

НЕ УВИЛИВАЙТЕ ОТ ОТВЕТА

Увиливая от ответа, вы показываете, что не уверены в себе и в том, что вы делаете. Политики то и дело прибегают к подобной тактике, я же нахожу ее неуместной, оскорбительной и унижительной для каждой из сторон.

Я стараюсь не вести себя подобным образом. К счастью, стараться мне не очень-то и приходится: я как раз известен тем, что временами бываю уж очень прямолинеен и тверд, и до сих пор об этом не жалел.

Как-то я попросил администратора одной из моих компаний высказать его мнение по поводу нового проекта строительства. Он побывал в городе, о котором шла речь, провел там некоторое время и тщательно исследовал ситуацию. И вот он начал описывать мне достоинства будущей площадки и подводные камни, плюсы и минусы, «за» и «против» — и делал это бесконечно долго и невероятно детально. По-моему, он целых десять минут ни разу не закрыл рта. Из его рассказа получалось, что существовало столько же причин для того, чтобы забросить проект, сколько и для того, чтобы немедленно приступить к его реализации. Ничейный счет без времени на доигрывание.

Я стал задавать дополнительные вопросы, но мы снова закончили тем, с чего начали. Администратор рассматривал каждый вопрос то с одной точки зрения, то с другой и явно не хотел занимать какую-то определенную позицию. Этот сотрудник обладал большим опытом и хорошим послужным списком, поэтому я в конце концов просто попросил его сказать, что он думает о проекте, не более чем в десяти словах. «Полное дерьмо», — ответил он.

Осталось еще восемь слов, но они уже не понадобились.

ЗАДАЙТЕ СЕБЕ ДВА ВОПРОСА

- 1.** *Существует ли кто-то, кто в состоянии сделать это лучше меня?*
В сущности, это означает: знайте цену себе и своим конкурентам. ● Если они делают что-то лучше вас, нужно предложить клиентам нечто особенное — то, что конкуренты не предусмотрели.
- 2. Чего я стараюсь не замечать?*

Мы все можем поддаться эйфории творческого подъема — того, что спичрайтеры бывшего президента США Ричарда Никсона называли «полетом мечты». Так вот, пока мечта еще не подняла вас в заоблачные выси, убедитесь, что достаточно хорошо разглядели земную действительность.

НА ПУСТЫХ ПРОЖЕКТАХ ДОЛГО НЕ ПРОДЕРЖИШЬСЯ

Мне забавно слышать, что фраза, наиболее тесно связанная сегодня в сознании людей с моей персоной, — «Вы уволены». На самом деле, хотя мне действительно приходится порой кого-то увольнять, это отнюдь не основная часть моей работы. Я предпочитаю беречь преданных и трудолюбивых сотрудников и работать с ними столько, сколько они сами захотят оставаться рядом. В нашем бруклинском офисе есть, например, чудесная леди девяноста с чем-то лет — Эмми Люрссен, — которую нанял еще мой отец и которая до сих пор каждый день приходит на работу. А Хелен Ракоц работает со мной в The Trump Organization с того самого дня, как я переехал на Манхэттен, и по-прежнему каждую неделю допоздна засиживается на своем месте. Сейчас ей восемьдесят два.

Однажды я откладывал увольнение сотрудника целых два года, потому что всякий раз, как вставал вопрос об увольнении, у него вдруг оказывался наготове новый «прекрасный проект». Что бы ни происходило, в запасе у него всегда имелась какая-нибудь грандиозная сделка, которая вот-вот должна была состояться. Этот парень умудрился водить меня за нос в течение двух долгих лет, и каждый раз я ему верил. Потому что хотел верить. Наконец мне все же пришлось осознать, что все его проекты — фальшивки, но мне кажется, я предоставил ему все шансы на исправление, прежде чем на самом деле выставить за ворота.

Если только ваш начальник не совершенный садист, ему (или ей) вовсе не хочется увольнять вас и создавать неприятности для вашей семьи. Если вам кажется, что грозит увольнение, возьмите ситуацию под кон-

троль и сами попросите начальника о встрече. Постарайтесь выбрать для этой просьбы удачное время. Скажите начальнику, что хотели бы узнать, насколько всех устраивает то, как вы общаетесь с людьми и выполняете свои обязанности.

Конечно, если начальник садист или же сам не умеет общаться, ваша проблема останется при вас. В этом случае «увольте» начальника, то есть найдите другую, лучшую работу. Нет никакого смысла пытаться справиться с заведомо безнадежной ситуацией.

Я никогда не стараюсь уговорить людей остаться: если они не хотят работать в моей организации, то мне они тоже не нужны. Ни у кого никогда не возникало необходимости являться ко мне с ультиматумом. Новички видят, как мы работаем, и, если это их не устраивает, уходят в другое место. Иногда — довольно-таки быстро.

Как-то раз бесспорно опытная и высококвалифицированная секретарь проработала у меня всего-навсего шесть часов. Она сразу же поняла, что темп нашей работы ей не подходит, очень вежливо сообщила нам об этом и ушла. Я оценил такую быстроту мышления и принятия решений. Уверен, что где-нибудь в другой фирме ее ждет весьма успешная карьера.

КАЖДЫЙ НОВЫЙ СОТРУДНИК — ЭТО РИСК

Некотрые люди настолько блестяще проходят собеседование, что вы готовы немедленно назначить их вице-президентами и только потом понимаете, что умение проходить собеседование — их единственный талант. Именно поэтому, нанимая нового сотрудника, вы, в каком-то смысле, всегда рискуете.

Впечатляющие рекомендации не всегда означают прекрасную работу или полное соответствие должности, а отсутствие рекомендаций не обязательно равняется отсутствию талантов. Будьте осмотрительны — и вас ждет меньше неприятных сюрпризов. Порой люди представляют собой любопытнейшее сочетание плюсов и минусов, и лишь время покажет, кто на что способен. Все, что требуется от вас, — быть внимательным.

Нанимая сотрудников, я отдаю предпочтение тем, чье чувство ответственности выше, нежели считается необходимым. Некоторые люди еле-еле выполняют минимум своих обязанностей, других же на самом деле волнует благосостояние организации в целом. Такие сотрудники считают, что от них напрямую зависит успех или поражение компании, в которой они трудятся. Они уверены в собственной важности, и это отражается на качестве их работы. Если вы сможете пробудить в своих сотрудниках это чувство собственной значимости, то в итоге получите прекрасную команду. Люди, гордящиеся результатами своего труда, — именно те, в ком нуждаетесь вы и кого с радостью вижу рядом с собой я.

Особенно мне нравятся сотрудники, которые тратят (и, что еще важнее, экономят) деньги компании, как если бы они были их собственными. Компании страдают, когда сотрудники не прикладывают достаточно усилий для сокращения издержек. А те работники, которые ощущают личную ответственность за свой бюджет и относятся к получаемой компанией прибыли не хуже, чем к собственным сбережениям, часто показывают

лучшие результаты. Если вы продемонстрируете своему начальнику, что вас волнует рост его прибыли, будьте уверены: он это всегда оценит.

Я с большим уважением отношусь к тем сотрудникам, которые умеют думать на ходу. Мой старший советник Джордж Росс разделяет эту точку зрения. Его референт Кэрол Берковиц однажды замечала секретаря в приемной, и туда поступил звонок от неизвестной женщины, заявившей, что она собирается покончить с собой. Кэрол восприняла звонок серьезно и решила потратить немного времени на то, чтобы выслушать расстроенную женщину.

Она спросила, откуда та звонит, и женщина сообщила, что живет в Южной Калифорнии, недалеко от пляжа. «Вы живете в Калифорнии? — переспросила Кэрол. — Рядом с пляжем? Да вы знаете, как холодно сейчас в Нью-Йорке? На улице минус 13 градусов! И это не считая ветра. Я промерзла до костей, пока добиралась на работу. На вашем месте я бы сейчас же вышла на улицу, погуляла по пляжу и просто посидела на солнышке. Да, именно так я и поступила бы». Женщина мгновенно успокоилась и по-благодарила Кэрол за то, что она так внимательно ее выслушала.

Подобных людей всегда приятно иметь в своем коллективе.

Определенный заряд амбициозности необходим, но до тех пор, пока это не становится помехой для работы компании. Если ваша команда не может работать как единое целое, вы вряд ли многого достигнете. И еще: я не люблю наушничанья. В этом нет необходимости, и это — оскорбление для меня. У меня есть собственные глаза, уши и понимание, я в состоянии самостоятельно оценить человека или ситуацию. А если у кого-то есть время на то, чтобы замечать ошибки других, значит, он недостаточно занят собственными обязанностями.

Нельзя ожидать, что вас станут считать ценным сотрудником, если вы сами не будете стараться доказать свою значительность. Задумайтесь: каков ваш вклад в благосостояние организации? Способствуете ли вы ее бесперебойной работе и развитию? Трудитесь вы в поте лица или вполсилы? А может быть, вы выполняете лишь требуемые обязанности и надеетесь, что никто ничего не заметит? Единственный, кого вы обманете таким образом, — это вы сами. Вам никогда не перехитрить других, даже если вы считаете, что это удастся.

Нередко сотрудники говорят, что работают без души, потому что их должность слишком скучна или бесперспективна и не дает возможностей для роста. Это тупиковая ситуация. Да, вполне возможно, что все обстоит именно так. В этом случае оглянитесь вокруг в поисках компании, которая может предоставить вам более серьезную должность в той области, которая вам интересна или хорошо знакома. Существуют моменты, когда необходимо двигаться дальше, но бывают ситуации, когда единственный путь наверх — это уход.

ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПРИВЕТСТВУЮТСЯ, НО ТОЛЬКО — ДЕЛЬНЫЕ

Возглавляя компанию, сделайте так, чтобы сотрудники имели к вам доступ. Если они будут знать, что могут обратиться к вам со своими предложениями и идеями, то с радостью принесут их вам на рассмотрение. Если же станут считать, что ваша дверь для них закрыта, никто к вам не пойдет. Таким образом, вы можете потерять немало хороших идей, а в скором времени, возможно, и многих достойных сотрудников.

Я разрешаю работникам озвучивать мне их идеи. Времени у меня мало, поэтому рассказ должен быть сжатым и хорошо подготовленным. Я думаю, что такие правила существуют у любого сверхзанятого руководителя. Поэтому, если вы набрались смелости представить мне свою идею, сделайте это по возможности четко и ясно, а к выступлению относитесь серьезно. Представьте, что это презентация, которая может стоить вам немалых денег, если вы упустите своего клиента. Время руководителя тоже дорого, и, понапрасну теряя его, вы вряд ли заслужите благодарность.

Научитесь различать тонкую грань между навязчивостью и разумной напористостью. Возможно, все зависит от правильного выбора времени: обращайтесь внимание на то, что происходит вокруг вас, и постарайтесь настроиться на этот ритм. Работая, я предпочитаю поддерживать определенный темп, и того, кто его нарушает, ждет отнюдь не теплый прием.

И запомните следующее: руководитель видит общую картину, а вы — нет. Поэтому, если вашу идею не встречают с распростертыми объятиями, это вполне может быть связано с тем, что подобное предложение уже

находится в разработке или ваша идея не вписывается в уже существующие планы. Это не должно вас расстраивать, ведь инициатива все равно замечена. Но в то же время вы должны понимать, когда не следует давить на начальника, и не ожидать пространныго объяснения причин отказа.

Я люблю людей, которые не сдаются, однако надоедливость может только навредить, причем всем. Поэтому научитесь тонко чувствовать ситуацию, чтобы понять, когда разумнее ослабить нажим. Держите нос по ветру в поисках новых идей и более удачного случая. Иногда наши колебания основаны на верном предчувствии.

В свое время у нас был один сотрудник, к которому я очень хорошо относился, но, увы, он походил на мячик-попрыгунчик: не мог оставаться спокойным больше трех секунд. С ним даже невозможно было ехать в одной машине, потому что замкнутое пространство, казалось, действовало на него еще более возбуждающе, и он заводился сразу и надолго. В конце концов у меня вошло в привычку избегать его, когда только возможно. Очень жаль, потому что в целом он был неплохим человеком. Но терпение имеет пределы. Чрезмерная надоедливость рано или поздно приведет к тому, что при вашем появлении люди будут «отключать» слух и втайне мечтать, чтобы вы переехали в другой город. Последний раз, когда я о нем слышал, наш «мячик-попрыгунчик» обитал в Монтане. Надеюсь, что просторов этого штата хватит для его неумной энергии, и каждый раз, когда я слышу о том, что в Монтане видели НЛО, не могу не улыбнуться. Кажется, я знаю, кто это был.

И последнее: если ваш руководитель отверг предложенную вами идею, прислушайтесь к нему. Скорее всего, на то есть серьезные причины. Просто так никто не отказывается от дельного предложения. Может быть, это просто не та чудесная идея, которая нужна вашей компании. А может быть, вам на роду начертано пуститься в свободное плавание и стать самостоятельным предпринимателем. Воспринимайте отказ как добрый знак. Кто знает, возможно, это начало вашей карьеры, а вовсе не конец.

СМОТРИТЕ НА СПОСОБНОСТИ, А НЕ НА ДОЛЖНОСТЬ

Люди, которые работают у меня, знают, что во мне настоящем скрыто гораздо больше, нежели в моем образе, созданном для публики (общественном имидже). Я неоднороден и неоднозначен, и если вы поймете, что все остальные окружающие вас люди тоже неоднозначны, то сможете использовать тот скрытый потенциал, которым обладает практически каждый. Хочет он его использовать или нет — в определенной степени зависит от самого сотрудника, а также от руководителя, который должен суметь распознать этот потенциал и, по меньшей мере, предоставить сотруднику возможность раскрыться. Большинство работников не стремятся «застрясть» в одной должности, и, если вы хотите, чтобы ваша компания продвигалась вперед, время от времени оглядывайтесь по сторонам в поисках новых возможностей внутри собственного коллектива. Служебное положение ваших сотрудников не должно являться для вас единственным показателем их ценности.

Работники The Trump Organization нередко поднимались высоко по сравнению со своим первоначальным положением. Например, Мэтью Каламари, исполнительный вице-президент по производственной деятельности, начал свою карьеру в службе охраны. Познакомившись с Мэтью, я понял, что он может дать компании намного больше, чем предусматривала его должность, и он меня не подвел. Это преданный своему делу и достойный доверия сотрудник, от которого не отказался бы любой разумный руководитель. В качестве вице-президента он отвечает за строительные работы и руководит всей системой охраны. Вместе со своим



*Вместе с Мэтью Каламари, исполнительным вице-президентом
The Trump Organization*

братом Майклом и Энди Вейсом он возглавляет серьезнейшие строительные проекты. Их последним детищем стало новое здание на месте старого отеля Delmonico на углу Парк-авеню и 59-й улицы. Я назвал его Trump Park Avenue. Легко запомнить, не правда ли?

Винни Стеллио, которого в свое время нанял Мэтью Каламари, начинал в качестве моего персонального телохранителя, а сейчас он вице-президент. Он обладает всеми задатками хорошего руководителя, что было сразу же совершенно очевидно для меня (в отличие от него самого). Винни часто приходилось возить администраторов, архитекторов и подрядчиков в Вестчестер для осмотра возводимых объектов. Теперь все эти люди отчитываются перед ним. Я, возможно, являюсь наиболее крупным землевладельцем в Вестчестере, и именно Винни сейчас присматривает за всем хозяйством.

Джон Тутоло, президент Trump Model Management — нашего модельного агентства, — регистрировал заказы, а сейчас занимается работой, о которой многие могут только мечтать.

Мередит Макивер, превратившая написание этой книги из мороки в удовольствие, начинала в роли помощника по связям с прессой. Однако я убедился, что ее таланты намного шире. Разумеется, уже только для того, чтобы ежедневно иметь дело со мной и многими другими людьми, требуется особенный дар. Для написания этой книги я мог бы пригласить соавтора со стороны, но зачем тратить время на поиски за пределами своей организации, если нужные люди работают рядом?

Очень часто возможности ваших сотрудников намного шире, чем вы можете предположить. Мне не нравится, когда меня недооценивают, поэтому сам стараюсь не относиться к людям предвзято. Каждый человек многогранен, и важно дать ему возможность раскрыться таким образом, чтобы все грани засияли. Большинство людей предпочитают успех неудаче, но иногда именно руководитель должен стать катализатором, чтобы слово «успех» стало частью их лексикона.

Иными словами, попробуйте увидеть то, что скрывается под наименованием должности. Таланты можно обнаружить в самых неожиданных местах.



*Мередит Макивер, Рона Граф и Норма Фёрдерер,
сотрудники The Trump Organization*

УПРАВЛЯЙТЕ ЛЮДЬМИ, А НЕ РАБОТОЙ

Я как-то слышал историю о человеке, который владел рекламной компанией. Среди его сотрудников был автор текстов, который буквально доводил остальных тем, что сидел в своем офисе и ровным счетом ничего не делал. Он даже не пытался прикинуться занятым.

Наконец коллеги решили пожаловаться на такое поведение боссу. Услышав их претензии, руководитель неожиданно оживился и спросил: «И как долго он уже ведет себя подобным образом?» «Уже не первую неделю! — ответил один из рекламщиков. — Сидит там и ничего не делает. Прямо как в кому впал». «Отлично, — сказал босс, — я хочу, чтобы вы все вели себя тихо, не беспокоили его и время от времени интересовались, не надо ли сбежать за кофе, принести ему обед или еще что-нибудь».

Нетрудно догадаться, что сотрудники почувствовали себя обманутыми и начали ворчать. Тогда начальник объяснил им свое решение: «Послушайте, последние несколько раз, когда у него замечали подобное поведение, он в итоге выдавал идеи, принесшие нам миллионы долларов. Поэтому, если я прошу вас не беспокоить его, у меня есть на то веские причины».

Люди порой движутся к цели совершенно разными способами. И я получаю колоссальное удовольствие, пытаясь разобраться, каким образом достигает успеха каждый из моих сотрудников. Если вы работаете с людьми, следует постараться узнать о них хоть что-то полезное. Именно эта способность превращает хорошего руководителя в великолепного.

А еще бывает, что работники хорошо реагируют на нависшую угрозу. Никогда не доводилось слышать подобного диалога?

Вопрос: «Как долго вы здесь работаете?»

Ответ: «С тех самых пор, как меня собирались уволить».

Что ж, некоторым сотрудникам это подходит. К счастью, я, кажется, притягиваю людей, которые искренне наслаждаются своими обязанностями, хотя время от времени попадаютя пройдохи, но потеря ими репутации или работы может послужить отличным стимулом для других.

К этому следует добавить, что, деморализуя сотрудников, вы вредите самому себе. Я могу быть жестким, но, тем не менее, большинство сотрудников признают, что я справедлив. Неосторожно сказанное слово может раздавить человека, поэтому власть руководителя следует использовать в позитивном ключе, что порой требует огромной сдержанности и терпения. Я готов рассмеяться, когда слышу, как кто-нибудь говорит: «Не могу дождаться, когда стану большой шишкой и буду всеми командовать», потому что на самом деле все обстоит совсем не так.

Авраам Линкольн высказал мудрое замечание, которое подходит для любого руководителя: «Почти каждый человек в состоянии справиться с трудностями, но если вы хотите на самом деле проверить его характер, дайте ему власть».

ДЕРЖИТЕ ДВЕРИ ОТКРЫТЫМИ

Меня всегда поражает, когда кто-нибудь произносит: «О! Он наконец-то добился успеха», как если бы на этом речь о данном человеке была закончена. Такое впечатление, будто они утверждают, что теперь этот человек может уйти на покой и жить в свое удовольствие, потому что он уже достиг своего предела.

Для меня достижение цели означает, что вот-вот начнется нечто новое. Окончание колледжа — это начало, а не конец. Очередной успех — отправная точка для движения к новым вершинам. Стремясь к постоянному приобретению знаний, мы ежедневно дарим себе что-то новое.

Всезнайки подобны закрытой двери, а каждый, кто со мной знаком, знает, что я держу дверь в свой кабинет открытой. Это характеризует то, как я стараюсь мыслить, и то, как я действую. Во многом таким же был и мой отец. Однажды он сказал мне: «Знаешь, чем больше я учусь, тем больше чувствую, что знаю очень мало. И кажется, именно поэтому мне удалось сохранить молодость духа». Это было произнесено между делом — умозаключение, которым он поделился со мной однажды, на секунду оторвавшись от книги. А я запомнил эти слова на многие десятилетия.

Каждый день напоминает мне о том, сколь многого я еще не знаю. Все, что удастся изучить, ведет к чему-то, еще неизвестному. К счастью, я никогда не считал себя всезнайкой, поэтому каждый день открывает мне новые возможности. И когда спрашивают, что заставляет меня двигаться дальше, такой ответ, вероятно, ближе всего к истине. Если день закончился, а я знаю столько же, сколько знал, когда проснулся, то начинаю волноваться: что сегодня прошло мимо меня? Может быть, я становлюсь ленивым? А поскольку я очень дисциплинированный человек, одна мысль об этом уже заставляет меня двигаться.



Мечтаете о повышении? Заходите

Мы все сталкивались с выражением «человек привычки». Это может быть хорошо или плохо — в зависимости от привычки. Я многие годы вырабатывал в себе привычку учиться, и это одна из наиболее приятных составляющих моей жизни. Всем членам моей семьи известно, что я радую за образование, причем не только за стандарты Ivy League¹¹, а за образование вообще — для самых разных людей и возрастов. Это применимо и ко мне самому: хотя мои оценки в университете были высокими, на серьезные научные занятия мне просто не хватало времени. Однако я еще надеюсь заняться этим, когда уйду на покой. Возможности возникают постоянно. Мир открывается перед нами.

Моя сестра Мэриэнн познакомила меня с творениями Олдоса Хаксли¹². Этот человек был настолько одержим жадной познания, что, столкнувшись уже в юности с ужасом практически полной слепоты, научился читать по Брайлю и продолжил занятия. Описывая свои мучения, Хаксли бесконечно далек от жалости к себе. Напротив, он даже упоминает, что в этом были свои преимущества: теперь можно было читать в постели по ночам, и даже руки не мерзли, потому что книгу он листал прямо под одеялом.

Полученные знания становятся толчком к продолжению учебы, и постоянное присутствие стимула для меня предпочтительнее пассивности. А что касается бизнеса, то, занимаясь им, нельзя оставаться слепым по отношению к окружающей действительности. Определенная часть вашего дня должна быть посвящена расширению кругозора.

Мы живем в огромном мире, поэтому важно понимать особенности других культур, отличающихся от привычной нам. Сам я всю жизнь прожил в Соединенных Штатах, но стараюсь узнать как можно больше и о традициях других стран. В Нью-Йорке, самом разнообразном и потрясающем городе на земном шаре, сделать это проще, чем где-либо еще.

Знакомый, проживший несколько лет за границей, сказал мне по возвращении, что в отношении американцев частенько слышал такие слова: «Всегда можно догадаться, откуда они приехали». Обратная сторона этого утверждения заключается в том, что мы сами очень редко знаем, откуда приехал какой-либо иностранец. Мы крайне пристально следим за внутринациональными новостями, но куда меньше осведомлены о том, что творится в других странах. Всем нам стоит уделять больше внимания

¹¹Ivy League («Лига плюща») — группа престижных частных колледжей и университетов на северо-востоке США, известных высоким уровнем обучения и научных исследований. Название связано с тем, что по английской традиции стены университетов — членов Лиги увиты плющом.

¹²Олдос Хаксли (1894–1963) — английский писатель.

событиям, происходящим за пределами нашего государства. Ведь все мы связаны между собой тысячей различных способов: через политику, торговлю и общественные интересы. Возможно, одной из причин того, что мне удалось продать или сдать в аренду квартиры людям многих национальностей, была именно моя попытка понять, откуда же все-таки они приехали.

Всегда стремитесь научиться чему-то новому, даже если в данный момент это кажется вам не очень интересным. Закрытые двери ограничивают прежде всего вас самих. Я благодарен своему отцу за прекрасный пример. Постоянно стремясь к познанию нового, он остался молодым и энергичным даже в девяносто лет. То же самое возможно и для вас, стоит только приложить немного усилий.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

