно же, люди начинают это обсуждать. Все обсуждения происходят по одному и тому же сценарию, в котором обязательно есть слова: «Развалили великую страну, коррупция, Путин, му\*\*ки, общество, а вот раньше ...!»

В нашей стране должным образом не реагируют на следствия. Все пытаются найти какую-то глобальную причину произошедшего.

Сначала ВСЕГДА нужно бороться со следствием, а потом уже с причинами его возникновения.

## **34. Каждый отвечает за себя**

Запомните, пожалуйста: КАЖДЫЙ ОТВЕЧАЕТ ЗА СЕБЯ САМ! Каждый сам строит свою жизнь, определяет свое место в жизни, ставит цели, которые могут быть как совсем приземленными, так и совершенно грандиозными. Каждый делает это сам.

Более того, раз мы говорим про работу, то нужно подметить, что и за результаты каждый отвечает самостоятельно. И если сотрудник по каким-то причинам не выполняет требуемое, руководителю не нужно заливать себя спиртным в злачных местах и лить горючие слезы в жилетку знакомому бармену.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ = ДЕЙСТВИЯ. Или можно еще вот так:

БЕЗДЕЙСТВИЕ = БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТЬ.

## **35. Коучинг в бизнесе – зло**

Коучинг – новое направление психологического консультирования, использующее современные психотехнологии, ориентированные на эффективное достижение намеченных целей. Хотя на самом деле коучинг нечто большее, чем консультирование.

Коуч не учит своего клиента, как делать. Он создает условия для того, чтобы обучаемый сам понял, что ему надо делать, определил способы, с помощью которых он может достичь желаемого, сам выбрал наиболее целесообразный способ действия и сам наметил основные этапы достижения своей цели.

Я громко заявляю всем, кто осваивает организацию труда, контроль, анализ работы, планирование, мотивацию сотрудников, всем тем менеджерам, которые хотят стать профессиональными управленцами, всем тем руководителям, которые улучшают производство, увеличивают эффективность, платят налоги и воспитывают персонал: ребята, КОУЧИНГ – ЭТО ЗЛО! Коучинг – это антименеджмент! Коучинг и то, чем вы занимаетесь – диаметрально противоположные вещи!

В принципе я ничего против коучинга как отдельного направления гештальт-терапии не имею. Это хорошая методика раскрытия внутреннего потенциала человека и хорошая методика его стимулирования. При этом я категорический противник внедрения этой методики в науку управления персоналом.

## **36. Будьте последовательны: вас начнут отжимать**

Буквально недавно сделал для себя грустное открытие. Система управления, которую вы создаете, будь то свод каких-то внутренних правил, перечень обязательных действий, которые должны совершать ваши сотрудники, или профессионально написанный регламент, будет ежедневно проверяться на прочность вашими подчиненными, какие бы прекрасные правила вы ни создавали.

Даже если вы договоритесь с вашими верноподданными подчиненными, это случится все равно, как бы вы ни старались.

Вы удивитесь, но даже если у вас в подчинении руководители (то есть такие же представители власти, как и вы), они все равно будут искать лазейки, чтобы вашу систему попытаться обойти. Видимо, такой у нас загадочный русский дух.

## **37. Не верьте людям мечты, верьте людям цели**

На «людей мечты» лучше не рассчитывать, потому что они практически не предпринимают действий. Им нужна их мечта, некая жизненная «хотелка». Это популярно и социально правильно – мечтать о чем-то и сокрушаться, что за очередные полгода опять ничего не получилось.

Если вы работаете с людьми этого типа, не верьте, что их мечты заменят ваше управленческое воздействие. Их все равно нужно мотивировать, организовывать их работу, контролировать их действия... ими надо управлять. Дело в том, что человек мечты всегда пребывает в состоянии выбора. Мне сейчас сделать что-то для того, чтобы приблизиться к своей мечте? Или полениться? Мне сейчас напрягаться ради неочевидной выгоды? Или пойти на обед?

Люди цели всегда знают, чего хотят, кем будут, с кем будут и где будут. Они постоянно находятся в поиске возможностей, которые их будут двигать к целям, и, что самое интересное, именно поэтому они практически не нуждаются в вашем управлении! Люди цели идут, куда считают нужным. Пусть медленно и тяжело, но всегда идут. Достигнув одну, ставят себе следующие цели.

Будьте человеком цели и управляйте людьми мечты. Им без вашего управления никак...

## **38. Любая неоднозначность трактруется в худшую для вас сторону**

Одна из функций современных руководителей – формирование у каждого сотрудника верного представления о компании, в которой они работают. И этот нелегкий труд у менеджера все время переплетен с борьбой против тех, кто этого сотрудника окружает.

Но есть вещи, про которые менеджер случайно может забыть. Может даже трактовать неоднозначно, оставляя выбор за тем, кто его слушал. И тогда человек заполнит пустое пространство в своей голове непременно тем, чем не нужно. В 100% случаев.

### **39. Любые ваши слова могут стать задачей**

Более глубоко изучая этот вопрос, я понял следующее: мы должны позволять своим людям реализовывать их главную потребность – быть суперменами в наших глазах. Человек, выполнивший поставленную вами задачу или даже простую просьбу, должен получить похвалу, должен испытать чувство гордости за себя и за свои действия. Почувствовать себя героем.

И, соответственно, человек, который «забил» и не сделал то, о чем вы его просили, должен испытать чувство неловкости и стыда за то, что подвел своего руководителя и испортил себе репутацию.

Это и есть те моменты, когда люди начинают понимать: их руководители обладают по-настоящему сильной властью.

И даже мимоходом брошенные слова в адрес подчиненного могут превратиться в задачу, о выполнении которой ты обязан потребовать доклада.

## **40. Единый понятийный аппарат улучшает управляемость**

Мы формируем, как мы говорим, «единый понятийный аппарат». Это нужно для того, чтобы люди, которые работают вместе с нами, лучше нас понимали. И работает это на 100% из 100%. Человек, выросший с тобой в одной культурной среде, будет близок тебе по духу и по пониманию. И чем больше у вас общего, тем лучше вы будете друг друга понимать и тем быстрее ваши сотрудники будут принимать ваши задачи.

## **41. Дисциплина – мать победы**

Многие менеджеры, начитавшись книг по зарубежной системе мотивации, пытаются внедрить ее на российских предприятиях. Например, сделать сотрудникам свободный график или ввести больше перерывов в работе, чтобы увеличить эффективность и производительности труда.

Я берусь утверждать, что дисциплинарные послабления со стороны менеджеров ведут к прямому снижению результативности. И вычислить мне это удалось опытным путем.

Ваша доброта приведет к тому, что в итоге все проиграют. И задача не будет выполнена, и людей потеряете.

Так что, если хотите, чтобы ваше подразделение было боеспособным, требуйте железной дисциплины. От всех, включая себя самого. И под татуировку место на себе найдите, чтобы никогда об этом не забывать.

## **42. Меняйте слабых на сильных**

Люди, которые недорабатывают, недовыполняют, откладывают на потом, как правило, просто не хотят работать постоянно – они делают это от случая к случаю. Тем более, когда на выполнение простых задач впереди целый квартал. Когда же время подходит, а срок остается маленьким, то помимо менеджерских рычагов давления возникает давление изнутри, основанное на мотивации избегания: «не хочу, чтобы меня уволили», и человек отрывает свою пятую точку от стула и бежит в светлое будущее. Но успевает не всегда.

Нужно быть честными перед людьми, которые выполняют свои нормативы. А любое прощение «двоечников» ведет к размножению оных. Конечно, нужно давать человеку возможность исправиться, но только не после того, как он уже упал и потерял авторитет в глазах успешных коллег. Делайте это заранее. И тогда сильные люди будут знать, что с вами работать можно и нужно.

Татуировка «МЕНЯЙТЕ СЛАБЫХ НА СИЛЬНЫХ» очень пригодится в вашей работе. А ее отсутствие приведет к абсолютному краху. Проверено!

## **43. Делайте больше, чем нужно**

Сотрудник, который хорошо справляется со своим делом, тот, у которого на своей позиции получается добиваться результатов, рано или поздно упрется в свой предел. И достижение каких-то сверхрезультатов будет уже невозможным, просто потому что у него нет ресурсов. Выбор здесь может быть двойной: либо остановиться и довольствоваться теми результатами, которые есть (а порой это очень достойные результаты), либо начать делать что-то больше, чем этого требует система управления.

«ДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ, ЧЕМ НУЖНО» – значит создавать себе преимущества на фоне остальных. И люди с вами будут долго работать, и руководители уважать, и сами собой вы будете довольны.

Эта татуировка – одна из самых важных в моей жизни. И в вашей тоже. Просто вы пока об этом даже не догадываетесь.

## **44. Не бойтесь, когда вы один. Бойтесь, когда вы ноль**

Люди будут совершать подвиги только тогда, когда вы не тыловая крыса, отсиживающаяся в штабе и ожидающая, когда закончится война.

Подвиги могут быть разными: маленькими, большими, человеческими, менеджерскими. Главное – чтобы они были!

Нужно ставить себе новые задачи, открывать новые горизонты! Вне зависимости от ваших умений и навыков, вне зависимости от того, делал до вас кто-то это или не делал! Соберите волю в кулак!

Надо по-другому жить. Надо перестать развозить сопلي кулаком, перестать бояться ошибиться, перестать себя жалеть.

## **45. Всегда помните: однажды вас уволят**

Пожалуй, когда-нибудь дело дойдет и до нас.

Увольняют всех. Даже Ли Якокку. Даже Стива Джобса из собственной компании.

Мы с вами можем только отсрочить этот момент. Но это все равно произойдет рано или поздно.

По большому счету, это дело работодателя – решать, когда нас можно освободить от наших должностных обязанностей. Потому что он и есть хозяин наших зарплат, льгот, компенсаций и гарантий в завтрашнем дне. И по большому счету, вас могут уволить, даже если вы работаете прекрасно. Просто потому, что кто-то сверху так решит. Самое главное – быть к этому морально готовым.

## **Итак, основная идея книги**

**Помните, наше время ограничено и надо все успеть!**

**Помните, что наш сегодняшний день – это не репетиция перед настоящей жизнью. Это и есть настоящая жизнь!**

**Любите свою работу и цените свою прекрасную жизнь!**

**И помните – лучше быть счастливым и богатым, чем бедным и больным!**

## **Роберт Грин «48 законов власти»**

Книга *48 законов власти* заглядывает в фундаментальные характеристики власти и способы ее завоевания, понимания и противостояния ей. Книга предлагает взгляды изнутри на исторические примеры динамики конкуренции и контроля.

## **Для кого эта книга?**

- Для предпринимателей, стремящихся занять господствующее положение на рынке.
- Для всех, кто хочет обрести власть, или защитить себя и других от ее влияния.
- Для тех, кого интересует историческая сторона динамики власти.

## Об авторе

Роберт Грин – американский писатель, оратор, выпускник Университета Беркли, Калифорния. *48 законов власти* – первый из пяти международных бестселлеров Грина о стратегии, власти и успешности.

## **Историческая подоплека, тайны и внутренние течения власти**

Начальная школа – это настоящий кошмар для ребенка. Если ваши родители добросовестные люди, и вы верили их словам о честности и справедливости, то в школе вам предстоит многому научиться. Причем речь не о таблице умножения. Тогда о чем? О том, что честность – для слабаков.

Абсолютная честность может здорово повредить успеху. Конечно, вы это уже знаете, поэтому вы топ-менеджер, президент или первый секретарь – а может, вы и правда концентрировались только на таблице умножения.

Но не отчаивайтесь. Роберт Грин когда-то был таким же, а потом он изучил историю и механизмы власти, способы получить ее, использовать, или противостоять ей. А еще он вывел 48 законов власти, и в этой книге – о семи основных.

## **В этой книге вы прочтете**

- о том, как ошибка новичка помогла победить в крупном состязании;
- о том, почему министра бросили в темницу за роскошный праздник для короля;
- о том, почему иногда чтобы победить, надо сдаться.

## **Не стоит выделяться, чтобы впечатлить начальника – лучше очередной раз подчеркните его качества**

Бывало ли так, что вы, пытаясь впечатлить начальника, только ухудшали свое положение? Если вам не удалось впечатлить власть имущих, это могло произойти потому, что вы их затмеваете. Люди, обладающие властью, любят находиться в центре внимания; стараясь впечатлить их, вы можете отвлечь внимание на себя и уязвить тем самым их самолюбие.

Еще хуже ставить себя выше начальника, ведь тогда вы будете представлять для него угрозу, и от вас скорее всего избавятся.

Хорошим примером может послужить история короля Франции Луи XIV и его казначея Николя Фуке. Фуке стал незаменимым помощником и советником короля, умным и преданным, и когда первый министр короля преставился, Фуке пожелал занять его место. Чтобы заручиться королевской поддержкой, Фуке устроил в его честь роскошный праздник в своем шикарно обставленном замке.

На следующий день Фуке арестовали по приказу короля – король счел, что такое состояние мог сколотить только вор. Фуке был обречен провести остаток дней в тюремной камере.

Что ж, если пытаться впечатлить не стоит, то, как же расположить к себе начальника? Лучше всего показать начальнику, что он умнее остальных – и вас в том числе.

Так, астроном и математик Галилео Галилей отчаянно нуждался в спонсировании исследований и нашел отличный способ заручиться поддержкой. Открыв в 1610 году четыре луны Юпитера, Галилей провел параллели между своим открытием и коронацией Косимо II Медичи.

Каким образом, спросите вы.

Проявив смекалку и некоторую хитрость, Галилео объявил, что четыре луны – это Косимо II и три его брата, в то время как сам Юпитер – Косимо I, отец четырех братьев. Так Галилей стал придворным философом и математиком Косимо II, сумев тому удачно польстить.

## **Заявляйте права на чужую работу и защищайте собственную**

Вам никогда не хотелось позаимствовать пару чужих идей и выдать за свои? Случалось ли вам втихаря списывать контрольную по математике у одноклассника? Случалось такое или нет, но использование чужой работы в своих целях – неотъемлемая часть пути к власти.

Зачем растрачивать свое время на то, что могут сделать другие? Так, например, сербский физик Никола Тесла, работая на знаменитого изобретателя Эдисона, открыл принципы, значительно продвинувшие вперед примитивные динамо-машины Эдисона.

Тесла работал без устали целый год, просиживая в лаборатории по 18 часов в сутки, и кто помнит о нем теперь?

В современном мире ничего не изменилось. Политики не пишут свои речи, писатели воруют чужие рассказы.

Позаимствовать чужую работу – не самое главное. Важно заявить о своих правах на нее. Так, компания Эдисона заявила о правах на разработки динамо-машин Теслы. Тесла не получил ни копейки от прибыли Эдисона, хотя ему был обещан гонорар в \$50,000!

Помните о печальном опыте Тесла – заявить о правах на изобретение или творение любого вида так же важно, как и его совершить. Иначе кто угодно сможет украсть идею и выдать ее за свою.

## **Чтобы обрести власть, необходимо обладать информацией; попробуйте втереться в доверие к нужному человеку**

Ведя конкурентную борьбу, вы сталкиваетесь с проблемой неспособности точно предсказать действия оппонента. Что можно сделать в такой ситуации?

Чтобы получить ценную информацию от кого-либо, прежде всего, нужно побольше об этом человеке узнать. Выяснив его планы, желания и слабости, вы сможете как завоевать его доверие, так и руководить его действиями.

Так, арт-делец Джозеф Дювин в 1920 году принял решение заполучить в клиенты предпринимателя Эндрю Мэллона. Склонить того на свою сторону было непросто, и Дювин подкупил сотрудников Мэллона ради получения ценной информации.

Когда Мэллон отправился в Лондон, Дювин последовал за ним и столкнулся с ним в арт-галерее, будто бы случайно. Между ними завязался разговор.

Дювин уже знал, что нравится Мэллону, и быстро завоевал его доверие, притворившись, что разделяет его вкусы, как в искусстве, так и в иных вещах. Вскоре Мэллон стал лучшим клиентом Дювина.

Как же пройти путем Дювина?

Можно нанять информаторов, а еще лучше – самому стать шпионом, подружившись с нужным человеком. Многие опираются на информаторов, как и Дювин, но это рискованный способ, ведь информаторы сами могут лгать.

Чтобы получить наиболее точную информацию, лучше добыть ее самому. Это совсем не просто, ведь люди нечасто делятся личной информацией с незнакомцами.

Однако люди склонны делиться с теми, кого считают друзьями. Поэтому притворяться чьим-либо другом – очень эффективная стратегия.

## **Ведите себя непредсказуемо в конкурентной борьбе**

Большая часть людей не любит неожиданных перемен. Непредсказуемость может стать хорошим конкурентным преимуществом. Оппонентов обычно отпугивает непредсказуемое поведение, и вот почему:

В случае конкурентной борьбы ваши оппоненты пытаются предсказать ваш следующий шаг на основе ваших привычек и прошлых решений, и эта информация будет использована против вас. Поэтому действовать лучше всего спонтанно и неожиданно – непредсказуемого человека сложнее понять, и ваши оппоненты окажутся в неприятной ситуации.

В 1972 году проходил знаменитый шахматный матч между Бобби Фишером и Борисом Спасским. Фишер знал, что Спасский в процессе игры опирается на поведение оппонента, пытаясь предсказать следующий ход, поэтому Фишер решил быть непредсказуемым.

До последнего дня Фишер не объявлял, сможет ли приехать на матч в Рейкьявик. Он прибыл на место за считанные минуты до отмены матча. Затем Фишер демонстративно жаловался на свет в помещении, неудобные стулья и шум в зале.

Когда, наконец, началась первая игра состязания, Фишер совершил несколько грубых ошибок и сдался, хотя отличался особым упорством. Спасский не мог понять, ошибался ли Фишер в самом деле, или просто блефовал.

Итак, Спасский оказался в идеальном для Фишера положении – он был совершенно огоршен.

Пытаясь объяснить ваше непредсказуемое поведение, оппонент заходит в тупик, и это отвлекает его от насущных проблем, а вы делаете решающий шаг.

Именно так, после двух игр, Фишер начал побеждать раз за разом, совершая рискованные ходы. В конце концов, Спасский сдался, а Фишер стал чемпионом мира.

## **Иногда, чтобы обрести власть, стоит сдаться перед лицом сильного противника**

Случалось ли вам вступать в борьбу, которая проиграна заранее? Людям свойственно защищать свою честь несмотря ни на что, однако к власти такой путь не ведет. Как же поступать, сойдясь в схватке с куда более сильным противником?

Просто сдавайтесь.

Совет может показаться странным, особенно учитывая, что люди склонны бороться с противниками до последнего, защищая себя. Однако если соперник проявляет агрессию, то же ожидается и от вас. И если вы знаете, что расклад не в вашу пользу, сделайте как раз обратное – сдавайтесь?

Вы спросите, зачем?

Сдаваясь, или убеждая противника, что сдаетесь, вы, фигурально говоря, останетесь живы-здоровы. А также оппонент, считая, что победил, ослабит защиту. Тут вы сможете вновь собраться с силами и спланировать следующий шаг.

Вспомните Бертольта Брехта, автора революционных коммунистических изречений, иммигрировавшего в США в 1941 году и присоединившегося к другим умам, сосланным из Европы. После Второй Мировой Брехт вместе с соратниками предстал перед Конгрессом США, расследовавшим распространение коммунистических идей в Голливуде.

В то время как радикальные друзья Брехта отказались сотрудничать и нелестно высказывались о Конгрессе, Брехт ответил на все заданные вопросы, сохранив спокойствие.

Правительство посчитало Брехта ни в чем не повинным и ему даже предложили помощь с процедурой иммиграции, однако Брехт все равно покинул страну и продолжил писать о своих убеждениях.

Что же до его соратников, то им запретили публиковаться на долгие годы.

Учтите пример Брехта и сдавайтесь, когда это требуется. Выстраивайте долгосрочную защиту и не жертвуйте собой ради мига славы.

## **Если хотите поставить себя выше кого-либо, ведите себя соответствующе**

Вы занимаете высокое положение по социальной или карьерной лестнице? Вести себя с нижестоящими следует соответственно, если не хотите начать ассоциироваться с ними. Помните, что попытка держать себя на равных с людьми, выше которых вы стоите, вызывает лишь презрение.

Король Франции Луи-Филипп, занимавший престол в 1830—40х годах, презирал придворные церемонии и символы королевской власти. Вместо скипетра и короны он предпочитал носить серую шляпу и зонтик. Обществу царственных особ Луи-Филипп предпочитал банкиров.

Поведение короля сыграло с ним дурную шутку, как богатые слои населения, так и беднота презирали короля в шляпе. Богачи не одобряли его поведения, а бедняков оскорбляло, что король пытается приблизиться к низшему классу, ничем, однако, им не помогая. Даже друзья-банкиры, обнаружив, что король не наказывает за оскорбления чести, отвернулись от Луи-Филиппа.

## **В один прекрасный день люди короля обернулись против него, и заставили того отречься от престола**

Когда некто вышестоящий пытается уравнивать себя с нижестоящими, это в принципе вызывает как минимум подозрение. Это воспринимается как притворство, хитрый способ укрыть неоспоримые привилегии.

В таком случае, как же стоит себя вести?

Наоборот, старайтесь поставить себя выше других. Такое поведение и вера в свое исключительное положение заставят поверить в это и остальных. Люди сочтут, что у вас есть определенные причины и права вести себя именно так.

Так, Христофор Колумб имел обыкновение вести себя как особа царственных кровей, и люди относились к нему соответственно. Более того, подобная манера поведения помогла ему добиться финансироваться путешествий от испанской королевской семьи.

## **Применение силы не поможет завоевать власть**

Чжугэ Лян был полководцем китайской династии Шу. С юга король Мен Хоу объявил войну, и только в силах Чжугэ Ляна было положить этой войне конец и спасти страну.

Прежде чем понять, что делать, надо твердо уяснить, чего делать нельзя.

Прежде всего, применять силу стоит, в крайнем случае, даже если этот выбор – самый простой. Применение силы всегда рождает сопротивление. Лян это знал, и не стал атаковать, хотя в его силах было сразить вражескую армию.

Тем не менее, в таком случае Мен Хоу бы обозлился, а страна не смогла бы выдержать постоянные атаки, народ был бы истощен войной, и в стране царила бы паника.

Поэтому Лян выбрал другую стратегию. Все люди находятся во власти эмоций. Играя на чувствах людей, можно заставить их сделать то, что нужно вам – причем по собственной воле.

Этого можно добиться, создав у оппонента ощущение угрозы, исходящей от вас, а потом отнесясь к нему с добротой. Когда Мен Хоу вторгся в Китай, Лян захватил его вместе со всей армией. Мен Хоу оказался оторван от своих солдат и ожидал худшего, но вместо этого получил хорошей еды и вина.

Лян отпустил вражескую армию и пообещал выпустить и Мен Хоу, если тот пообещает в следующий раз склониться перед китайским королем.

Потом Лян не раз останавливал армию Мен Хоу, и каждый раз отпускал короля, пока тот не преклонил колени перед Ляном.

Хотя Лян бесчисленное множество раз мог убить Мен Хоу, и тот это определенно понимал, Лян предпочел дать ему очередной шанс. Мен Хоу не забыл этого и остался у китайского короля в долгу, а затем преклонил колени по собственной воле.

## **Итак, основная мысль книги**

**С незапамятных времен в мире господствуют завоевание и захват власти. В наше время мало что изменилось – контроль и доминирование несут то же значение, и история может многому научить. Примите во внимание как удачный, так и неудачный опыт исторических личностей и учитывайте его в своей жизни.**

## **Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон «Remote. Офис не обязателен»**

### **О книге**

Книга «*Remote*» рассказывает о новом методе построения рабочих отношений. С развитием новых технологий появилась возможность работать удаленно. Детально разобраны все страхи, которые могут возникнуть у владельцев компаний, чьи сотрудники работают на дому. Расписаны плюсы такой работы. Что очень важно, даны практические советы менеджерам, которые только хотят внедрить удаленных работников и тем, кто уже работает по такому методу.

## **Кому нужна эта книга?**

- Менеджерам, которым нужно решить вопрос с работниками;
- Всем, кто хочет попробовать работать удаленно;
- Людям, которые ищут лучший способ организации рабочего дня.

## Об авторах

Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон – успешные предприниматели, основатели компании 37signals. Программами, созданными этой компанией, пользуются более 3 миллионов человек по всему миру. Фрайд и Хенссон – авторы бестселлера Getting Real. Их блог Signal vs. Noise пользуется популярностью: на него подписано больше 114 000 человек.

## Узнайте, как можно быть продуктивным вне офиса

Когда вы думаете о работе, то, скорее всего, вспоминаете офис. Работник, сидящий за столом и печатающий на клавиатуре. Конференц-зал, встречи во второй половине дня, обсуждение текущих проектов. Шушуканье рядом с бойлером, быстрый обед в бумажном пакете.

Современные технологии полностью изменили наше представление о работе. Появились новые способы обмена информацией. Это значит, что находиться на работе с 9 до 5 больше *не нужно*.

Все больше и больше служащих работают вне офиса и готовы рассказать о плюсах подобной организации рабочего дня.

Многие компании уже начали переходить на более гибкий график работы. В связи с этим и работодателям и работникам предстоит столкнуться с трудностями, связанными с работой на расстоянии. Хотя, безусловно, при правильном подходе и соблюдении пары простых правил, удаленная работа приносит большую выгоду.

На этих страницах вы найдете ответы на такие вопросы:

- Как сотрудники умудряются проводить на YouTube времени больше, чем работать?
- Почему стоит давать сотрудникам отгул в хорошую погоду?
- Почему компании нужно видеться с сотрудниками только дважды в год?

## **Позвольте сотрудникам работать на дому и останутся только самые лучшие из них**

Благодаря последним техническим разработкам количество запертых в офисных коробках людей сократилось. Появился выбор работать на дому или где-то еще, вне офиса.

Как работодатели, так и сотрудники высоко ценят возможность удаленной работы. Работодатели получили доступ к огромной базе талантливых людей, теперь они могут найти наилучшую кандидатуру на определенную должность.

Если вы согласны дать работу на дому, то сможете заполучить в штат самого талантливого человека. Больше не обязательно жить в мегаполисе.

Благодаря технологиям можно работать с человеком, который находится в другой части мира. Создайте бесплатный аккаунт в Skype и проводите видеоконференции с сотрудниками, где бы они ни были.

Но что делать с теми, кто уже работает на вас? Им тоже стоит работать на дому?

Люди часто меняют работу по личным причинам. Разрешите им работать удаленно, и они останутся в вашей команде.

Даже у трудооголиков есть жизнь вне работы. Семья, друзья или хобби иногда являются причиной переезда на новое место.

Не увольняйте сотрудников, которые решили переехать. Просто предложите им возможность работать дома. В конце концов, лучше оставить проверенного, обученного работника, чем искать нового, которого все равно придется учить.

Кинопродюсерской компании Jellyvision пришлось перейти на удаленную работу, когда один из лучших сотрудников решил переехать в другой штат вместе с женой. Компания не хотела его потерять и предложила сотруднику работу на дому. После этого такую возможность получили и остальные работники.

## **Работа на дому – это возможность быть производительным и жить вне офиса**

Удаленная работа благотворно сказывается не только на сотрудниках, но и на уровне их жизни.

Она позволяет выстроить рабочий день таким образом, чтобы завершить все домашние дела и быть производительными. Сотрудники сами выбирают распорядок дня так, чтобы и работу сделать, и провести время с семьей.

Для тех, кто любит плавающие графики, это просто идеально.

Работники офиса, например, привязаны к рабочему графику. Для того чтобы найти пару часов и забрать детей требуется разрешение, перенесение встреч и много еще чего. И наоборот, вы в любой момент можете перестать заниматься работой и заняться чем-то другим, если работаете удаленно.

К тому же не все работают одинаково эффективно. Кто-то полон энергии с утра, а кто-то предпочитает работать вечером. Дома вы сами выбираете время, когда наиболее производительны, не обременяя себя традиционными часами работы.

Особенно это важно, если вы работаете над творческим проектом. Вдохновение невозможно заставить работать по часам, с начала рабочего дня! Если вы разрабатываете лекарство от рака, то не ждете музу каждый день с 9 до 5.

И последнее. Благодаря гибкому рабочему графику вы можете идти к своей мечте, когда захотите. Большинство людей предпочитает приберечь мечты до пенсии, потому что каждый день им приходится ездить в офис и проводить там много времени. Им просто некогда следовать за мечтами.

Удаленная работа, с другой стороны, не заставляет вас выбирать между хобби и карьерой. Например, необязательно ждать, если вы мечтаете путешествовать по миру. Возьмите ноутбук с собой и отработайте свое следующее приключение.

## **Повысьте качество работы, избавившись от офисных шумов**

Не все работодатели согласны внедрить удаленную работу. Многие думают, что сотрудники просто станут ленивыми. Подумайте еще раз! Работа в офисе бывает менее продуктивной, чем дома.

В офисе повсюду люди. Вас будут отвлекать – у одних перерыв, другие просто болтают, так и проходит половина дня.

К тому же ваша работа прочно связана с работой коллег. Вас будут отвлекать вопросами, которые могли бы подождать. Коллеги будут отвлекать просто потому, что вы сидите прямо здесь и «это всего лишь на минутку!».

Само собой, и дома и в каком-нибудь кафе много отвлекающих факторов. Но разница в том, что вы это контролируете. Не обращайте внимания на несрочные письма, пока не закончите работу. Вокруг нет никаких назойливых коллег, а супруге можно сказать, что на какое-то время вы недоступны.

Работая на дому, сконцентрироваться легче, чем в офисе. Не говоря уже о том, что качество работы сотрудника проще оценить, не пробиваясь сквозь шум офисной работы.

Менеджеры оценивают работников по дополнительным факторам: как часто они уходят на перерыв, сколько опаздывают, как общаются с коллегами и все в таком духе. Когда сотрудник работает удаленно, его оценивают только по предоставленной работе. Задумайтесь: Разве важно, что кто-то начинает работу на полчаса позже, если все всегда выполняется в срок?

## **Совещания и время за компьютером не гарантируют высокую производительность. Дайте шанс удаленной работе!**

Мы уже перечислили плюсы, которые дает удаленная работа. Но если все так замечательно, почему многие компании до сих пор не хотят работать по этой схеме?

Самое популярное возражение – отсутствие корпоративной культуры. На самом деле, вы просто путаете корпоративную культуру и сплоченную команду.

Корпоративная культура – это не значит навязывать сотрудникам одинаковый темп жизни и определять одно время на обед для всех. Она определяется тем, как вы донесли ценности компании до работников.

Ориентированность на клиента и долгосрочные цели – часть корпоративной культуры. Частые совещания необязательны, чтобы это осознать и поддерживать её.

Другая причина, по которой многим не нравится удаленная работа, это вера в то, что инновационные решения принимаются только на совещаниях. Даже если и так, компании все равно не могут внедрить идеи, которые уже были приняты на таких встречах.

Если вы не в состоянии ежедневно внедрять по новой идее, зачем встречаться каждый день?

Более того, менеджеры считают, что тело в кресле будет продуктивным несмотря ни на что. Другими словами, если вы не в офисе, вы не производительны. Менеджер, однако, не получает больше контроля над работником только потому, что тот сидит в офисе. На самом деле это просто самообман и привычка думать, что вы все контролируете.

Задумайтесь: 30% интернет-трафика компании J.C. Penney идет на просмотр видео на YouTube. Это продуктивно? Ни разу.

Многие компании не хотят даже попробовать удаленную работу. Они лениво полагают, что другим это может быть и полезно, но не подойдет для их фирмы.

По факту же и большие и маленькие компании успешно применяют принцип удаленной работы. Даже те, о которых мы думаем «слишком большие» или «слишком старые», как AT&T, Aetna, Intel и Американское правительство!

Глупо сразу отказываться от удаленной работы, дайте ей шанс.

Итак, теперь вы убедились в её пользе и хотите внедрить удаленную работу в свою компанию. На следующих страницах вы узнаете, как это сделать.

## Не спешите и понемногу внедряйте удаленную работу

Иногда компании заявляют, что уже очень вложились в офис, чтобы успешно внедрить удаленную работу. На самом деле неважно, маленькая у вас фирма или многомиллионная монополия. Удаленная работа хорошо впишется в график.

Работать на расстоянии значит только то, что сотрудники не обязаны каждый день сидеть за рабочим столом в офисе. Но это *не значит*, что они там никогда не появляются.

Удаленная работа не заставляет вас выбирать между всем или ничем. Для начала просто попробуйте предложить нескольким сотрудникам поработать на дому пару дней в неделю. Так вы увидите, стоит ли продолжать изменения и на что обратить особое внимание. Потом можно предложить остальным работникам поработать на дому подольше.

Что бы вы ни делали, не принимайте поспешных решений. Не судите по одному работнику о целой системе удаленной работы. Одна неделя дома не покажет правдивых результатов.

Будет лучше, если целая команда будет работать на дому несколько дней в неделю в течение нескольких месяцев. Так вы поймете, всем ли подходит удаленная работа, и как к этому относитесь вы и ваши сотрудники.

Что интересно, в вашей компании наверняка уже используют принцип удаленной работы, а вы этого даже не замечаете. Очень часто компании перенаправляют различные задания третьим компаниям, адвокатам, бухгалтерам, рекламщикам и так далее. И это намного рискованнее, чем дать возможность работать на дому!

Так как многие компании уже доверяют работу профессионалам вне офиса, не так уж и сложно позволить сотрудникам работать дома.

## **Цените отношения между сотрудниками и клиентами**

Сотрудничество необходимо для выполнения большинства проектов. Дизайнеры общаются с программистами, менеджеры пытаются узнать мнение клиентов. Как же построить прочные отношения в коллективе, если сотрудники работают удаленно?

Так или иначе, сотрудники должны общаться друг с другом. Необязательно быть в общем доступе 24 часа в сутки, но хоть какая-то отлаженная связь между офисом и домом должна существовать.

Рабочее время сотрудников должно перекрываться хотя бы немного. Где бы они ни были, определите час, когда все собираются и вместе обсуждают срочные дела.

В компании 37signals 4 часа в день все вместе работают над одним проектом. Так, полдня сотрудники работают, когда и где хотят, а остаток проводят, всей командой обсуждая разные темы.

Поместите информацию о компании онлайн и откройте доступ всем сотрудникам. Конечно, секретные материалы выкладывать не стоит, но и без них общение между сотрудниками станет более эффективным. В компании 37signals придумали общедоступный календарь, и каждый знает, когда сотрудник появится на месте.

Очень важно, чтобы клиенты могли найти и вас, и ваших сотрудников. Не всем нравится иметь дело с удаленными работниками. Оно и понятно: заслужить доверие намного сложнее, если вы не можете пожать друг другу руки, пригласить к себе в офис и лично показать достигнутый результат.

Честно и четко объясните суть удаленной работы. Относитесь к клиентам с большим вниманием и разрешите принимать участие в проектах в любой точке мира. Только так они собственными глазами увидят плоды своих инвестиций.

## **За каждым письмом скрывается живой человек. Цените личные отношения**

Со временем коллеги могут стать близкими друзьями или хорошими знакомыми. Но что делать, если сотрудники друг друга не видят?

Никто не может работать 24/7 без общения, особенно удаленные работники. Всем нам иногда нужно развеяться, и лучше всего, когда сотрудники отдыхают вместе. Так можно поддерживать командный дух на высоте.

Само собой, если вы работаете на дому, то в любое время просто можете прогуляться по улице. Но постарайтесь, чтобы работники лучше узнали друг друга.

37signals, например, создали онлайн-чат для удаленных сотрудников. Там они общаются во время перерывов, как будто сидят в кафетерии или офисе.

Более того, и удаленные работники, и работодатели должны следить за развитием личных отношений. Когда вы сидите за столом, то видите улыбки и жестикуляцию. Без этого очень легко неправильно понять друг друга. Так и возникают плохие отношения.

Удаленные работники должны быть в два раза аккуратнее с выбором слов. Работа менеджера – обеспечить позитивный настрой и культивировать дружелюбную атмосферу.

И последнее: поймите, что технологии не всегда могут полностью заменить живое общение. Обязательно придумайте какой-нибудь способ встречаться лично.

Большое количество программ придуманы специально для того, чтобы люди могли общаться онлайн. Но нам все равно нужно понимать, что за ником в сети скрывается живой человек. Для того чтобы построить доверительные, позитивные отношения, нужно иногда видиться, необязательно каждую неделю или месяц, но надо.

В 37signals мы приглашаем сотрудников на совещания дважды в год, даже если обсуждать особенно нечего. Зато работники чувствуют себя командой и воспринимают компанию как единое целое.

## **Иногда удаленные работники берут на себя слишком много и прогорают**

Рабочий день удаленного работника сильно отличается от обычного из-за гибкого графика. Не забывайте об этом.

Начинающие работники рискуют потеряться в заданиях. И, хотя многие скажут, что работая на дому, вы не сделаете столько, сколько делают в офисе, часто бывает наоборот. Удаленные работники берут на себя слишком много.

Их никто не ограничивает, графика нет. Возникает чувство, что сегодня можно сделать чуть больше, завтра чуть больше, а в итоге сил не остается.

Из всех сил старайтесь не поощрять такое поведение. Вы не сможете сказать, что человек перерабатывает, ведь он не находится в офисе.

Чтобы избежать переутомления, предложите удаленным работникам лишний выходной. Так они насладятся хорошей погодой и не возьмут на себя слишком много заданий.

Вам, в конце концов, нужны счастливые и производительные сотрудники. Они не должны проводить все время в своем домашнем офисе. Тренировки, встречи с новыми людьми и прочие развлечения позабудутся, если сотруднику не хватает общения, которое было в офисе.

Ответственность за настрой сотрудников лежит на менеджерах. Они должны поощрять здоровый и интересный образ жизни. Удаленные работники компании 37signals получают бесплатный абонемент в спортзал и деньги на покупку свежих фруктов и овощей.

Компания также заботится о хобби своих сотрудников. Например, частично оплачиваются билеты и путевки.

В какой-то момент удаленные работники могут показаться чем-то второсортным, если в штате их мало. Да, они не влияют на каждодневное развитие офиса, но должны чувствовать причастность. Помогайте им и отвечайте на вопросы, или отправьте менеджера работать удаленно, чтобы он понял, как чувствуют себя другие.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.