**Джеффри Дж. Фокс. Как стать первоклассным руководителем**

В наше время компания будет прибыльной только тогда, когда в ней царит дух сотрудничества, когда руководитель четко ставит цели, а каждый сотрудник на своем рабочем месте заботится об успехе компании. Поэтому для руководителя как никогда важно окружить себя талантливыми сотрудниками. Книга Джеффри Фокса содержит выверенные и зачастую нестандартные рекомендации, как выполнить эту нелегкую задачу.



*Как может судьба человека оказаться в руках дурака?
БобДилан*

*Не перечь ему и не указывай.
Вилли Нельсон*

**Мистер Харт.** Хороший руководитель вселяет в людей энтузиазм. Он повышает в должности, поощряет и хвалит своих подчиненных.

Если вы верите в то, что способные и активные люди — это ключ к успеху предприятия, то мистер Харт только что многому вас научил. Если же вы в это не верите, то отложите эту книгу и отдайте ее кому-нибудь еще.

**Хороший руководитель: простая формула успеха**

1. Нанимайте на работу только превосходных работников.
2. Следите за тем, чтобы работа поручалась подходящим людям. Увольняйте неподходящих.
3. Объясняйте своим служащим, что именно нужно сделать.
4. Объясняйте, почему это должно быть сделано.
5. Предоставьте выполнение работы тем, кому вы ее поручили.
6. Позаботьтесь об обучении своих сотрудников
7. Умейте слушать людей.
8. Устраняйте барьеры, которые сковывают людей, помогите им чувствовать себя уверенно
9. Контролируйте ход работ.
10. Благодарите своих сотрудников на людях и наедине.

**Компании работают так, как работают их руководители.** Cлужащие всегда перенимают манеры своих начальников. Если он всегда опаздывает, пунктуальность перестает быть обязательной. Если он — лидер, то хорошие и способные работники всегда будут следовать за ним. Хорошие руководители прекрасно знают это правило и ведут компанию к успеху не указами и распоряжениями, а личным примером. Начальник должен работать сам, если он хочет, чтобы компания работала.

**Нет начальника выше клиента.** Клиент оплачивает труд работников фирмы, и поэтому все они, включая ее директора, должны работать на него. Любая работа в компании имеет смысл, только если она прямо помогает привлечь и удержать клиентов. Руководитель должен освобождать своих служащих от выполнения тех корпоративных процедур, которые могут препятствовать привлечению и сохранению клиентов. Некоторые работники думают, что они работают для коллектива. Это неверно! Покупатель самый главный начальник. Разочарованные покупатели — вот кто на самом деле может уволить любого работника.

**Научить или выгнать.** Одна из самых больших проблем в бизнесе — это то, что окружающая обстановка меняется, а политика компании остается прежней. Есть три варианта взаимодействия руководителя с подчиненными: научить, выгнать или — не делать ничего и наблюдать, как посредственность становится нормой.

**Новая метла не обязательно должна чисто мести.** Считается, что новый начальник должен «встряхнуть» подразделение, «привести людей в чувство», «сдвинуть дело с мертвой точки» и т.д. Часто новому руководителю представляют список тех, кто считается недостаточно усердным и лояльным. Мудрый начальник сначала сам послушает и понаблюдает и только потом будет принимать какие-либо решения, касающиеся людей.

**Посредственность есть зло.** Посредственность — это коварный недуг, который подтачивает жизнеспособность, способность к инновациям и энергию любой организации. Если посредственность поощряется, то и самые хорошие работники очень скоро покажут посредственные результаты. Посредственность начинается тогда, когда слабое руководство нанимает на работу еще более слабых сотрудников.

**Нанимайте не спеша, увольняйте быстро.** Цена ошибки при найме огромна. Чтобы этого избежать, действуйте медленно и осторожно, нанимая на работу нового сотрудника. Просмотрите как можно больше кандидатов. И не игнорируйте собственную интуицию. Вы никогда не узнаете, правильного ли человека вы выбрали, пока не увидите его в работе. Если вы допустили ошибку, наняв на работу не того человека, исправьте ее как можно быстрее. Существует много причин для увольнения сотрудника. Возможно, была совершена ошибка при найме, и человек не подходит для данной работы. В любом случае, когда становится ясно, что работника следует уволить, это надо сделать быстро. Если служащий неисполнителен, неуправляем и нетрудолюбив, то об этом известно всем в организации. Каждый, кто с ним работает, знает об этом. Чем дольше начальник откладывает увольнение, тем сильнее сотрудники будут сомневаться в компетентности своего руководителя.

**Вы не должны играть жестко.** Хорошему руководителю в тягость увольнять людей. Хороший руководитель вдвойне не любит увольнять тех, кто ему нравится. Однако иногда это необходимо. И сделать это нужно достойно. Поступайте с людьми так, как вы хотите, чтобы поступали с вами. Люди понимают реальность. Подойдите к ним с уважением, и вам удастся самую тяжелую ситуацию изменить к лучшему.

**Имейте дело только с людьми категории А** (рис. 1).Вы можете превратить сотрудника категории А– (минус) в сотрудника категории А, а из группы В+ в работника из группы А. Но вы никогда не сможете сделать из сотрудника С сотрудника В или А. Никогда!Сотрудники А обычно обходятся дороже, но и отдача от них больше.



Рис. 1. Группы работников

**Принцип подчинения и право вето** — это эффективная стратегия для тех, кто хочет окружить себя талантливыми сотрудниками и не дать неудачникам проникнуть в организацию.

**Десять бед.** Когда примерного исполнителя покидает усердие и дела идут все хуже и хуже, поищите причину среди «десяти бед». Существует множество факторов, из-за которых качество работы ваших сотрудников может пострадать. Задача руководителя — выяснить, в чем проблема и побеседовать с подчиненным. Беседа может закончиться двояко: либо (1) подчиненный принимает программу возвращения к нормальной работе, разработанную начальником; либо (2) работник увольняется. Вот список десяти бед: долг, депрессия, развод, пьянство, болезнь, тяга к азартным играм, наркотики, психические отклонения, смерть, чрезмерная увлеченность развлечениями.

**«Ресторатор», а не «ресторантор».** Хорошо, если вам есть, с кого брать пример, если вы можете перенять что-то у талантливых руководителей. Но не стремитесь прыгнуть выше головы. Не пытайтесь быть кем-то, кем вы не являетесь. Пожалуйста, проявите хоть немного скромности.

**Превратите лень в желание работать.** Хорошие руководители учатся на своих ошибках. Стажер прогулял занятия и его могли уволить, но руководитель дал ему шанс, и стажер реализовал свой потенциал.

**Сын швеи.** Пусть у вас будут принципы. Живите в соответствии с ними. Учите им других. Не меняйте их. Ваши коллеги хотят иметь начальника с твердыми принципами, даже если они не всегда с ним согласны. Хороший руководитель должен помнить свои корни и тех, кто помогал ему. Никогда не забывайте, что своим успехом вы обязаны не только себе.

**Щедрый хозяин.** Наем сотрудника на работу — это контракт, соглашение. Новый служащий соглашается выполнять определенную работу за определенную плату. Хороший руководитель должен избавиться от лишних проблем еще при найме сотрудника. Пусть не останется ничего неясного по поводу зарплаты, премий, характера работы, рабочего времени, политики компании и правил поведения на работе. Вы должны быть уверены в том, что у служащего не осталось никаких сомнений по поводу условий. Сделка есть сделка.

**Передавайте полномочия вниз по служебной лестнице.** Если вы поручаете кому-либо что-то сделать без соответствующих инструкций или предоставления необходимой информации, то вы не даете задание, а задаете ошибку, которую неизбежно сделает ваш сотрудник. Если вы не следите за выполнением задания, не проводите проверок, это означает, что вы не передали полномочия, а отказались от них. Если вы дали поручение, но лишили подчиненного полномочий и инструментов для его выполнения, то считайте, что вы никому ничего не поручали. Схема, как правильно давать поручения, такова: передайте задание, работу или проект сотруднику низшего ранга (тому, кому меньше платят), но убедитесь в том, что он сможет хорошо выполнить работу. Это называется поручением, это ключ к эффективной работе. Делегируйте полномочия, передавая их на все более низкие уровни управления — чем ниже, тем лучше. Организация, в которой этого не происходит, тупеет.

**Осторожно: набравшие семь баллов приведут в компанию тех, кто набрал пять.** Самый надежный способ принести в организацию посредственность и некомпетентность — это нанять плохого или среднего менеджера по найму. Плохому или среднему менеджеру по найму можно дать семь баллов по десятибалльной шкале за компетенцию, способности, опыт, отношение к работе и поведение. Люди, получившие семь баллов, никогда не наймут тех, у кого 9 или 10 баллов. Набравшие семь баллов наймут людей с пятью баллами, поскольку те не смогут составить конкуренцию, потому что они всем довольны и им можно меньше платить. Те, у кого семь баллов, могут выгодно выглядеть на фоне тех, у кого пять баллов, и они знают об этом.

**Спросите: «Что бы вы делали, если бы я умер?»** Не позволяйте своим сотрудникам перекладывать на вас то, что входит в круг их обязанностей. Хороший руководитель должен понимать, что его отдел, группа, команда или организация не будут развиваться, если он стремится сам принимать все решения. Сотрудники проведя работу пришли докладывать результаты руководителю. «У меня три вопроса. Во-первых, помогут ли новые компьютеры лучше обслуживать наших клиентов? Во-вторых, уменьшат ли новые компьютеры наши расходы? В-третьих, можем ли мы себе позволить их купить?» Сотрудники принялись снова говорить о том же. Они выдавали все новые подробности, условия, предположения, но не могли принять никакого решения. Неожиданно начальник выбрался из своего кресла, лег на пол, сложил руки на груди, закрыл глаза и спросил: «Какое бы решение вы приняли, если бы я умер?» И ответ, наконец, был дан. *Хороший руководитель заставляет своих сотрудников принимать решения.*

**Не стоит заводить собаку, чтобы лаять самому.** Если вы купите сторожевую собаку и пустите ее бегать по двору, то не будете выходить ночью на улицу и лаять на незнакомых людей и непрошеных гостей. Это обязанность сторожевой собаки. А теперь давайте вернемся к вам в офис. Если вы нанимаете сотрудника на какую-либо работу, дайте ему соответствующие инструкции и позвольте действовать самостоятельно. Вы должны брать на работу умных и способных людей. Подробно обсудите с ними, что и почему они должны делать, а потом разрешите им выполнять свою работу. Пусть они сами разберутся *как.* Позвольте им попытаться что-то сделать, *допустить ошибку* и начать все с начала. *Будьте для них источником сил и возможностей, а не надоедливой помехой.* Время от времени проверяйте своего сотрудника. *Но проверяйте то, как продвигается проект, а не то, как работает человек.*

**Вы получите то, что контролируете, а не то, на что рассчитываете.** Сотрудники небольших компаний обычно очень заняты. Они одновременно являются покупателями, дистрибьюторами, продавцами, поставщиками, сослуживцами, управляющими. У них постоянно есть срочные, не терпящие промедления дела. И каждый, сознательно или бессознательно, стремится отложить на потом непривлекательную, тяжелую или сложную работу. *Они помнят о срочном и забывают о важном.*  Ваш контроль не должен быть назойливым и раздражающим, он не должен мешать людям делать свое дело. Не надо никому устраивать допросы. Просто поинтересуйтесь: «Как дела с тем-то и с тем-то?» Это поможет вашему подчиненному понять, чему вы отдаете предпочтение. Так вы сможете обратить внимание сотрудников на *важные и срочные дела.*

**Будьте внимательны.** На встрече со служащими будьте внимательны. Слушайте человека, который выступает с докладом. Задавайте вопросы и слушайте ответы. Не витайте в облаках. Не читайте ничего, что непосредственно не относится к встрече. Не просматривайте свой ежедневник. Если вы невнимательны, ваши сотрудники это моментально обнаружат. У них может появиться опасение, что их дела и идеи никого не интересуют. Они начнут беспокоиться, что зря тратят ваше время, почувствуют себя ненужными и незначительными. Просто быть внимательным недостаточно. Вы должны это доказать. Возьмите на заметку хорошие идеи. Согласитесь что-нибудь сделать так, как предлагают ваши сотрудники, и сделайте это. И не забывайте их благодарить.

**Выслушайте каждого.** Слушайте то, что говорят другие. У каждого есть свой опыт. Возможно, он будет не таким, как ваш. У каждого есть свои идеи. Мудрость — это привилегия не только образованных. Выслушать человека ничего не стоит, надо только найти для этого немного времени. *Мистер Ф. был большим человеком, потому что всегда уважал так называемых маленьких людей.*

**Дал слово — держи.** Хороший руководитель должен быть уверен, что его сотрудники сдержат свое слово. Задача начальника подать им пример. Это непростая проблема и большая ответственность, потому что занятие бизнесом подразумевает огромное количество обещаний. Если вы не сдержите свое слово, то издержки будут неожиданными и огромными. Недовольные клиенты уйдут к вашим конкурентам. Устранение недостатков в работе и решение проблем обслуживания клиентов дорого обойдутся компании. Пересмотр условий сделки, возмещение убытков и возврат денег клиенту тоже стоят недешево. Организации, которые хотят добиться успеха, держат свое слово. Люди, сдерживающие свои обещания, процветают в успешных компаниях. А хороший руководитель обеспечивает процветание своих сотрудников.

**«Никогда не позволяйте мне делать ошибки».** Ваши сотрудники должны быть уверены, что могут свободно сказать вам то, что вы должны знать, а не то, что вы хотите услышать. Из установки «никогда не позволяйте мне делать ошибки» следуют два правила:

1. Хороший руководитель никогда не позволит своему начальнику совершить ошибку.
2. Хороший руководитель должен научить каждого тому, как не позволить клиенту сделать ошибку.

**Семь простых слов.** Хороший руководитель не боится не знать всего на свете или не знать какого-нибудь факта. После обсуждения какого-либо вопроса, управляющая обычно спрашивала совета. Начальник же всегда отвечал: *«Я не знаю. А вы что думаете?»* Когда уверенный в себе начальник говорит: «Я не знаю», — он дает другим людям импульс подумать. «Я не знаю» — это признание за другим права на собственную точку зрения и поощрение способности анализировать ситуацию. «Я не знаю. А вы что думаете?» — эти слова побуждают сотрудников высказать начальнику свое мнение. Это называется управлением людьми.

**Позвольте им съесть свой торт.** Хороший руководитель поощряет небольшие праздники с угощением.

**Не говорите наугад.** Следите за тем, что вы говорите. Следите за тем, как вы это говорите. То, что говорит начальник, влияет на отношение служащих к себе, друг к другу, к организации и к клиентам. Не разговаривайте об одном сотруднике с другим, равным или близким ему по должности. Не унижайте начальника перед подчиненными. Не критикуйте клиента: вы измените отношение к нему у своих служащих.

**Заключите соглашение о критике.** Сделайте так, чтобы люди не боялись критиковать. Вы не будете управлять компанией эффективно, избегая делать сотрудникам замечания, например по поводу их неприемлемого поведения. Не делать замечаний, ждать, когда что-нибудь изменится по милости Господа, не значит решать проблему. Хороший руководитель заключает соглашение о критике каждый раз, когда вступает в отношения начальник – подчиненный. Текст договора прост: «Мы заключаем соглашение о том, что в случае, если что-то будет выполняться неправильно, вы будете достаточно открыты и разумны, чтобы воспринять критику с моей стороны и обсудить создавшееся положение. Это позволит нам говорить откровенно и не опускаться до критиканства». Новый начальник может заключить договор со всеми сотрудниками сразу, но хороший руководитель обычно заключает соглашение с каждым в отдельности.

**Пусть сверкнет молния.** Хороший руководитель награждает своего подчиненного, нескольких подчиненных или всех сотрудников сразу неожиданными премиями. Молния может выглядеть по-разному. Это могут быть деньги, подарки, туристическая путевка, поздравительные открытки или публичная благодарность. Здесь не существует правил, но все хорошие работники понимают, что нужно, чтобы тебя отметили. В этой ситуации выигрывают все. Служащие чувствуют к себе внимание и лучше работают. Клиенты знают, что о них заботятся, и обращаются в вашу компанию снова и снова. Бизнес идет. Руководитель выполнил свою работу.

**Не унижайте себя, унижая других.** Никогда – ни публично, ни в частной беседе — не унижайте и не запугивайте подчиненного. Никогда не стройте из себя «крутого парня». Вы можете и должны быть твердым — психически и эмоционально. Вы можете и должны иногда принимать жесткие решения. Но, будучи жестким руководителем, вы одновременно можете и должны быть внимательным и тактичным человеком. Хвастуны, тираны, деспоты, безумцы и психопаты заведомо слабы. Их авторитет является следствием их служебного положения, а не личных качеств.

**Прислушивайтесь к мнению обманщиков, глупцов и мошенников.** Источники интересных идей могут быть самыми неожиданными. Хороший руководитель прислушивается к мнению каждого. Принимайте в расчет советы обманщиков, глупцов и мошенников. Не пропускайте мимо ушей слова крикуна, болвана или жулика. Любой из них может подарить вам факт, совет или идею и тем самым дать ключ к решению проблемы. Хорошего руководителя волнует только качество идеи, а не ее источник.

**Не проверяйте счета своих подчиненных.** Отчеты, содержащие записи о расходах, похожи на Кодекс чести. Люди с честью в Кодексе не нуждаются. Бесчестным людям Кодекс не указ. Новые служащие должны быть поставлены в известность о политике компании в отношении расходов. Лишние деньги, полученные служащим в дополнение к фактическим расходам, являются, по сути, добычей грабителя. Вы должны уволить вора или, по крайней мере, отрубить ему одну или обе руки. Нерациональные траты на нужное дело говорят просто о нерасчетливости сотрудника. Разумно иногда устраивать случайную проверку счетов каждого служащего, чтобы убедиться, что никто не подделывает отчеты или не маскирует тщательно лишние расходы Но постоянная проверка счетов — это пустая трата времени. Каждая секунда, потраченная вами на проверку счетов, — это секунда, украденная из времени, которое вы должны проводить с подчиненными и клиентами.

**Тренировка в автобусе.** Хорошие руководители верны своим принципам. Они честны, этичны, справедливы и заботливы. Эти принципы закладываются еще в детстве, в школе, и большую роль в этом играют родители, учителя и сверстники. Большинство черт характера руководителя зависят от того, занимался ли он спортом, ходил ли в театр, участвовал ли в спорах и дебатах, играл ли в музыкальной группе. Все эти занятия, начинающиеся обычно в раннем возрасте, помогают людям научиться быть членом команды, учитывать мнение других, брать на себя ответственность, уметь выигрывать и проигрывать с изяществом и — быть лояльным своей команде. Хороший руководитель — борец, выступающий за свою команду. Хороший руководитель отстаивает то, что отстаивает его организация. Хороший руководитель не позволит людям, публично представляющим компанию, запятнать ее имя. Патриоты, несущие флаг компании, люди, создающие и продающие товар, которым могут гордиться, — грозная сила. Хороший руководитель дает право нести флаг только лучшим из работников.

**Будьте удачливы.** Быть удачливым — не значит выиграть в лотерею. Удача — это результат размышлений, поиска, подготовки, умения слушать и использовать свои шансы. Быть удачливым — значит что-то делать. Не рассуждать о работе, а взять в руки лопату и начать копать; найти ручку и наконец-то что-нибудь написать или купить книгу о мастерстве продаж и начать продавать. Очевидно, что существуют миллионы обстоятельств, не поддающихся контролю. Но быть удачливым значит использовать свой шанс на успех и предоставить своим подчиненным шанс сделать то же самое. Хороший руководитель — скромный, благодарный и везучий человек. Эти черты характера будут привлекать к вам других хороших людей. А они, в свою очередь, будут снова и снова обеспечивать вам удачу. Простой и недорогой механизм.

**Строгость, справедливость и дружелюбие, но не фамильярность.** Будьте сдержанны в отношениях с подчиненными. Ставьте каждому из них четкие задачи, оговаривайте сроки их исполнения и объем затраченных средств. Честность высоко ценится. Подчиненные ожидают справедливости и заслуживают, чтобы их наказывали справедливо, чтобы их выслушали и справедливо разбирались в ситуации: они заслуживают справедливого руководителя. Хороший руководитель излучает дружелюбие, но он не должен быть приятелем для своих подчиненных. Да они и сами не хотят этого. Они тем более не хотят, чтобы руководитель был дружен с одним из них. Дружба может привести к фаворитизму, что плохо скажется как на руководителе, так и на его «любимчике». Фаворитизм заведомо несправедлив.

**«Уйти» — оставьте это слово для игры в скрэббл.** Хороший руководитель никогда не уходит и не дает своей компании сдаться и уйти с рынка. Они могут проиграть, но не сдаться и уйти.

**Ваши сотрудники – это ваш «гелий».** Гелий — это газ, позволяющий воздушным шарам взмывать в небо. Вы — «воздушный шар», а ваши подчиненные — «гелий». «Гелий» — это квинтэссенция всего, что приводит к успеху. В игре побеждают игроки на поле, а не тренер, стоящий неподалеку. У хорошего руководителя — хорошие подчиненные. Энергичные, хорошо обученные подчиненные делают своего начальника лучшим из лучших. И хороший начальник знает об этом.

**Отдавайте 90% своего времени лучшим работникам.** Это означает, что если вы собираетесь тратить 40 часов в месяц на планирование, работу, тренировку и руководство подчиненными, то 24 часа вы должны уделить лучшим из них, 12 перспективным и 4 — отстающим. Не верьте мифу, что лучший работник хочет работать самостоятельно.

**Волшебное зеркало.** Вы должны нести личную ответственность за все. Отвечайте за свои действия и действия ваших подчиненных. Считается, что частые ошибки — это вина кого-то другого, чья работа не имеет отношения к вашей. Тот руководитель, который не боится взять всю ответственность на себя, выделяется на фоне остальных. Хороший руководитель не ищет козла отпущения и не старается оправдать себя. «Господа, когда вы ищете виновного, советую вам для начала посмотреть в зеркало. Тот, кого вы видите в отражении, — он и только он ответственен за все ваши победы и поражения. Ответственность начинается с себя». Хороший руководитель публично признает себя ответственным как за свои собственные ошибки, так и за ошибки всей команды. И он не упустит случая при всех выразить сотруднику благодарность за любую успешную работу.

**Десять минут обучения ежедневно.** Учите чему-либо или тренируйте кого-нибудь каждый день. Будьте учителем сами или подготавливайте кого-то учить других. Учеба и тренировка — это часть непрерывного воспитания, которое повышает квалификацию сотрудника и способствует успеху компании. Обучить подчиненного чему-либо — значит немедленно повысить его работоспособность. Хороший руководитель знает, что лучшие сотрудники — это те, кто умеет учиться, и такие люди всегда тянутся к учителям. Обучая, учителя сами узнают много нового. Хорошие руководители, обучая, закрепляют за компанией лучшие кадры.

**Предоставьте своим подчиненным свободу.** Во многих компаниях, вероятно, начнется анархия, если время от времени не устанавливать жесткие правила. И, вероятно, чем крупнее компания, чем больше людей в ней работает, чем больше спорных ситуаций возникает, тем сильнее она нуждается в определенном контроле. Но чем больше правил, тем слабее компания. Ее развитие прекращается, как только число правил начинает расти. Правила не должны мешать вашей работе с клиентами, а это очень часто происходит. Слабые руководители скрываются за правилами. Хорошие — относятся к ним критически. Они постоянно уточняют правила, переписывают их, чтобы они не теряли актуальности и эффективности. Все правила надо регулярно пересматривать, чтобы они не мешали качественной работе. Хорошие руководители не создают правил; они создают для своих подчиненных условия, чтобы те могли эффективно работать. Не позволяйте правилам отрицательно влиять на работу ваших сотрудников и на них самих. Множество правил это первый сигнал, предупреждающий о том, что компания нанимает слабых работников, которые не могут ничего решить самостоятельно. Хороший руководитель нанимает сотрудников, которым не нужны ни правила, ни те, кто их устанавливает. Отсутствие лишних правил сохраняет деньги и время руководителя и всей компании.

**Орел не полезет в нору за крысой.** Орел символизирует собой достоинство. Хороший руководитель слишком ценит себя и слишком в себе уверен, чтобы опускаться до грязной борьбы. Он никогда не будет кричать на оппонента, распространять грязные слухи или нападать исподтишка. Хорошие руководители ни перед кем не извиняются. Они не раздражаются и не стреляют из-за угла.

**Подставьте себя под пулю, предназначенную вашим подчиненным.** Хороший руководитель всегда найдет способ защитить своих подчиненных. Каждый может совершить ошибку. Хорошие сотрудники не совершают ошибки нарочно. Они стремятся добросовестно выполнять свою работу, выигрывать и добиваться успехов. А на своих ошибках они учатся. Но ошибки могут быть существенными, а полученные уроки бесполезными. Хороший начальник никогда не оставит своего служащего один на один с проблемами. Он не станет жертвовать кем-то ради собственного спасения.

**Большие надежды.** Большие надежды — это стиль жизни, стимул к поиску дороги в будущее. Хорошие руководители понимают, что, говоря о больших надеждах, они освобождают своих сотрудников от оков прошлого, от приверженности к старым методам и способам решения проблем. Большие надежды увеличивают творческий потенциал компании, поощряют применение различных новшеств.

**Не бойтесь прослыть чудаком.** В выдающихся руководителях всегда есть нечто запоминающееся. У них могут быть свои причуды, странности или необычные требования к подчиненным. Руководитель со странностями ломает стереотипы, установившиеся среди сотрудников в связи с их служебным положением. Он сообщает своей организации, что отличаться от других — это нормально и что не надо бояться проявлять свою индивидуальность. Руководители со странностями терпят в своих компаниях необычных и талантливых подчиненных. Компетентный руководитель, пусть он и слывет чудаком, уверен в себе и независим в суждениях, он менее подвержен стадному чувству и мышлению. Не соглашаясь с некоторыми общепринятыми нормами, начальник-чудак задает тон своей компании, которая, в конце концов, пробует идти своим, оригинальным путем.

**Не уставайте.** Не показывайте того, что вы устали. Не выглядите уставшим. Не зевайте. Подчиненным нужен энергичный, бодрый, всюду успевающий руководитель. Быть энергичным — это не значит отчаянно изображать из себя лихорадочно занятого человека. Пусть у вас будет приподнятое настроение, а не безумный энтузиазм. Энергия заряжает. Энергичный руководитель заряжает энергией всю организацию. А энергичная организация всегда побеждает организацию, которая впала в летаргический сон. Не уставайте. Усталость говорит о том, что вам пора на пенсию.

**Подарите свой выигрыш подчиненным.** Устроить в офисе тотализатор, когда все на что-нибудь ставят, — веселое дело. Хороший руководитель участвует в этом, но не выигрывает. Он найдет способ проиграть, дисквалифицировать самого себя, отдать выигрыш кому-то другому. Когда побеждает подчиненный, побеждает руководитель. Когда подчиненный побеждает в игре, проводимой компанией, побеждает и руководитель, и компания.