

КАРМАННЫЙ СОВЕТНИК  
Нелли Власовой

# правила и табу менеджера



**Нелли Макаровна Власова**  
**Правила и табу менеджера**  
**Серия «Карманный**  
**советник Нелли Власовой»**

*Текст предоставлен правообладателем.*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=281542](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=281542)*

*Власова Н. М. Правила и табу менеджера: Эксмо; Москва; 2009*

*ISBN 978-5-699-32454-5*

### **Аннотация**

Современному менеджеру, работающему в бешеном ритме, некогда углубляться в различные теории менеджмента и выуживать оттуда полезные для своей работы мысли. Однако иметь при себе краткий справочник правил и табу просто необходимо. Вы можете носить справочник в портфеле, в кармане, держать его на своем столе, чтобы в любой момент выловить подходящую ситуации фразу, а можете периодически распечатывать цитаты и вешать на стену! Все это будет работать на повышение эффективности работы вас и вашей команды! Присоединяйтесь к тысячам читателей, чьи сердца покорила и помогла решить, казалось бы, неразрешимые проблемы уникальный российский автор Нелли Власова! Для широкого круга читателей.

# Содержание

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Введение                          | 4  |
| Шесть функций менеджера           | 7  |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 14 |

# Нелли Власова

## Правила и табу менеджера

### Введение

Карманный советник потому и называется карманным, что он маленький, но включает в себя тома литературы по данным проблемам менеджеров. Поэтому будем краткими. Далее мы даем рекомендации по грамотным действиям менеджера. Это *своеобразный наставник*, который не учит, не объясняет, почему так нужно, а *просто напоминает*. Это не учебник, а скорее *свод истин и принципов*, следование которым повышает эффективность управленца. Объекты управления менеджера слишком сложны, многофакторны и многогранны, чтобы обычный человек смог учесть все это многообразие. Вот поэтому мы и создали для него подсказки – получился свод правил, принципов и табу.

Эдвардс Деминг (автор системы качества) сказал: «Выживание совсем не обязательно». Это ваш выбор. Можно медленно ползти к смерти, конституция страны этого не запрещает. Можно довольствоваться средним уровнем. Тоже к суду не привлекут. Но можно и мечтать взобраться на гору успеха. У каждого свои цели. А кто воспользуется нашими советами, мы не знаем. Просто мы делаем то, что считаем по-

лезным менеджерам всех уровней, включая самые высшие.

Книга из одних рекомендаций – все равно что телефонный справочник. Читать скучно. Менеджер управляет самыми сложными объектами этого мира: задачами, проблемами, энергией людей, их поведением, группами, системами, структурами и процессами. Чтобы автомобиль поехал, в него надо залить бензин. Но чтобы включить сотрудника в какие-то действия, ему надо раскрыть смысл, зачем, почему и для чего он так должен делать.

Представим эти советы как плоды дерева, например яблоки. **Итак, советы – это яблоки, которые вы будете есть. Но чтобы они были вкусными и полезными, они должны быть понятными и обоснованными.** Можно обосновать их теориями менеджмента, что и делается во всех больших книгах. **Пусть ствол нашего дерева будет метафорой теории менеджмента.** Но у ствола есть корни, у дерева есть свои ДНК или генетический код.

Теории в этой книге нет, есть только тот «генетический код» человеческого и организационного поведения – основание для научного объяснения всех советов и рекомендаций по выполнению менеджерами своих управленческих функций.

В основу всех советов и рекомендаций по грамотному выполнению перечисленных функций положено знание о человеческих потребностях и ожиданиях. Еще Дейл Карнеги говорил, что на свете есть один-единственный способ заста-

вить человека что-либо сделать: сделать так, чтобы он сам этого захотел.

Часто в шутку люди говорят: «Продажи были бы лучшей из профессий, если бы не было клиентов». Можно так же сказать и о профессии менеджера. Она была бы лучшей, если бы люди не сопротивлялись. Самое главное ограничение в деятельности менеджера – это преодоление скрытого или явного сопротивления сотрудников. Если бы вы вдруг, как в волшебной сказке, научились гасить, снимать, растворять чужое сопротивление, вы попали бы в Книгу рекордов Гиннесса как самый выдающийся менеджер всех времен и народов, как менеджер – маг и волшебник.

И в то же время вроде бы раскрыт главный секрет. Он заключается в том, что стоит привязать любое свое задание сотрудникам к их потребностям, как они захотят его выполнять.

**Давайте рассматривать свою менеджерскую деятельность как деятельность мага и волшебника, который управляет энергией желания своих подчиненных, чтобы заставить и делать то, что хотите вы.** Вы, наверное, в сказки не верите, поэтому мы с вами просто встанем на этот путь. Трансформацию в мага не обещаем, но повышение эффективности деятельности в разы гарантировано.

# Шесть функций менеджера

Менеджер – это управленец. Но управлять можно по-разному – и как командир, и как лидер. Каждая эпоха требует адекватного стиля управления. Современная эпоха – эпоха лидеров.

## *Мудрые мысли*

Командир управляет структурами и процессами,  
лидер управляет людьми.

У любой проблемы, которой занимается менеджер, есть два аспекта: *сущностный* и *ценностный*.

**Сущностный** (левополушарный) включает в себя все условия (кто, где, как, когда) для конкретной ситуации, которую хотелось бы изменить.

**Ценностный** (правополушарный) аспект охватывает ценности, желания, стремления, нужды, которые вызывают к ней интерес.

Как мозг работает целостно, так и решение проблем нельзя разделять на отдельные сущности. Без ценностного аспекта проблему не решить, хотя большинство руководителей упрямо пытаются это проделывать в своей ежедневной практике управления. Ценностный аспект решения всех проблем организации – это и есть управление корпоративной культурой этой организации. Корпоративную культуру можно сравнить с рядом жизненных объектов и явлений.

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДОБНА ЧЕЛОВЕКУ.** В ней также есть органы (подразделения со своими функциями), есть процессы (это бизнес-процессы) и есть вены и артерии, по которым протекают продукты труда всех исполнителей. Такова система взаимосвязей. В этих артериях, венах и капиллярах течет человеческая энергия. Представим на минуту, что эта энергия поражена тяжелым недугом бездуховности. Болезнь протекает вяло, как при гриппе. Сосуды затромбованы и зашлакованы. Все органы есть в наличии, бизнес-процессы четко прописаны, оргструктура определена. Но при «грязной» атмосфере отношений, недоверии, отсутствии ответственности организм будет больным или вялым.

В сущностном плане в организации все правильно, но в ценностном она может быть неполноценной. Ценности фирмы отражаются на ее корпоративной культуре.

**КУЛЬТУРА ФИРМЫ** – это нравственный климат, в котором живут ее работники. Климат воспринимается не столько глазами, сколько через ощущения. Нравственный климат – точно так же. Культура, как ткань, состоит из нитей подлинной преданности сотрудников корпоративным ценностям. Это озон, в атмосфере которого всем дышится легко и радостно. Человек живет в культуре, как рыба в воде. Только сменив культурную среду, мы начинаем осознавать различия в культурных ценностях. Культура связана с цен-



ностями, верой и смыслами.

Культура имеет своих носителей. Перед лицом неопределенности и неоднозначности люди создают символы, чтобы разобраться в путанице, увеличить предсказуемость событий, найти направление и приобрести опору для надежды и веры. Многие события и процессы порождают культурную ткань, сотканную из мифов, героев, ритуалов и историй. Культура – это связующее звено, скрепляющее организацию и объединяющее людей вокруг общих ценностей и убеждений.

**Корпоративная культура** – это иммунная система организации, определяющая уровень ее успеха и организационного здоровья.

Чем дальше мы отстоим от неандертальцев, тем дальше уходим от материального мира в духовный. Историк Арнольд Тойнби построил шкалу моральных ценностей и образа жизни и вывел закон прогрессивного упрощения, который гласит: «Сила жизнестойкости человечества зависит от способности переносить все возрастающее количество энергии и внимания с материальной стороны жизни на ее образовательную и психологическую, культурную, эстетическую и духовную стороны». Если сказать проще, то чем больше мы заиклены на материальном, тем ближе мы к милым животным. А чем ближе к духовным ценностям, тем больше в нас от гомо сапиенс.

**Здоровье фирмы не в норме ее прибыли, а в ее кор-**

**поративной культуре.** Здоровье человека определяется не температурой его тела или давлением, а состоянием иммунной системы. Можно стремиться к высокой прибыли, но без устойчивости на рынке вы будете похожи на бабочку-однодневку. Душа, как и иммунная система, поддерживает здоровое тело. Культурист с накачанным красивым телом без души – дегенерат, и только. Прекрасное «тело» организации без души – мертвая или механистическая структура. Если по организационным венам и артериям не течет энергия красивых человеческих эмоций, пропитанных высшими ценностями, такая организация подходит лишь для роботов. *В современном конкурентном мире устойчивость важнее, чем прибыльность.* Устойчивыми могут быть только «живые» организации, а не «мертвые», механистические.

Душа организации – это система ценностей, которые ее сотрудники разделяют и воплощают в своем поведении

Когда компании продавали товар или услуги, можно было выжить и при красиво построенной организационной системе (оргструктуре, бизнес-процессах, финансовых схемах оплаты и налогообложения, логистике, грамотной стратегии). Когда сейчас компания продает бренд и доверие к себе, выживут только те, кто создает «человеческий рай» внутри своей фирмы. Ибо только сотрудники, живущие в раю доверия, уважения к себе, веры в себя, в атмосфере высокого жизненного тонауса, способны источать эти чувства, которые

ми заражаются клиенты. А это и составляет сущность бренда этой компании.

Без командного духа, сплоченности, коллективной ответственности, инициативы, взаимной поддержки, стойкости, мужества, терпимости к людям, приверженности идеалам невозможны ни полеты в космос, ни восхождения на Гималаи, ни победы в бизнесе. И все это «альпинистское снаряжение для успеха» создает корпоративная культура.

*Ценность святыx заповедей, полученных от Бога, человечество только сейчас связало с проблемой выживания.*

Прогресс зашел так далеко, что забыл об истинной природе человека. А когда с людьми обращаются как с винтиками или роботами, то они и ведут себя как роботы, да притом еще и как несовершенные роботы. Что посеешь, то и пожнешь. В психологии это называется законом самоисполняющегося пророчества.

Действия руководителей и даже собственников компаний, которые выглядят скорее как завуалированная и тонкая диверсия против своей же фирмы, объясняются, конечно, не желанием самоубийства, а благими намерениями, которыми, как известно, вымощена дорога в ад. И все это из-за тотальной неграмотности в области человеческой психики.

*Без ценностных ориентиров человечество деградирует, а бизнес живет по волчьим законам.* Потребовалось несколько тысяч лет после вручения людям десяти заповедей, чтобы

человечество прозрело и оценило их не как красивое приложение к жизни, а как основные рычаги успешной работы и жизни. Корпоративная культура – это корпоративная Библия и религия, это ее священные заповеди.

Произошли сдвиги в понимании скрытых законов бизнеса. Сила фирмы в ее нравственности, заботе и преданности потребителям.

При этом данные ценности воспринимаются как высшее жизненное призвание фирмы. В успешном бизнесе сильнее не тот, кто умнее и хитрее (хотя современный бизнес и опровергает это), а тот, кто является лучшим духовным наставником своих команд. Ближайшее время докажет правдивость этого утверждения. Все устойчивые фирмы демонстрируют именно это. Все компании, где это кредо не является главенствующим, при всех своих прибылях являются колоссом на глиняных ногах. Их везение пока в том, что мало фирм разделяют эти убеждения. И все они, несмотря на многочисленность, кандидаты в смертники, если только не очнутся.

Возможность системы определяется ее самым слабым местом. Хотите предупредить слом системы, найдите ее наиболее проблемное звено и воздействуйте на него. Самые слабые места вытягивают энергию из системы, ослабляя ее. Найдя слабое звено, можно, без затрачивая гигантских усилий, развернуть всю систему куда более легким способом в сторону успеха. Слабыми звеньями в решении основной задачи по увеличению прибыли являются совсем не те места,

которым большинство руководителей уделяют львиную долю своего времени, внимание, энергию и деньги. Часто они просто не видят истинного слабого звена – корпоративной культуры.

### *Мудрые мысли*

Дух и вера – такие же мотиваторы, как и деньги, но только сильнее.

Однако нельзя увеличить собственный рост, просто думая об этом. Пространно рассуждая о значимости корпоративной культуры, нельзя ее изменить, не инвестируя в нее ум, талант, терпение и время.

# 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.