

Краткое изложение. Владимир Моженков: “Ген директора”

Владимир Моженков

Ген директора

**17 правил
позитивного
менеджмента
по-русски**



Ген директора

Владимир Моженков

Директор – человек особенный. Каждый его день расписан по минутам, и каждую минуту он решает, в каком направлении развивать бизнес. Помогают директору особые гены. Всего их 17, и узнать о них будет полезно даже рядовому служащему. Хотите расти, совершенствоваться, эффективно управлять бизнесом и личной жизнью? Попробуем встроить новые гены в структуру ДНК

Глава 1. Первый ген

Запомните – не бывает историй успеха. В один промежуток времени вы можете быть богатым, успешным, владеть бизнесом, покупать недвижимость, а уже на следующий день – думать, откуда же взять деньги и как спастись от кризиса. Даже те люди, которых мир считает выдающимися, когда-либо терпели неудачи и оказывались на дне. Ошибки и падения – это часть и бизнеса, и всей жизни.

Только на ошибках можно научиться и набраться опыта. Не верьте людям, которые утверждают, что всегда были правы и не сбивались с пути. Если это действительно так, значит, они просто не вставали с дивана и задавали себе самую низкую планку.

С вами может произойти всё что угодно. А значит, нужно быть готовым и не ждать исключительно похвалы. Это и есть самый первый ген менеджера – принятие, что в жизни возможно всё.

Глава 2. Второй ген

Бизнес невозможен без стратегии и цели. Менеджер обязан как сам добиваться цели, так и научить этому коллег. Но здесь играет роль менталитет русского человека: он боится оказаться на вершине и слишком низко оценивает себя!

Самооценку нашу понижают с ранних лет, приучая быть «как все»,

не высовываться. Естественно, что человек испытывает страх перед большим успехом, ведь тогда придётся выделяться. Однако именно от того, какими будут наши цели, зависит вся наша жизнь.

Чаще мы жалеем не о том, что что-то сделали, а как раз о несделанном.

Не откликнулись на крутую вакансию, не познакомились с интересным человеком,

не сменили место жительства и т.д. А кто-то другой не побоялся и всё это осуществил. И жизнь другого удалась, а наша – нет. И всё только потому, что мы не ставили перед собой значимые и даже несколько наглые цели.

Цель должна быть и у людей, и у компаний, особенно в моменты неопределённости. Есть цель – есть конкурентное преимущество. Важно при этом, чтобы она не была завязана на финансах. Цель должна нести в себе позитивный образ, заряжать на действия, придавать энергии. Цель должна мотивировать, и не страшно, если на первый взгляд она кажется невыполнимой.

Глава 3. Третий ген

Директор компании всегда должен присутствовать на своём рабочем месте и

не отлынивать от выполнения обязательств. Звучит логично, но это правило нарушается сплошь и рядом. Принято считать, что директор может спокойно свести своё участие к минимуму, если налажены все механизмы. В налаженных процессах ничего плохого, конечно, нет. А вот отсутствие на месте директора – это уже не так хорошо.

Фирма отличается от кактуса. Ей недостаточно полива один раз в неделю. Если продолжать аналогию, фирма – это растение, за которым необходимо тщательно ухаживать, знать все его капризы.

Поэтому если вы директор предприятия и давно не появлялись в офисе, задумайтесь. Вероятно, вы упускаете многое из виду и не владеете абсолютно всей информацией о делах в фирме. Начните ходить на работу и – внимание! – улыбайтесь.

Босса в компании воспринимают как главаря. И от выражения его лица зависит настроение коллектива. Людям важно получать одобрительные и положительные сигналы. Улыбка директора – это то, что служит вдохновением для коллектива. А уж если босс ещё и открыто идёт на контакт... Его уважают в несколько раз больше.

Это не значит, что директор должен прыгать вокруг сотрудников и развлекать их. Важны естественность и осмысленность. Просто запомните, что в вашей компании должно царить хорошее настроение. Оно непременно передастся от сотрудников к клиентам.

Глава 4. Четвёртый ген

Будущее компании зависит и от того, кто именно будет входить в её штат. На каждого человека оказывают влияние его окружение и обстоятельства. Каждый может достичь в жизни многого, стать гением в своей области и развить таланты. У всех есть потенциал, просто не все способны его раскрыть. И вот в этом должен помочь директор.

Директор должен понимать, кого именно он берёт в команду. Нельзя относиться к сотрудникам как к «просто секретарше», «просто уборщице», «просто охраннику». Необходимо подойти с умом к вопросу, кто именно и чем должен заниматься. В идеале сотрудники должны оказаться каждый на своём месте, только тогда они будут получать от работы удовольствие.

Если вы как генеральный директор будете относиться к проведению собеседований халатно, компания скоро пойдёт на дно. Потому что должность может занять неподходящий человек, который в итоге уволится. А это огромные затраты! Ведь в сотрудника были вложены деньги, время, с ним проводили обучение, помогали влиться в коллектив...

В большинстве компаний треть коллектива – балласт. И это страшно, потому что эти люди не выкладываются на полную мощность и тормозят развитие. Не потому, что они

плохие. Просто они находятся не на своих местах, а подходящая для них компания, вероятно, расположена в соседнем офисе.

Нельзя бояться собеседований. Они могут длиться несколько часов, с одним человеком можно встречаться не один раз. Необходимо ввести его в курс дела: к чему стремится фирма, какие преследует цели, какими в ней руководствуются принципами и т.д. Нужно прислушиваться к интуиции и подмечать все детали поведения, внешнего вида, реакций. Лучше потратить на такое исследование лишний час, чем потом считать, сколько денег вам не удалось сэкономить.

Важно найти человека, который не просто был бы профессионалом, а подходил под конкретный набор задач. К вам может прийти сам Билл Гейтс и попроситься на должность администратора, но подумайте: насколько именно он подходит вашей фирме, если она никак не связана с IT-технологиями?

Решение о приёме на любую должность не должно приниматься быстро и необдуманно. Человека необходимо раскрыть, задавать ему вопросы, предложить пообщаться с коллективом. Кстати, мнение коллектива нельзя не учитывать, ведь, по сути, именно этим людям придётся проводить с новичком большую часть времени.

Итак, четвёртый ген – это серьёзность при подборе персонала и стремление собрать самую лучшую команду.

Глава 5. Пятый ген

Бывают ситуации, когда директор постоянно появляется на рабочем месте, бдит и следит за процессом. Но и тут есть подвох. Он может всё время посвящать тому, чтобы делать выговоры и раздавать указания. Когда руководитель считает, что его сотрудники – лентяи и бестолочи, пинает их и устраивает взбучку, он создаёт атмосферу войны. И тут же начинает процветать подхалимство, распускаются сплетни, плетутся интриги. Бизнес постепенно распадается под воздействием внутренних процессов. Генеральному директору нужно трезво оценивать своё поведение. Возможно, именно он (а не работники!) создаёт хаос и направляет фирму в пропасть.

Значит, нужно придерживаться других принципов. Быть порядочным, честным, справедливым и уважать людей. Авторитарные методы хороши на короткий срок. В перспективе же выгоднее бороться за мир.

Руководитель должен создавать атмосферу, в которой сотрудники смогут раскрыться, высвободить потенциал и развиваться. Их не нужно учить ходить, им важно показать дорогу. Времена изменились, и хороший директор – это уже не царь, к которому приходят бить челом. Трудовой договор не подразумевает, что сотрудник отдался в рабство. Это соглашение о взаимном развитии. Поэтому ответственность за отношения нельзя переложить только на сотрудника.

Принципы компании обязаны соблюдать и работники, и руководство. Не стоит требовать от людей делать то, что само начальство выполнять не считает нужным. Проблема большинства: мы не любим правила и всячески им противимся. На самом деле правила вносят порядок и упрощают жизнь. Только, повторимся, следовать им должны абсолютно все, кто работает в фирме. А ещё следует обходиться без привилегий вышестоящим лицам. Почему, например, за парковку машины директора деньги выделяются из бюджета компании, а рядовые сотрудники платят из своего кармана?

Правила нельзя нарушать. Если они есть, им нужно следовать без раздумий, без «зачем» и «почему». Первое время будет очень тяжело. Здесь главное – перетерпеть, потому что скоро наступает облегчение. Правила – это в какой-то степени отсутствие выбора. Но не всегда выбор – это хорошо. Утром вы вряд ли задумываетесь, какой именно пастой чистить зубы – перед вами стоит один тюбик, и вы используете его, не заостряя на этом внимание.

Правила помогают не терять энергию и не расплыться на мелочи. Соблюдая их, руководитель подаёт пример работникам, показывает свою силу. А сильная команда – это ещё один плюс на пути к успеху.

Глава 6. Шестой ген

Следующий ген основан на том, что далеко не каждый клиент прав. Каждый работник должен быть на своём месте, и каждый клиент тоже должен быть «своим». Потому что остальные придут к вам самостоятельно.

Нередко возникают ситуации, когда, к примеру, клиент проявляет грубость и ведёт себя с сотрудником по-хамски. Он может потребовать даже уволить сотрудника – и якобы будет прав. Однако идти на поводу нельзя. Если то, что просит клиент, противоречит правилам компании, придётся сделать выбор. И выбор должен быть именно в пользу принципов.

Помните, что невозможно быть хорошим для всех? Так вот, угодить абсолютно каждому покупателю тоже нельзя. Необходимо выстроить стратегию оптимальным образом, чтобы работать на «своих» клиентов.

Глава 7. Седьмой ген

Допустим, вашей компании известно о клиентах всё. А известно ли вам что-либо о конкурентах? Если нет, срочно заполняйте этот пробел, потому что врагов всегда надо держать поближе к себе, даже ближе, чем друзей.

Конкуренты – это фирмы, на чьём опыте вы можете учиться. За их деятельностью необходимо наблюдать каждый день. Интересоваться, стараться узнать новое. Получить ценные сведения можно от тех, кто, например, приходит устраиваться в компанию

на работу. Если этот человек ранее трудился в фирме-конкуренте, нужно внимательно слушать и задавать наводящие вопросы.

Можно изучать сайты конкурирующих компаний, обращаться к ним под видом клиентов. Нужно уловить, какие сильные и слабые стороны есть у этих фирм. Какие они запускают акции, есть ли у них самообслуживание, сколько времени занимает консультация в call-центре и т.д. Значение имеет абсолютно всё! Если упустить какие-то действия конкурентов и расслабиться, велик шанс проиграть в борьбе за господство.

Другой способ – заняться просмотром отзывов. Варианты могут быть разные, но главный принцип – сделать из конкурента друга. По крайней мере не воспринимать его как врага и не злиться, к примеру, если конкурент копирует что-то за вами.

Конкуренция способствует развитию, и это огромный плюс. Не бойтесь открытости, воспринимайте другие фирмы как партнёров по развитию. У всех вас есть какие-то общие задачи. Чем сильнее становится конкурент, тем сильнее может стать и ваша компания. Тот, кто это понимает, в итоге добивается действительно значительных результатов.

Объединяя усилия, компании увеличивают размер пирога, от которого каждая получит по куску. Одновременно они и ведут борьбу, и работают над территорией развития. И если речь идёт о борьбе, а ваша фирма одержала поражение, значит,

вы оказались слабее. Поражение – это результат ваших ошибок, а не силы конкурента.

Глава 8. Восьмой ген

Чем старше становится человек, тем больше он начинает ценить системность, отношения, анализ и планирование. То же можно сказать и о компаниях. Фирме нужен план. Как только он появляется, жизнь будто специально подкидывает самые разные возможности для реализации. Всё потому, что человек видит цель и через её призму смотрит на происходящее, замечает шансы и оценивает свои действия.

Планирование – это очень важный ген. Нет плана – нет и бизнеса. План позволяет из будущего создать настоящее, сделать из неопределённости реальность. Когда занимаешься планированием, стираешь границы между сегодня и завтра, придумываешь, что должно быть, и идёшь к этому.

В зависимости от ситуации и реалий рынка план можно подвергать изменениям и корректировать.

Глава 9. Девятый ген

Очередной ген завязан на цифрах. В бизнесе можно поменять только то, что поддаётся счёту. Цифры ни в коем случае нельзя игнорировать! А именно этим обычно занимаются компании, которые на всей скорости летят в пропасть и совершают одно необдуманное действие за другим.

Чтобы предотвращать падения, нужно ориентироваться на ключевые показатели и измерять их каждый день. Необходимо помнить о рентабельности, прибыли, выручке, оборачиваемости, отчётности...

От руководителя компании требуется любовь к цифрам. Цифры говорят сами за себя, словами можно обмануть, а цифрами – уже сложнее. И не любят их именно потому, что цифры всегда связаны с ответственностью. Решать вам, но практика показывает, что компании нуждаются в оцифровке. У каждого работника должны быть свои задачи и свои показатели. Вы можете использовать существующие программы и даже создать свою. Если решите пойти по второму пути, обязательно обратитесь к команде специалистов. Когда систему обслуживает только один человек, он может в итоге очень много просить за свою индивидуальную и уникальную компетенцию.

Когда компания оцифрована, в ней в несколько раз быстрее проходят совещания. Больше не нужно болтать, каждый выступает с конкретными данными. По ним сразу видно, как трудился отдел и удалось ли ему выполнить план. Однако нужно следить за тем, чтобы обилие цифровой информации не навредило. Чтобы этого не произошло, ориентируйтесь на ключевые показатели (они дают прибавочную стоимость).

Анализировать данные необходимо регулярно, чтобы вовремя проводить диагностику. Ситуация может развиваться по трём сценариям:

1. Если показатели растут, нельзя вмешиваться и подливать масла в огонь. Единственное возможное действие – добавить немного ресурсов, но и это нужно делать осторожно.
2. Показатели могут просто замереть и никуда не сдвигаться, ни вверх, ни вниз. Не стоит путать такое положение дел со стабильностью! Наоборот, это сигнал об опасности, о том, что начинается деградация. Компания должна всегда стремиться к росту, а если его нет, самое время организовать мозговой штурм.
3. Если показатели падают, это уже серьёзная проблема. Тут важно не совершать поспешных действий и не паниковать. Всё можно поправить, если запастись терпением и подготовиться к поэтапным шагам. Нужно обратить ситуацию вспять и довести её сначала до второй позиции (отсутствие роста), а далее – до первой.

Глава 10. Десятый ген

Как вести себя с собственником, если его решения кажутся глупыми и неверными, противоречащими всем принципам? Десятый ген подсказывает, что пути всего два. Первый – переубедить собственника, второй – уволиться.

Правило игры простое: то, что решил собственник, – это закон. И вы либо соглашаетесь, либо уходите и сами становитесь собственником. Каким бы плохим ни был этот человек, за свои действия и распоряжения он будет отвечать сам. Это его компания, и именно он несёт риски. Да и не исключено, что заблуждаетесь как раз вы, а не собственник.

Тем не менее искать альтернативы, приводить аргументы в сторону своей позиции можно и нужно. Если вы пользуетесь уважением, к вам наверняка прислушаются. Всё же собственники обычно люди неглупые.

Хорошо подумайте, сможете ли вы идти по пути, который кажется вам тупиковым. Согласились на это – тогда уже идите до конца и не пытайтесь свернуть. Это третий вариант, если уходить вам не хочется и изменить мнение собственника тоже не удалось.

Всегда оставайтесь честным, учитесь договариваться и держать обещание. Личные качества – ваше всё. На них будет основываться тип взаимодействия с собственником. Всего таких типов три:

1. Собственник намечает план, создаёт компанию, нанимает вас как генерального директора. Для него главное – это результаты вашей деятельности, в остальном он отходит в сторону. Это хороший вариант.
2. Акционеры или собственник сами работают в фирме. Они участвуют во всех операциях, принимают решения, проводят анализ... Как показала практика, это даже не хороший, а отличный вариант, хотя наёмным работникам он обычно нравится чуть меньше.
3. Собственник может постоянно вмешиваться во всё, но ни за что не нести ответственность. Этот вариант ужасный, но он же и самый распространённый. Собственник считает при этом, что все заслуги только его, а в ошибках виноваты менеджеры. На менеджеров свешивают и все риски, в том числе близкие к уголовным. В компании такого собственника обычно трудоустроены все его близкие, друзья и друзья друзей, которым он не может отказать.

И выбор за вами: оставаться в компании или же уходить. Что вам подсказывает десятый ген?

Глава 11. Одиннадцатый ген

Действуют ли в вашей фирме какие-либо «серые» схемы? Например, поставки сырья или оборудования? Кто проворачивает эти схемы и хорошо ли вы следите за этим человеком? Ведь если что-то пойдёт не так и вас обманут, доказать свою правоту не удастся – придётся признаться в «серых» махинациях и нести ответственность.

Да, в ваших же интересах работать «в белую», убрать левак, конверты и прочие атрибуты «серости». «Белые» схемы не просто честные – в перспективе они ещё и гораздо выгоднее. Они не заставляют руководителей тратить нервы и энергию. Больше не придётся держать в голове хитрости и способы вывернуться, можно будет тратить время на полезные дела.

«Серая» схема – это всегда риск, и завязаны на нём абсолютно все работники. В большей степени – сектор финансовый. На лжи можно существовать лишь первое время. Далее становится сложнее. Наверняка ложь противоречит всем принципам вашей фирмы. Поэтому прекратите обманывать и называйте вещи своими именами: те, кто воруют, – воры.

Большим плюсом станет и то, что в вашу фирму начнут приходить лучшие специалисты. Люди хотят получать «белую» зарплату, их уже не переманят конкуренты. Необходимо просто сделать выбор в пользу честности. Считайте это переходом на новый, более высокий уровень. На этом уровне вы будете защищены. Вы прекратите ожидать подвохов, ваш бизнес окажется гораздо устойчивее тех, что находятся в тени.

Глава 12. Двенадцатый ген

В бизнесе очень важно уметь переключать скорости. Вплетать в ДНК гены, о которых мы ведем речь. Мало быть умным, одного профессионализма не хватит. Не так значимы внешность или темперамент. Основную роль в жизни берут на себя амбиции.

Чтобы чего-то достичь, вы должны этого хотеть. Желание и определяет успех вас и вашей компании. Один человек хочет чего-то, копит деньги и исполняет свою мечту. Кто-то идёт дальше и ставит новые цели. А вот чтобы достичь их, необходимо переключать режимы и меняться. Если меняться вы не хотите, так и останетесь на нынешней ступени.

Вы должны понять, что человек способен развиваться, и этой способностью нельзя пренебрегать. Люди идут вверх по карьерной лестнице не столько потому, что стремятся к богатству. Им важен процесс движения и перехода к новому. Это нужно донести и до сотрудников. Они должны увидеть в развитии плюсы, захотеть расти и тем самым продвигать компанию, овладевать новыми навыками, искать идеи и возможности.

Глава 13. Тринадцатый ген

Итак, без знаний и навыков далеко не уедешь. Все успешные люди обладают очень хорошей привычкой – они много читают. И не просто глотают текст, а делают какие-то выводы и внедряют новый опыт в жизнь.

Отлично, если руководитель читает сам и стимулирует работников. Можно даже ввести правило – читать в год определённое количество книг нужной тематики. Нельзя допускать, чтобы сотрудники тупели! Сейчас в магазинах множество достойных изданий с отличным переводом и по-настоящему ценной информацией. Всегда стремитесь выбирать качественный контент!

А ещё давайте людям толчок стремиться только вперёд и не зависать на одном уровне. Результат напрямую зависит от развития. Совершенствоваться необходимо каждому из нас, какую бы должность мы ни занимали.

Поощряйте работников и не жалейте денег на посещение мастер-классов, лекций, музеев, форумов... Люди должны понимать, куда движется отрасль, каковы тенденции, что вообще происходит нового в мире. Приглашайте спикеров, организуйте презентации, поддерживайте самообучение, призывайте работников делиться друг с другом знаниями и идеями.

Кстати, это отличная возможность сплотить коллектив. Пусть каждый хотя бы раз в месяц проводит что-то типа лекции и обучает коллег. Поначалу сотрудники могут встретить такое нововведение настороженно, но, ощутив пользу, быстро втянутся. Втянитесь и вы – придумайте свою лекцию или деловую игру, покажите пример. Обязательно настаивайте на внедрении знаний в рабочий процесс. Что вы увидите в итоге? Рост показателей и явное повышение эффективности.

Глава 14. Четырнадцатый ген

Как вы относитесь к ошибкам? Своим и сотрудников? Сами по себе ошибки полезны, но не тогда, когда они совершены в десятый раз. Можно простить человека впервые, показать ему, как делать правильно, объяснить, почему он ошибся, как этого избежать. Если ситуация повторяется, спускать её уже бессмысленно.

Бывает, что события развиваются по-другому, и человек имеет дело с чем-то новым, когда результат неизвестен и завязан на рисках. И вот если возникла ошибка такого плана, за неё ругать нельзя, за неё нужно хвалить. И только после одобрения садиться и разбираться, что же и когда пошло не так.

Если сотрудника наказать за риск и инициативу, у него вообще пропадёт желание связываться с новыми задачами. То есть прекратится рост. Допустить этого ни в коем случае нельзя, и именно поэтому так важно поблагодарить сотрудника, подбодрить его. Так вы переходите из области стресса в область развития и накапливаете отрицательный опыт компании, который со временем станет положительным.

Не отказывайтесь от ошибок и не бойтесь их. Лучше совершить ошибку, но научиться чему-то, чем не совершить ничего и прогореть ещё больше. Опыт окупает ущерб, прощать нужно, как нужно и помогать. Но – единожды.

Глава 15. Пятнадцатый ген

Есть такие работники, которые готовы постоянно находиться на рабочем месте, приходят раньше всех и позже всех уходят. По десять раз откликаются на вакансию, даже если постоянно берут других. Ради работы готовы пойти на курсы или получать параллельно высшее образование. И делают они всё это не ради того, чтобы их увидело начальство. У них просто есть мечта, и они действительно любят своё дело. Эти люди – подвиганты.

Им нравится процесс работы, каждый день они готовы совершать подвиги и двигать вперёд и компанию, и себя. Отлично, если в вашей фирме подвигантов много, ведь своим примером она заряжают коллег.

Вычислить их можно ещё на собеседовании. Вы удивитесь, но часто подвигантами являются люди с ипотекой, матери-одиночки, спортсмены. Словом, те, у кого есть сила воли, те, кто берут на себя обязательства и готовы работать на результат, чтобы получать достойную плату. Замечайте подвигантов и обязательно помогайте им! Направьте их по верному пути, подскажите, какие развить навыки. Не бойтесь способствовать росту.

Работник, который видит вашу заинтересованность, никогда

не уйдёт из компании просто так. А если и уйдёт, это ни в коем случае не предательство. Это желание расширять горизонты, и винить человека в этом желании нельзя.

Как ни крути, окружить себя подвигантами гораздо лучше, чем серыми мышами.

Выходить за пределы комфорта всегда тяжело. Но только так можно открывать новое и совершенствоваться. Важно донести эту истину до сотрудников и побуждать их выходить в зону роста. Главное – действовать постепенно. Шаг за шагом каждый человек может из рядового сотрудника превратиться в подвиганта.

Помогайте людям бороться со страхами. Поощряйте инициативу, приподнимайте планку. Например, вы можете объявить, что с завтрашнего дня план будет считаться выполненным, если реализован на 96-103%. Отдел справился на 95% – увы, премию в этот раз не получит. Перевыполнил и уложился в 104% – скорее всего, пострадало качество работы.

Хвалите сотрудников, подмечайте их лучшие стороны. Не закливайте на минусах – люди решат, что только минусами и обладают, и перестанут стараться. Кнут,

конечно, действует хорошо и быстро, но краткосрочно. Гораздо большего можно добиться, если научиться говорить людям добрые слова, благодарить их.

Однако с похвалой можно легко переборщить. Поэтому будьте внимательны и следуйте нескольким правилам. Во-первых, хвалите, когда человек этого заслуживает. Когда выходит из зоны комфорта, рискует, проявляет инициативу, а не просто выполняет предписанные обязанности. Во-вторых, хвалите за что-то конкретное и обязательно персонально (молодцы не просто отдел кадров, а молодец Пётр Васильевич из отдела кадров, который вчера выступил с информативным докладом). Также похвала должна быть искренней и своевременной. Не бойтесь выражать её публично, при всём коллективе.

Наказывать тоже нужно, но не делайте это с целью проучить или унижить. Поговорить с сотрудником лично, не повышайте голос, не опускайтесь до оскорблений. Создавайте напряжение роста – не сразу, но чуть-чуть. И увидите, как многое изменится к лучшему.

Глава 16. Шестнадцатый ген

Этот ген напоминает управленцу, что самое важное дело – то, которым он занят прямо сейчас. В случае директора самое важное – принятие решений, потому что именно этим он занят постоянно.

Если на вашем столе стопка бумаг, задумайтесь. Каждая из них – какой-то неразрешённый вопрос. И когда их накапливается слишком много, наступает кризис. Но русские люди очень любят откладывать принятие решений на потом, ждать, пока их примет кто-то другой, ещё лучше, если ситуация рассосётся сама собой.

Принятие решений – процесс энергозатратный, нужно заставить включиться мозг, побороть лень и наконец-то взять ответственность. Не ждите, пока грянет гром! Много можно предотвратить, было бы желание заранее думать и действовать. Иначе вы рискуете довести компанию до банкротства. Проводите антикризисные меры ещё до того, как наступит сам кризис. И даже если все вокруг уверены в стабильности,

не расслабляйтесь и не теряйте бдительность.

Глава 17. Семнадцатый ген

О чём говорят и думают люди за минуты до смерти? О том, о чём они сожалеют, о том, на что им не хватило времени. Время – самый ценный наш ресурс, и возобновить его нельзя. Мы растрачиваем его порой не на то, что нужно. Но, пожалуй, ещё важнее времени ваша репутация. На неё нельзя ничего жалеть. Репутация – это то, каким вас будут помнить после ухода из фирмы и из жизни.

Не думайте, что нынешнее положение вечно, всё может рухнуть в один момент.

Проанализируйте своё поведение, будут ли сотрудники рады, когда вы решите сменить

место работы? Или пойдут за вами в новую фирму? Что скажут о вас друзья, дети, внуки? Посмотрите на сегодняшний день – так вы поймёте, как пройдут оставшиеся.

Не бойтесь меняться, ставить цели и поднимать планку. Встраивайте новые гены, становитесь создателем и переходите на позитивный менеджмент. Только вы сами творец своей судьбы. За вас никто не примет решение и не сделает первый шаг. Уважайте себя и своих коллег, будьте благодарны им за то, что помогают росту компании. Верьте в лучшее и не упускайте возможности. Желаем удачи и покорения вершин!