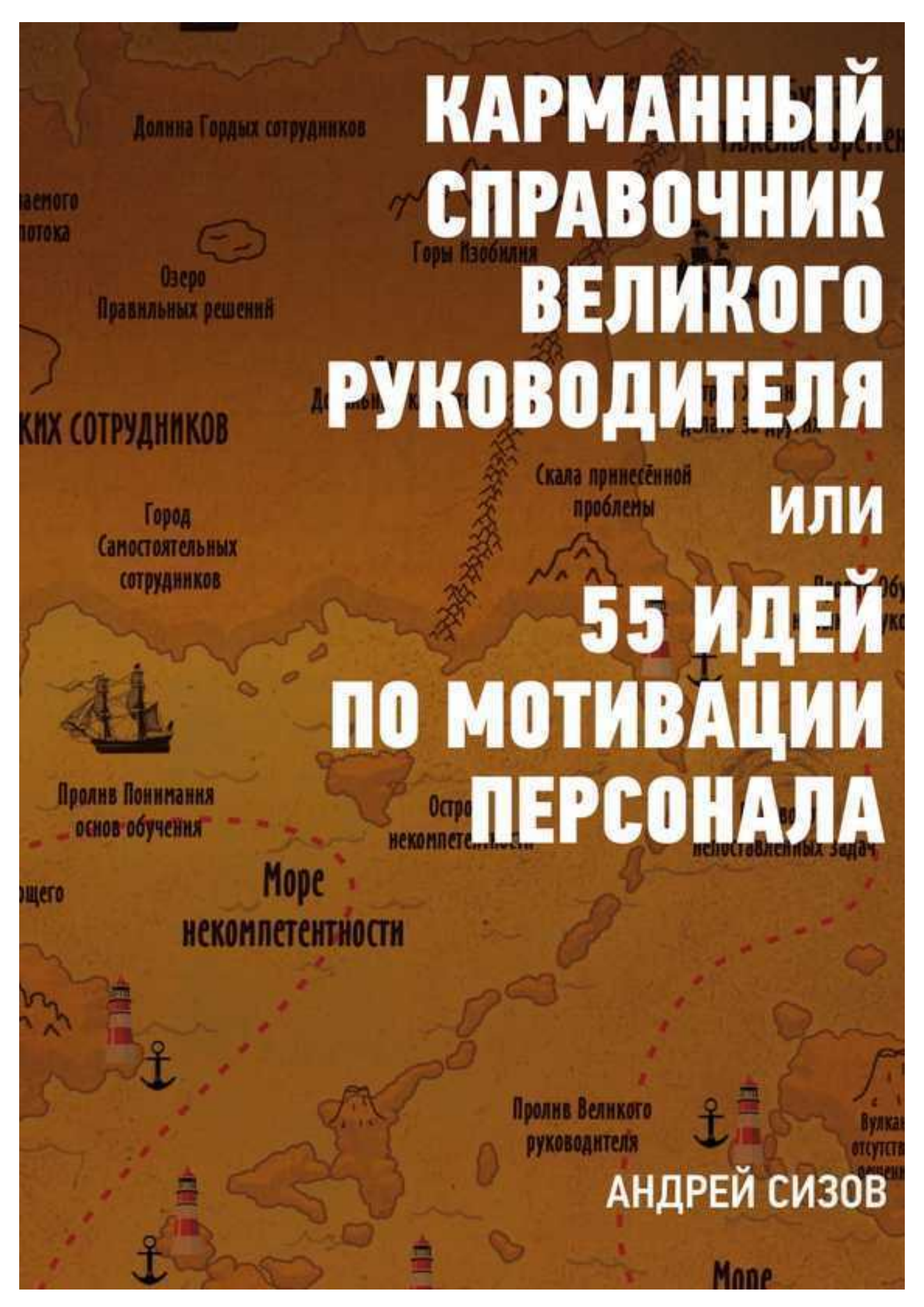




# **КАРМАННЫЙ СПРАВОЧНИК ВЕЛИКОГО РУКОВОДИТЕЛЯ или 55 ИДЕЙ ПО МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

**АНДРЕЙ СИЗОВ**

Андрей Сизов

**Карманный справочник  
Великого руководителя, или 55  
идей по мотивации персонала**

«Сизова Елена»

2013

**Сизов А. И.**

Карманный справочник Великого руководителя, или 55 идей по мотивации персонала / А. И. Сизов — «Сизова Елена», 2013

ISBN 978-5-4253-0535-0

Известный бизнес-тренер и писатель Андрей Сизов раскрывает принципы, которые лежат в основе мотивации персонала. Книга имеет вид 55 тезисов, которые в простой и доступной форме показывают, какие действия руководителя могут сделать его великим, а компанию успешной и процветающей.

ISBN 978-5-4253-0535-0

© Сизов А. И., 2013  
© Сизова Елена, 2013

## Содержание

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Введение                                 | 5  |
| ИДЕЯ №1 Два типа сотрудников             | 6  |
| ИДЕЯ №2 Что делать с проблемами          | 7  |
| ИДЕЯ №3 Про моду                         | 8  |
| ИДЕЯ №4 Проблемы клиентов                | 9  |
| ИДЕЯ №5 Как мы накапливаем «негатив»     | 10 |
| ИДЕЯ №6 Как задачи становятся проблемами | 11 |
| ИДЕЯ №7 Как что-то становится модным     | 12 |
| ИДЕЯ №8 Как мы соглашаемся               | 13 |
| ИДЕЯ №9 Что такое обучение               | 14 |
| ИДЕЯ №10 Задачи. Кто ставит, кто решает  | 15 |
| ИДЕЯ №11 Личные отношения                | 16 |
| ИДЕЯ №12 Как нас останавливают           | 17 |
| Конец ознакомительного фрагмента.        | 18 |

## Введение

Я много наблюдал, был сам руководителем и лидером. Наверное, я ценен для вас более всего тем, что у меня не все получалось сразу, были неудачи, разочарования в людях и даже в себе, как руководителе. Но я продолжал быть руководителем и искать ответы, несмотря на возникающее иногда желание потерять веру в людей и согласиться с тем, что они плохие.

Я смотрел на тех, кто верил, что люди хорошие, и пытался понять – что дает им такую уверенность. Теперь эта уверенность у меня есть. Хочу, чтобы она была и у вас.

Важно чтобы у вас было понимание, что делает ваших сотрудников хорошими, а что плохими. Если вы скажете: “Это его мнение”, будете совершенно правы. Я не настаиваю на том, что вы должны согласиться со всем, что написано в книге. Это на самом деле мои мнения и мыслизакключения, основанные на моем опыте управления, консультирования и самое важное – наблюдениях за успехами и неудачами других руководителей.

Да, это советы. Но советы не делать так, как написано, а посмотреть на это более внимательно, понять и разобраться – нет ли такого у вас в компании, да и в жизни тоже. И если есть, то возможно, вы получите пару идей, которые сделают вас более успешными и богатыми. Есть те, у кого это получилось. Я буду рад, если смогу чем-то помочь и вам.

Пожалуйста, будьте внимательны и даже немного привередливы. Проверьте все на своем опыте, но не отказывайтесь от чего-то только потому, что это не совпадает с мнением большинства, с идеями авторитетов или даже с вашими прежними идеями. Тогда вы сможете что-то для себя найти.

Если хотите найти – читайте. Спасибо вам за то, что все еще ищите. Никогда не останавливайтесь в этом. Ответы есть только для тех, кто ищет. Вперед...

Андрей Сизов

## **ИДЕЯ №1 Два типа сотрудников**

Любая компания всегда имеет только два типа сотрудников, включая руководителей:

- тех, кто решает проблемы,
- тех, кто их создает.

Как бы странно это ни казалось, нейтральных сотрудников нет. Либо решают проблемы, либо создают их. Степень, в которой это проявляется, разная. Но тенденция или направление движения компании (к деньгам или от них) будет зависеть только от того, кто работает эффективнее – «создатели проблем» или «создатели решений». Обратите внимание вот на что: тенденция зависит не от количества «создателей проблем» или «создателей решений» (хотя это тоже стоит учитывать), а от их эффективности.

Что это значит? Это значит, кто больше производит «результатов» в единицу времени. «Результаты» у этих сотрудников разные. Одни производят решения проблем, а это и есть деньги или то, что способствует их появлению в компании. Другие «производят» проблемы. Они их именно производят. Это верный термин. Они их изготавливают. Они их лепят, как хорошая хозяйка лепит пельмени. Мы наблюдали это много раз.

## **ИДЕЯ №2 Что делать с проблемами**

Если руководитель обучен, то он использует все проблемы извне для роста компании.

Кризисы, трудные клиенты, конкуренты и их низкие цены, дорогая аренда, низкий покупательский спрос, дорогая реклама, налоги и другие подобные вещи – все это используется руководителями для того, чтобы иметь компетентную команду и много денег. Более того, без вышеперечисленных вещей невозможно создать процветающую компанию. Но все это возможно лишь при наличии у руководителя соответствующих навыков.

## **ИДЕЯ №3 Про моду**

Что такое мода? Это когда «все это делают», и получают поддержку, одобрение и даже восхищение со стороны большинства. Вот такое простое определение позволит вам спроецировать данное понятие на свою компанию.

Какую моду можно увидеть в различных компаниях? Есть компании, в которых модно рассказывать о том, какие плохие клиенты, как трудно с ними работать. Есть компании, в которых модно обсуждать высокие цены своей компании и низкие цены конкурентов. Есть компании, в которых модно ходить с недовольными лицами, ворчать на руководителей, на низкую зарплату и тяжелые условия труда.

Есть даже такие страны, в которых весь народ, обработанный телевизором, ворчит на свою страну, на свое правительство, на качество своих товаров и на свои законы.

А есть компании, в которых модно обсуждать способы решения проблемных ситуаций, показывать хороший пример другим сотрудникам компании и мотивировать их на такие же действия. Или совершенно не модно негативно отзываться о самой компании, ее товарах, услугах или руководителях. И об этом вам скажут, если заметят, что вы это делаете. Еще есть компании, в которых модно гордиться производством, достигнутыми результатами, целями компании и ее историей.

Как видите, мода бывает разная. А что вы хотите сделать модным в своей компании

## **ИДЕЯ №4 Проблемы клиентов**

Суть любого бизнеса – это решение проблем клиентов. Без проблем клиентов бизнеса не будет. Без чего угодно будет, а вот без проблем, которые есть у клиентов – нет.

Наличие денег в бизнесе и их количество зависит только от того, как много проблем клиентов решили сотрудники компании. А также, насколько быстро они это сделали. То есть становится ясно, что проблемы клиентов – это то, для чего и из чего бизнес создан. Это задача компании. Ее миссия – решать определенные проблемы своих клиентов.

## **ИДЕЯ №5 Как мы накапливаем «негатив»**

Очень часто негативные ситуации и наличие большого количества проблем в компании существует потому, что руководители не имеют навыка общения с сотрудниками, приносящими им проблемы в ответ на поставленные задачи или делающими эти задачи сложными и нерешаемыми.

Из-за того, что правильные навыки отсутствуют, руководители либо избегают общения с такими людьми, либо втягиваются в обсуждение этих проблем и сложностей, не понимая того, что эти проблемы и сложности искусственно созданы и являются следствием либо отсутствия должных действий со стороны этих сотрудников, либо их нежеланием обучаться.

## **ИДЕЯ №6 Как задачи становятся проблемами**

Проблема – это поставленная задача, которую руководителю вернули в виде «невозможно». Проблемы клиентов – это задачи, которые должна решать компания. И это не проблема компании. Это у клиента проблема, а в компании – это наша задача. Это предмет, с которым сотрудник работает для того, чтобы превратить его в доход или то, что ему способствует.

Таким образом, любая задача может превратиться либо в деньги для компании, либо в проблему.

Руководители, которые получают очень много поставленных задач обратно в виде проблем, начинают бояться ставить задачи вообще. Это один из показателей состояния компании и владельца:

- Ставятся ли новые большие планы?
- Идет ли обсуждение невыполнимых задач?
- Есть ли разговоры о новых достижениях?

## **ИДЕЯ №7 Как что-то становится модным**

Давайте посмотрим, как что-либо становится модным. Вы когда-нибудь видели показ моделей новой коллекции одежды? Собирают много людей, выводят на видное место модель и делают так, чтобы на нее было направлено внимание всех окружающих. А еще лучше, если это покажут по телевизору. Тогда еще больше людей увидят это.

Желательно делать это регулярно для того, чтобы заставить других людей это обсуждать. При этом все равно – плохо или хорошо. Важно количество раз, сколько это удерживало внимание большого количества людей на себе.

Почему мы не обращаем внимания, что отзываться могут и плохо, и хорошо? Потому что любая новая идея всегда проходит период, когда о ней могут отзываться плохо. Это всего лишь по той причине, что люди не очень любят изменения, а если эта новая идея еще и требует от них большего движения, например, упражнений и практики, то она обязательно должна пройти период, когда о ней будут отзываться негативно. Это не страшно.

Если вы продолжаете удерживать внимание людей на позитивных сторонах и результатах применения этой идеи (если эта идея на самом деле приводит к положительным результатам, нужным этим людям), то очень скоро наступит момент, когда о ней начнут отзываться сначала не плохо, потом одобрительно, а затем и с восторгом. В этом и заключается способ того, как сделать новую идею принятой и ввести ее как традицию в свою компанию.

## **ИДЕЯ №8 Как мы соглашаемся**

Если руководитель «слушает», разделяет мысли и идеи персонала о пораженчестве и сложностях – делать что-то с подчиненными бесполезно. Ничему научить их нельзя.

Не разделять эти идеи – значит активно, четко и позитивно не соглашаться с тем, что «это невозможно». «Да, может быть, потрудиться надо, но вы для этого здесь и находитесь. А если нет, то для чего вы здесь? Вы ничего не перепутали?».

Если руководитель не отрицает – он соглашается.

## **ИДЕЯ №9 Что такое обучение**

Обучение – это поиск решений для тех проблем, которые еще не решены.

Посмотрите на это исходя из вашего опыта. Когда у вас возникала необходимость в обучении? Да, только тогда, когда у вас были свои личные нерешенные проблемы. А если у вас нет проблем, а вам предлагают пойти поучиться, как их решать? Вам это интересно?

## **ИДЕЯ №10 Задачи. Кто ставит, кто решает**

Очень часто можно увидеть, что проблемами и их решением озадачены руководители. Подчиненные же озадачены тем, чтобы вовремя приносить эти проблемы руководителям и научиться рассказывать о том, что «это невозможно сделать, и вот почему...». При этом сотрудники еще и очень недовольны создавшимся положением дел и низкой зарплатой. Видели такое?

Не забывайте:

- Руководитель ставит задачи перед подчиненными, а не решает их.
- Решают задачи (а также обучаются тому, как это лучше сделать) сотрудники.

Не перепутайте.

Это основная проблема мотивации. Подчиненные, у которых нет проблем – НЕМОТИВИРОВАНЫ. Им просто скучно. И средство от скуки – это искать проблемы там, где их нет, и требовать повышения зарплаты. Попробуйте постоять или посидеть 8 часов, когда вы не особенно заняты. Вам будет очень трудно. Это тяжелая работа. И от нее правда можно устать.

## **ИДЕЯ №11 Личные отношения**

Часто можно увидеть такую ситуацию: руководитель боится «обидеть» человека тем, что достаточно жестко скажет ему о том, что тот не делает свою работу. Тогда это начинает плодиться – несделанной работы становится больше.

Есть целый тип людей, которые ищут «хороших личных отношений» с руководителем, чтобы создать ситуацию, когда говорить об их «косяках» руководителю будет трудно. Это целая технология – добиваться расположения другого человека, чтобы тот не мог «не соглашаться» с тем, что ему предлагают.

Невероятно важный и ценный для руководителя навык – идти против «хороших отношений» в случае: отсутствия производства, предложения «не заметить» неисполнение принятых в компании правил, отсутствия ожидаемых результатов. Страх испортить отношения – губительная идея для руководителя. Отмечу, что желание иметь хорошие отношения при отсутствии производства – верный признак того, что на этого человека нужно внимательно посмотреть.

## **ИДЕЯ №12 Как нас останавливают**

Есть три самых популярных способа сделать так, чтобы руководитель отказался от получения результата или выполнения поставленной задачи силами персонала. Это:

1. Сделать выполнение задачи такой сложной, что руководитель даже не захочет туда смотреть и начнет избегать разговоров об этом.

2. Добиться согласия с тем, что это «невозможно», и сделать из этого неразрешимую проблему. 3. Вернуть руководителю поставленную задачу в виде проблемы, заставить его думать и работать над ее решением. Тем самым загрузить его «по самые уши» так, чтобы он и думать забыл о том, чтобы требовать исполнения.

## **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.