

МАКСИМ БАТЫРЕВ
(КОМБАТ)



ПРАВИЛА
РОССИЙСКОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ



Максим Батырев (Комбат)

45 ТАТУИРОВОК МЕНЕДЖЕРА

Правила российского
руководителя

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

УДК 658.8
ББК 60.82
Б28

Батырев М.
Б28 45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя / Максим Батырев. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 304 с.

ISBN 978-5-91657-825-6

Названия глав этой книги — татуировки. Это свод принципов и правил, проверенных многолетней практикой успешного менеджера, его житейский и организаторский опыт. Это простые и яркие истории о том, как и почему надо вести дела, если хочешь добиться успеха. За каждой из этих глав стоят осмысленные действия, чья-то боль, мучения, радости, удачный и неудачный опыт, увольнение и лидерство, а главное — нужный результат.

Читайте, чтобы получать именно его!

УДК 658.8
ББК 60.82

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.
Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-825-6

© М. Батырев, 2014
© Издание. Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Оглавление

Резолюция: изучить, законспектировать, осмыслить, применять!	7
От автора	13
1. Сначала научитесь играть по правилам, потом придумывайте свои	17
2. Читайте, осмысливайте. Тренируйте главную мышцу	23
3. Отказывайтесь от неверных стратегий — это проявление силы	31
4. То, что очевидно для вас, не очевидно для других	37
5. Ищите сильных, слабые прилипнут сами.	43
6. Каждого можно простить за ошибку (при определенных обстоятельствах)	49
7. Не делайте работу за подчиненных.	55
8. Не вступайте в переговоры с террористами	59
9. Клиенты — наше всё	65
10. И даже в кабаке вы — менеджер!	71
11. Не работайте с моральными инвалидами	79
12. Называйте вещи своими именами	85
13. Делайте то, что проповедуете	89
14. Стая копирует вожака	95
15. Добро должно быть вознаграждено, а зло наказано. Всегда . . .	101
16. Учить — лечить — мочить	109
17. Развивать нужно не слабые, а сильные стороны	115
18. Сильные уважают только силу	119
19. Усиливают команду только единомышленники	127
20. Не обсуждайте принятые решения с подчиненными.	133
21. Признание специфичности смерти подобно	139

22. Хвалите людей.	145
23. Не рассчитывайте на людскую благодарность.	149
24. Команду создает только общее делание.	157
25. Менеджер должен быть крайним	163
26. Время важнее идеальности	169
27. Защищайте интересы своего руководителя	175
28. Люди будут делать, когда легче сделать, чем не сделать	181
29. Выращивайте людей — это ваша главная цель	187
30. Любая ваша идея может быть подвергнута сомнению.	193
31. На фиг аналитику во время кризиса.	199
32. Справедливости не существует	205
33. Сначала боремся со следствиями, потом с причинами	211
34. Каждый отвечает за себя.	217
35. Коучинг в бизнесе — зло	223
36. Будьте последовательны: вас начнут отжимать.	231
37. Не верьте людям мечты, верьте людям цели	237
38. Любая неоднозначность трактуется в худшую для вас сторону	243
39. Любые ваши слова могут стать задачей	249
40. Единый понятийный аппарат улучшает управляемость.	253
41. Дисциплина — мать победы.	259
42. Меняйте слабых на сильных	265
43. Делайте больше, чем нужно	271
44. Не бойтесь, когда вы один. Бойтесь, когда вы ноль	279
45. Всегда помните: однажды вас уволят	285
Персональные благодарности	289

Резолюция: изучить, законспектировать, осмыслить, применять!

Вам необходимо прочитать эту книгу. Вдумчиво. Не спеша. Если вы руководитель или хотите им стать. Если вы успешны и если не очень. Почему? Ее написал ПРОФЕССИОНАЛ. Человек, который систематизировал и описал свой ПУТЬ. К успеху. Внимание: не к удаче. К успеху.

Возможно, вы спросите: а что такое успех? И добавите: ну, знаете, это такое сложное понятие... Конечно. Вы правы. Но есть один признак, которое учитывает все нюансы. Успешный человек на вопрос, *счастливы ли ты*, отвечает: *Да*. Он не говорит: ну... счастье... знаете ли... оно для каждого свое...

Это книга о менеджменте. Книг о менеджменте миллионы. Но эту книгу написал профессионал. И описал в ней правила, эффективность и значимость которых проверял на себе. И поэтому он имеет право делиться с вами.

Вы можете спросить: а какие гарантии? Никаких. Ибо нет технологий, которые позволят вам не использовать свою голову. Поэтому я и вынес в заголовок такую вот резолюцию.

Правила управления от Максима Батырева (он известен по прозвищу Комбат) конкретны, практичны, результативны и обоснованны. Они опираются на принципы эффективного менеджмента. Поэтому если вы начнете их использовать, то увидите: работа ваших подчиненных становится более осмысленной, ответственной и результативной.

Легко ли будет применить эти правила? Возможно, что и нет. И получится все не сразу. Потому что использование любого нового навыка требует изменения своих привычек. Но именно наши сегодняшние привычки не позволяют нам быть в желанной точке мира. Так что...

Правда, есть иной путь. Например, сидеть под елкой и ждать Деда Мороза. Или покупать «таблетки счастья», тем более, продавцов огромное количество.

Достаточно ли изучить эти правила, чтобы стать эффективным руководителем? Нет. В менеджменте не бывает достаточных знаний. Руководитель идет *путем воина*. И знает, что вершина мастерства недостижима, но каждый день нам дан, чтобы на шаг к ней приблизиться. И мастер не тот, кто достиг вершин, а тот, кто всегда в пути. Поэтому Максим Батырев — мастер. И его правила заслуживают внимания.

Возможно, некоторые правила испугают руководителей прекраснородушных и трепетных, кои жаждут превратить свои структуры в стаю весело порхающих довольных мотыльков, радостно и вдохновенно работающих под руководством мудрого и доброго босса. И регулярно приносят ему ведра с нектаром. Если вы немного похожи на описанный тип, то эту книгу вам читать не стоит. Во избежание, как говорится. Поскольку в ней нет ни слова про всякого рода «корпоративные ценности», которыми многие пытаются «окормить» свои компании в надежде на результат. Я читал очень много таких документов. Все они напоминают плохой перевод Библии. И ни один не работает. Что весьма удивляет авторов.

Так вот, правила Максима работают. Если вы будете их применять, а не ограничитесь прочтением текста.

Во всем ли я согласен с Максимом Комбатом Батыревым? Нет. Некоторые вопросы я предлагаю решать по-другому. Но за Максимом — результат, поэтому его методика должна быть изучена. А как учил нас великий Конфуций, «...есть разные способы достигнуть результата».

В 2013 году я отмечаю двадцатилетний юбилей своей работы в профессии. Я обучил многих руководителей. Но когда мои технологии одобряют руководители — *мастера*, такие как Максим, — это отдельное удовольствие и особая гордость.

Рекомендую. Если, конечно, вам интересен результат.

Александр Фридман,
консультант и бизнес-тренер в области
профессиональной эксплуатации персонала

*Посвящается моим главным учителям
Валерию Владимировичу
и Татьяне Витальевне
БАТЫРЕВЫМ*

Любое сходство с реальными людьми прошу считать
случайностью.

За время написания книги ни один человек
и ни одно животное не пострадали.

От автора

— Бумеранг изобрели в Австралии. А что было бы, если б его изобрели в России?

— А зачем нам бумеранг? У нас грабли есть!

Шутка из КВН

Говорят, что книгу хочет написать каждый. При этом находится тысяча причин, почему это нужно сделать «потом». Последний раз, пару лет назад, я придумал себе такую причину: у меня не хватает убедительных аргументов для того, чтобы менеджеры (так я называю руководителей, а вовсе не специалистов по продажам) эту книгу покупали.

Став победителем во всероссийских конкурсах «Коммерческий директор года 2012» (его проводила компания Salecraft), «Менеджер года 2012» (организован Международной академией менеджмента и Правительством Москвы) и войдя в ТОП-1000 лучших менеджеров страны по версии ИД «Коммерсантъ», я такие аргументы нашел. Вот, например: компания «Что делать Консалт», в которой я являюсь одним из директоров, пятый год подряд становится безоговорочным лидером в своей отрасли.

Мы далеко не всегда были лидерами, а я далеко не всегда был директором. Консультант по стратегическому управлению организациями Тигран Арутюнян говорит, что мой успех — это не классический случай для мировой практики: мне удалось достигнуть его всего за одиннадцать лет, без связей, откатов, европейского образования, зато с тысячей ошибок, сотней падений и серьезными испытаниями типа четырехчасового сна в сутки в течение нескольких лет.

Зачем топ-менеджеру писать книгу? Не консультанту, который продаст благодаря ей свое имя и услуги, и не собственнику бизнеса,

который таким образом пропиарит свою компанию? Топ-менеджеру — зачем?

Например, затем, что у нас практически нет отечественных книг, которые наемные менеджеры пишут для наемных менеджеров. При этом наемных руководителей у нас на порядки больше, чем собственников и консультантов.

Это во-первых.

Проделав путь от маленького продавца до победителя профессионального конкурса федерального масштаба, я хочу поделиться своим опытом. Хочу показать свои грабли, на которые наступал и набивал себе шишки, свои успехи и неудачи, чтобы другим наемным менеджерам или тем, кто хочет стать таковым, было легче подниматься и возрождать нашу страну.

Во-вторых, эта книжка затем, что нужно уметь быть благодарным. Тем людям, у которых учишься и хорошему, и плохому. Педагогам, менеджерам, сотрудникам и близким.

Все, что здесь описано, имело место в пределах одной организации — в компании «Что делать Консалт», которой исполняется в 2013 году 20 лет. Книга показывает нашу организацию изнутри — со всеми сложностями, проблемами, внутренней кухней. Иногда бывает такое: читаешь про крутую компанию, и подкатывает ком к горлу, становится противно от наигранности и фальши. Здесь всё правда. Здесь про судьбу с ее поворотами и про то, как мы вместе выходили на прямую.

Я очень старался, чтобы читалось легко, так как ненавижу поучительные истории в духе «как стать успешным/миллиардером за 24 часа» или книги готовых рецептов по менеджменту. Ведь даже если абсолютно точно воспроизвести все технологии и способы из таких книг, они не будут работать при отсутствии прочного фундамента, на котором построены ваша компания и ваше подразделение. А фундамент — это в первую очередь принципы, по которым вы ведете дела. В этой книге я называю принципы *татуировками*, так как они навсегда впечатывались в меня после разных событий, происходивших в жизни. От удара в челюсть до водопадов женских слез. Это мои грабли, это мои шишки, это мои *татуировки*. Мой руководитель Ольга Фирсовна Самохина говорит, что в этой книге

я обнажаю свое менеджерское сердце перед читателем и что далеко не каждый может решиться на такой шаг.

Название каждой главы — это *татуировка*, оставленная на долгую память теми уроками, которые преподносила мне судьба менеджера и прочие крутые повороты жизни. Они никогда не исчезнут из моей памяти, как настоящие татуировки — с тела, и всегда сопровождают меня.

Самая главная моя цель — объяснить, *почему* надо вести дела именно такими способами, какие здесь описаны, если хочешь добиться успеха. За каждой новой главой лежат осмысленные действия, чья-то боль, мучения, радости, удачный и неудачный опыт, подъемы и падения, увольнения и лидерство, а главное — нужный результат.

И еще. Я знаю, что эту книгу будут читать люди, у которых по любому поводу имеется особое мнение. Таких везде хватает. Так вот, если у вас будет желание меня покритиковать, поспорить со мной, то делать этого не нужно. Это мой опыт, это моя жизнь, это мой путь, и я считаю их правильными. У меня нет претензий быть экспертом или истиной в последней инстанции, и я не навязываю вам свое мнение. Зато знаю точно: любой человек всегда пребывает в одном из всего двух состояний — защиты или обучения. Читая эту книгу, можно учиться, а можно материться.

Заканчиваю. Перед тем как вы начнете рассматривать мои татуировки, я вспомню одно из моих любимых изречений. Это сказал Леонардо да Винчи.

Все люди делятся на три типа:

- те, кто видит,
- те, кто видит, когда им показывают,
- те, кто не видит.

Желаю вам видеть всегда и везде!

Удачи!

1. Сначала научитесь играть по правилам, потом придумывайте свои

На танцевальные вечера трудящиеся должны приходить в легкой одежде и обуви. Танцевать в рабочей и спортивной одежде запрещается.

Танцевать в искаженном виде запрещается.

Танцующий должен исполнять танец правильно, четко и одинаково хорошо как правой, так и левой ногой.

Женщина имеет право в учтивой форме выразить неудовольствие по поводу несоблюдения мужчиной положенного расстояния в три сантиметра и потребовать объяснения в учтивой форме.

Куриль и смеяться следует в специально отведенных для этого местах.

Правила поведения на танцевальных вечерах, СССР, 1974 год

Вкакой-то не особо запоминающейся книге по бизнесу (заранее прошу прощения у автора) я прочитал особо запоминающийся пример на тему о том, как это прекрасно — нарушать установленные правила. Так как автора и источник я не помню, то передам смысл прочитанного близко к тексту:

Нарушать правила — это прекрасно! Только те, кто нарушает правила, могут добиваться поистине выдающихся результатов. Давайте рассмотрим мое утверждение на примере Голливуда. Давно известно, что в Голливуде есть формула успеха, которая приносит сотни миллионов долларов кассовых сборов. Формула эта состоит из трех составляющих:

- 1) фильм не должен идти больше двух часов;
- 2) у фильма должен быть счастливый конец;
- 3) главный герой должен в конце остаться жив.

И вот появился на сцене Джеймс Кэмерон с «Титаником» — фильмом, который изменил всю киноиндустрию! Он нарушил все возможные правила!

- 1) фильм идет почти 3,5 часа;
- 2) в конце почти все персонажи погибают, включая...
- 3) ...главного героя.

Как известно, этот фильм первым в истории собрал больше миллиарда долларов в прокате по всему миру и до сих пор продолжает удерживать первую позицию в рейтингах!

Учитесь у Джеймса Кэмерона! Он не соблюдал правила и победил!

Когда я читал это, я злился.

Ребята, вы чего?! А как же «Терминатор», «Чужие», «Правдивая ложь»?

Все эти фильмы, благодаря которым Кэмерон стал знаменитым, хиты, побивавшие кассовые рекорды, сняты по правилам Голливуда! Разве нет?

Меня не просто раздражает — бесит тенденция, которая прослеживается несколько последних лет и засоряет мозги молодому поколению: «Учиться не надо! У Билла Гейтса и Стива Джобса не было образования, и они стали миллиардерами! Вузы и школа ничего не дают!»

А ничего, что они пахали как проклятые по двадцать часов в сутки? Ничего, что они были гениями, что таких людей можно пересчитать по пальцам *одной* руки — а на планете нас несколько миллиардов?

Новомодная волна — сообщество «Бизнес-молодость» твердит: «Не работайте на дядю! Открывайте свои компании, ребята! Вот шестнадцатилетняя девочка Оля из Сыктывкара начала мыть окна — и теперь зарабатывает 40 000 рублей каждый месяц!»

А что станет с Олей через пять лет?! Она же ничему не научится! Она же всю свою жизнь будет мыть окна!

Читать не надо! Кто-то пытается навязать тебе свое мнение и зомбировать мозг! Будь свободным, делай что хочешь!

А как же развитие разума, подстегивание собственного воображения, формирование личных убеждений на основе базовых знаний?..

Порой мне это напоминает странную разновидность геноцида — интеллектуальную. Даже иногда боязно, что будет с теми, кому сейчас четырнадцать или пятнадцать, лет через десять.

Я глубоко убежден, что в любом социуме нужно сначала научиться играть по правилам, и постоянно твержу об этом своим сотрудникам, которые ищут «волшебные кнопки» успеха.

А научила меня этому секция бокса, в которую я попал как раз в четырнадцать лет.

...В уже далеком 1995 году после очередной серии «Рокки» я решил, что пора становиться боксером.

Когда я ехал первый раз на автобусе в соседний город на первое занятие по боксу, мне представлялись, как наяву, ринг, титул абсолютного чемпиона мира, тысячи фанатов, руки, растягивающие над

головой пояс чемпиона, несчастное лицо моего соперника и красивые женщины, выстраивающиеся в очередь за автографом.

Мама с папой после долгих уговоров нашли деньги на занятия настоящим мужским спортом да еще и купили мне новые кеды. Я зашел в зал, увидел группу старших товарищей, боксирующих на ринге (на настоящем ринге!), десяток боксерских груш, суровые мужские лица с плоскими носами и здорового тренера. Все было как в кино.

«Эй, новичок! Давай в строй!» — крикнули мне.

Нас оказалось человек двадцать пять. Я ждал, что нам сейчас выдадут боксерские груши и начнут учить правильно бить, но нас заставили бегать вокруг ринга. Шестьдесят кругов.

После чего тренер сказал, что мы свободны и можем расходиться по домам.

Конечно же, я был обескуражен таким развитием событий, но подумал, что это проверка на прочность, и приехал в следующий раз. Нас заставили бегать шестьдесят кругов и еще десять пройти на корточках. А бить негодяев нас опять не учили.

В третий раз было то же самое, что во второй, а в четвертый то же самое, что в третий, плюс 10 кругов бегом, но только задом наперед.

Я негодовал и раздражался. Как же так? Где мой чемпионский пояс?! Где постановка ударов в челюсть? Где инструкция, как правильно вставлять капу и сплевывать в ведро, которое держит возле тебя помощник тренера?!

После пятого раза я не выдержал и пошел к тренеру.

— Что-то я не пойму, здесь секция бегунов вокруг ринга или настоящий мужской клуб?

— Мы с вами разрабатываем дыхалку. Прежде чем вас станут чему-то учить, мальчишки, вам нужно научиться дышать.

— Я дышать умею, давай меня учи боксировать!

— Обожди, все по порядку должно быть.

— Я хочу перчатки и спарринг-партнера. Учи меня драться, а не бегать!

Тренер улыбнулся, позвал приземистого паренька, что-то пошептал ему на ухо и сказал, что на следующем занятии он будет со мной спарринговать.

Перед боем я еще раз пересмотрел «Рокки», настраивая себя на главную битву в жизни, разминал кулаки, похрустывая костяшками, крутил головой, подпрыгивал, как настоящий боксер, представляя себе, как буду стоять когда-нибудь на пьедестале и пускать слезу под гимн России.

И вот он, этот момент! Тренер, слегка ухмыляясь, надел мне перчатки, зашнуровал шлем и вставил в рот настоящую капу. Мне было непривычно, но я знал, что каждый настоящий боксер прошел через это. Ринг, дайте мне ринг!

Двадцать четыре пары глаз из ясельной группы провожали меня завистливыми взглядами. Мой соперник выглядит спокойно, шлема на нем нет — значит, надо сразу бить в челюсть!

Бой.

Я подбегаю к нему, размахиваюсь, как древнерусский богатырь в чистом поле. Удар. Ой, соперника нет, он уже сзади прыгает и улыбается. Ах, так! Бегать от меня будешь? На тебе!

...Опять его нет.

В общем, так продолжалось минут пять, после чего я почувствовал легкое головокружение и дикую жажду. Мне нечем было дышать в этом гребаном шлеме, перчатки отяжелели, а ноги вообще стали свинцовыми. Как вы понимаете, ни один мой удар цели не достиг.

И тут мой соперник откуда ни возьмись появляется передо мной и бьет меня правой рукой, которая почему-то страшно похожа на железобетонную балку. Хотя наблюдавшие за мной сочувствующие товарищи говорили мне, что он меня только легонько пнул, мне так не показалось. В момент падения на ринг я думал, что на меня налетел товарный поезд.

Это был мой последний бой и хороший урок тем ребятам, которые поначалу меня поддерживали и тоже не хотели *просто так* бегать вокруг ринга. После этого они резко передумали и побежали свой марафон с большой радостью.

С тех пор на челюсти у меня осталась татуировка «Сначала научись играть по правилам, потом придумывай свои».

Боксер из меня не вышел, но урок я запомнил на всю жизнь. Где бы я ни появлялся с тех пор, я учился играть по правилам системы,

пытаясь разобраться в природе этих правил и мотивах, по которым они были приняты.

В бизнесе точно так же. В жизни тоже. Нельзя заработать сразу миллион, если ты не научился зарабатывать рубль. Нельзя стать директором, если ты не поруководил отделом. Нельзя привлекать много клиентов, если ты не научился понимать, что ими движет. И так далее.

Всегда надо учиться играть по правилам и не искать волшебных кнопок.

Даже если Джеймс Кэмерон лично расскажет вам, как нарушать правила, навряд ли у вас получится «Аватар».

А вероятность того, что вы Стив Джобс, составляет 1 : 7 021 836 029.

2. Читайте, осмысливайте. Тренируйте главную мышцу

Как развить воображение, если вам все время скармливают готовые образы?

Двоемыслие — значит сознательно верить в ложь, зная, что это ложь!

Примеры из повседневной жизни: «надо быть красивой, чтобы быть счастливой», «мне нужна операция, чтобы стать красивой», «я должна быть худой, известной, модной»...

Юношам внушают, что девушки — шлюхи, самки, вещь.

Их можно бить, унижать... Это маркетинговый холокост!!!

Круглые сутки, всю нашу жизнь власть имущие отупляют нас!

Поэтому, чтобы защититься от проникновения этой тупости в наше мышление, — надо учиться читать!

Мы должны подстегивать собственное воображение, развивать свой разум, отстаивать свои убеждения, верить в них! Мы должны это уметь, чтобы сохранить и сберечь собственную личность.

«Учитель на замену». Монолог учителя перед учениками

Говорят, что коллекционировать что-либо — ненормально. Я очень во многом ненормальный. Даже можно сказать, что я фетишист. И одна из самых сильных моих зависимостей — книги.

Всю свою сознательную жизнь я читаю. Однозначно благодаря родителям, за что им отдельное огромное спасибо.

Помню, как в первом классе изумились те товарищи, которые тестировали нас под песочные часы на скорочтение: абзацы, которые надо было успеть прочитать за минуту, я закончил к середине положенного срока.

Классе в пятом в городской библиотеке закончилась не прочитанная мною детская литература. Пришлось переходить на «взрослые» книги.

Родители подписывали меня на четыре или пять периодических изданий, которые я проглатывал в тот же день, когда их опускали в почтовый ящик.

Помню, когда учился в военном училище, удивление однокурсников. Я был единственным курсантом, выписывающим газеты, а книги глотал одну за другой. На старших курсах нам выдавали целых 1200 рублей стипендии, и приходилось ездить в Москву, в издательства, потому что так получалось дешевле. Чрезвычайно довольный собой, я привозил обратно стопки книг и радостно прибывал очередную полку к стене маленькой комнатенки в общежитии. Сожитель мой был, увы, не рад.

Но когда я устроился на работу, читать профессиональную литературу у меня не возникло никакого желания. Честно пытался, и ничего не получалось: я воспринимал советы авторов бизнес-ли-

тературы как попытку научить меня жить. Меня! Двадцатидвухлетнего, «взрослейшего» мужчину с «колоссальным житейским опытом», какие-то незнакомые дядьки и тетьки пытаются учить жить! Да пошли они!

Мой первый руководитель Н. А. очень активно настаивала, чтобы я прочитал одну бизнес-книгу по переговорам. Очень хорошо помню, что это была книга Аси Барышевой, известного бизнес-тренера по продажам. Пришлось себя заставить, потому что давление руководителя оказалось сильнее, чем нежелание учиться у незнакомцев.

Забегая вперед, скажу: десять лет спустя, к моменту выхода ее третьей книги, «Продажи по-взрослому», Ася уже была моей хорошей знакомой. Она посвятила целую главу работе возглавляемого мной подразделения.

Фишки, инструменты и приемы из той книги работали, у меня пошли первые продажи, и, конечно же, я начал заглатывать профессиональную литературу, не жуя. Библиотека моя росла в какой-то геометрической прогрессии, и книги по бизнесу превратились в наркотик.

По моей собственной оценке, большая часть тех или иных моих личных достижений связана с тем, что я прочитал, и с последующей рефлексией, довольно быстро переходящей в действия.

Тем не менее очень-очень многие люди не понимали, зачем я трачу 1000 — 3000 — 5000, а иногда и 10 000 рублей в месяц на книжки. Буквально крутили пальцем у виска и говорили, будто я ненормальный. Да, я действительно был таковым. Но люди не читающие всегда оставались где-то позади, на месте, продолжая крутить пальцем. А те, кто читал, росли вместе со мной не по дням, а по часам. И я был очень рад тому, что мне удалось подсадить на этот *наркотик* несколько десятков человек.

Знаете, что самое интересное? Очень многие, начав читать, говорят: «Какой же я был дурак, что не начал раньше!»

Причем признаюсь честно: книги — это инвестиции, которые возвращаются.

Все потраченные деньги возвращались уже через пару месяцев...

Как-то раз в нашей компании проводил семинар Игорь Манн. Он рассказывал, что читает везде и сейчас в его копилке около шестисот книг по бизнесу. Тогда я загорелся и решил побить его рекорд. Шестисотую я прочитал, когда мне было чуть больше тридцати лет.

Книги затыгивали. Надо научиться вести тренинги? Я штудировал сочинения умных людей и из десяти книг извлекал что-то свое. Надо научиться брать интервью? Покупал издания для журналистов и превращал знания в навыки. Изучить вопрос лидерства? Подбора персонала? Делегирования? Мотивации? Копирайтинга? Ведения блогов? Десятки томов, тысячи страниц по каждому вопросу!

Однажды фотография моего книжного шкафа, выложенная на странице «Манн, Иванов и Фербер» в Facebook, выиграла конкурс книжных шкафов, за что мне подарили еще парочку книг с автографами авторов.

На работе шкаф с провисающими полками смотрелся не очень привлекательно, и мы создали из этих книг библиотеку нашей компании — пусть сотрудники читают и развиваются.

Тем не менее личным примером удавалось заразить далеко не всех. Достаточно много людей читать не хотели. До сих пор я иногда слышу странные фразы типа: *«Да что там я могу прочитать? Меня жизнь научит»*. Или: *«Нашему русскому бизнесу все эти американские модели никогда не подойдут»*.

До сих пор считаю, что люди, которые даже не пытаются начать читать, просто придумали себе стальное алиби, которым прикрывают собственные слабость и лень.

Хотя есть и другие, особенные люди. Они читают просто так. С одним из таких товарищей я встретился несколько лет назад и долго не мог понять, почему книги сквозь него проходят, как вода через решето. Оказалось, что этот человек читает бизнес-литературу, как обыкновенную книжку. И совершенно не осмысливает полученную информацию. Даже не рефлектирует по поводу прочитанного. Прочитал — и все.

Я даже предположить не мог, что люди могут читать не так, как я. Но когда я встретил этого человека — а он, понимаешь, просто повышал свой интеллектуальный уровень и превращался в хороше-

го теоретика, — тогда-то у меня и появилась татуировка: **«ЧИТАЙ И ОСМЫСЛИВАЙ ПРОЧИТАННОЕ!»**

Именно такое чтение мне и помогло. Если бы я не применял идеи и фишки из чужого успешного бизнес-опыта, я сдался бы на третьей книге и читать бы перестал. Убедился бы, как другие, будто «смысла нет», и бросил.

Но даже это не самое главное.

Сейчас пойдет сложный текст, но прошу напрячься. То, что написано дальше, — очень серьезно.

Общаясь с множеством людей, я пришел к выводу, что уровень интеллекта и творческих способностей находится в прямой пропорциональной зависимости от качества и количества стимулов, которые получает наш мозг. Как любой мускул, любая мышца развивается благодаря нагрузкам. Чем больше и чаще мы будем использовать свой творческий «мускул», или, проще говоря, мозг, тем сильнее он станет. Короче, мозг нужно тренировать.

Ни для кого, наверное, не секрет, что ни одна живая система (человеческий организм, коллектив, страна, дерево, цветная капуста) не может оставаться в нейтральном состоянии. Она либо деградирует, либо развивается. Другого не дано. Развиваться она может исключительно от воздействия внешних факторов, или стимулов. Если стимула нет, система начинает деградировать. При этом стимулы тоже могут разрушать, если они некачественные. Некачественным стимулом для человеческого мозга может быть, например, «Дом-2» на ТНТ, или для желудка — полуфабрикаты с добавлением бесконечного количества канцерогенов.

Отсутствие стимулов ведет к гибели системы. В этом и заключается суть эволюции: все, что не находит в нас применения, природа попросту забирает обратно. У некоторых рыб, живущих в глубинах океана, нет глаз. Причина в том, что эти рыбы не пользуются зрением, а все, что не используется, постепенно атрофируется. И наоборот: все, что мы используем и постоянно тренируем, наливается силой.

Это значит, что чем больше человек читает книги про продажи, коммуникации, менеджмент, маркетинг (да про что угодно!), тем чаще в голову ему приходят новые идеи для бизнеса, для личной эффективности.

И поэтому с каждым днем такие люди все лучше разбираются в сути, в смыслах, в логике того, чем увлечены. А это, в свою очередь, происходит, потому что мозг отвечает на стимулы, которые мы ему даем.

Короче, просто так гениальная идея в голову прийти не может.

Теперь про качество стимулов.

Недавно в журнале Chief Time прочитал небольшую историю про академика Наталью Петровну Бехтереву. Это научный руководитель Института мозга человека РАН.

Суть статьи заключалась в следующем. **НАУЧНО УСТАНОВЛЕНО**, что происходит в мозгу при самых разных воздействиях.

Когда человек начинает делать что-то новое, то сначала включается весь мозг, который начинает активно работать. Постепенно различные его области начинают отключаться, и в рабочем состоянии остаются только необходимые для текущей операционной деятельности. Поэтому, если человек всю жизнь занимается «стереотипной» деятельностью — например, стоит за конвейером и ничего нового не читает, а свободное время проводит за игрой в домино, — то у него задействованы только две части мозга: одна отвечает за конвейер, а другая за домино.

Так вот теперь самое главное. Остальные части мозга атрофировались.

И в 40 лет этот человек уже ни за что не сможет выучить иностранный язык. Эта часть мозга, недогруженная стимулами, за многие годы привыкла не работать — и перестала работать.

Вот отрывок из статьи про Наталью Бехтереву: «Когда я работала с пациентами, испытывающими затруднения с памятью, и спрашивала у них: “Вы много читаете?” — “Да, все газеты”. А тогда все

газеты у нас были почти одинаковые, и я отвечала: “Если не станете читать что-то другое, то я не завидую вашей старости”. Нужно практиковать хотя бы разнообразное чтение».

Если хочешь, чтобы у тебя были сильные руки, надо качать мышцы на руках.

Если хочешь, чтобы у тебя были сильные ноги, надо бегать и приседать.

Если хочешь быстро соображать, быстро принимать решения и совершать открытия, нужно качать самую главную мышцу в организме — наш драгоценный мозг.

Читая профессиональную литературу, начинаешь понимать концепции и смысл ведения бизнеса. И становишься сильнее.

Читая художественную литературу, начинаешь понимать жизнь. И становишься мудрее. Кстати, бульварные романы — стимул некачественный.

Общаясь с умными и успешными людьми, воспринимаешь их опыт и сам становишься ближе к успеху.

Начнешь разбираться в восточной культуре, согласишь умное кино, освоишь любые новые и качественные навыки и теории — и твоя мышца заработает во всю мощность, двигая твое развитие. Уклонишься — она атрофируется и деградирует. Или, если хотите, отупеет.

Так что читайте, осваивайте прочитанное и тренируйте самую главную мышцу в организме. И не забудьте сделать себе татуировку, прямо на лбу. У меня такая есть. Помогает!

3. Отказывайтесь от неверных стратегий — это проявление силы

В деревне жил ослик упрямый,
Он травку щипал без забот.
Кушал овес, но не слушался маму
И делал все наоборот.
Маму послушаться — разве возможно?
Был удивлен даже слон,
Но ослик упрямый не слушался маму,
Поэтому вырос ОСЛОМ.

Детское стихотворение

В 2000 году мне оставался всего год до выпуска из Серпуховского высшего военного командного инженерного училища ракетных войск стратегического назначения Российской Федерации. Я уже более чем адаптировался и набрался сил, у меня было много друзей и единомышленников, и, конечно же, я хотел стать настоящим офицером. Очень наглядно представлял себе брызги шампанского на выпускном, золотые погоны на белой рубашке и распределение куда-нибудь в район Канска или, если повезет, Тейково с прохождением дальнейшей службы на славных «Тополях-М».

Как раз в то же время из тех же войск увольнялся по выслуге лет мой отец. Я не знаю, какие именно махинации в тот момент проводили в Минобороны, но после двадцати семи лет выслуги подполковник Вооруженных сил нашей страны остался без жилищного сертификата, который был положен всем военным пенсионерам.

После этого отец посчитал своим долгом *не дать* мне сделать карьеру офицера. В одно из воскресений он приехал ко мне в училище. Разговор был тяжелым. Я очень не хотел бросать дистанцию за сто метров до финиша. Я был одним из лучших курсантов своей роты, за последние три года не получил ни одной четверки в аттестат, и у меня уже даже была написана дипломная работа. К тому же во мне играла юношеская романтика, состояние неопределенности на «гражданке» пугало.

Но отец настоял на своем. «Сын, это неверная жизненная стратегия. Я уже отслужил больше половины своей жизни за нас двоих. Этого хватит и на тебя тоже, мы свой долг стране отдали. Если ты считаешь, что отступать от намеченных стратегий — слабая по-

зиция, ты ошибаешься. Это проявление силы — направить свою жизнь в другое русло и проявить себя в другом».

Конечно, после таких слов я расхотел становиться офицером и уехал в Москву переводиться в гражданский вуз.

Этот урок я запомнил на всю жизнь.

Всегда жаль бросать то, что ты создаешь вокруг себя, чем обрастаешь, что умеешь и знаешь. Здесь все так знакомо, а там, в неизвестности, страшно и неясно. Лучше синица в руках, чем жираф в облаках.

Но все-таки нужно уметь менять стратегию. Нужно уметь сворачивать с пути, искать другие модели поведения, пробовать что-то новое, иногда шагать назад, если, помыкавшись, понимаешь — того, чего так хотел, достичь не удастся.

Бывает, мне приходится снимать людей с должности менеджеров, потому что они не справляются. Это неприятно не только им, но и мне, я вам скажу. Не самая легкая задача — сказать человеку, что он не справился, и при этом оставить его работать в компании на другой должности. Люди в таких случаях четко делятся на две категории: одни ничего не хотят слышать, «цепляются» за должность, пытаются уловками, уговорами и манипуляциями остаться в кресле большого босса, а когда не получается — уходят из компании. Вторым гораздо тяжелее, но они держатся достойно и делают шаг назад. По моему опыту, эти сотрудники, отказавшись от прежней стратегии, выигрывают в ста процентах случаев. Они возвращаются на предыдущие позиции, где их деятельность была эффективной и результативной. У бывших руководителей появляется возможность смотреть на бизнес другими глазами. Зная, что и как происходит уровнем выше и как там принимаются решения, эти люди начинают работать еще плодотворнее и показывают себя, как правило, настоящими экспертами во всех вопросах на своем новом/старом уровне.

Однажды я читал интервью с одним японским топ-менеджером, который утверждал: самым главным уроком в его жизни было понижение в должности. Это позволило ему потом достичь серьезных карьерных и профессиональных успехов.

Смена стратегии, в том числе отказ от ранее выбранной, может привести к отличным результатам. Самое главное — это позиция сильного. Осознанная позиция закаленного, мужественного человека.

Люди, которые упираются тогда, когда у них не получается реализовать свою стратегию, и при этом не меняют способы достижения цели и держатся за свою стратегию руками и ногами, — слабаки. Выглядят они жалко. Сколько раз я видел, как ради надписи на визитке «руководитель отдела» люди меняли место работы, уходили в маленькие серенькие организации на меньшую зарплату, но зато оставались «при погонах».

А бывает, приходят на собеседование на должность руководителя люди со стороны. Я им говорю: «Все в порядке, мы готовы начать работать с вами, но вы должны себя показать, поработать два, три, четыре месяца с клиентами. Если подтвердится, что вы действительно способны продавать в поле, мы вас назначим. Это важно в нашем бизнесе». Иногда от таких моих слов их начинает буквально потряхивать. И под предлогом, что *«он и так потратил ЦЕЛЫХ 1,5 года своей жизни на линейную должность специалиста и на работу с клиентами»*, эти «руководители» уходят в ту же маленькую серенькую организацию на зарплату меньшую, чем получали бы у нас, будучи специалистами.

Со стороны это не кажется сильной позицией. Человек не может изменить свою личную стратегию — «быть руководителем кого-нибудь и где-нибудь», — и от этого порой становится смешно.

Многие спросят меня, а как же пример с Томасом Эдисоном, который пробовал изобрести лампочку 6000 раз? Ну, во-первых, это исключение, а во-вторых, сам Эдисон и говорил: «Я не ошибся 6000 раз. Я просто придумал 5999 способов, почему это не работает». Он каждый раз пробовал заново и все время менял стратегию.

Приведу более жесткий пример. Расскажу об основателе бутика деловой литературы Voffo Диме Лебедеве, с которым мы познакомились летом 2012 года. Очень грамотный и приятный парень, который захотел изменить мир. Он создал действительно классную компанию с классным клиентоориентированным подходом, очень долго упирался, очень много работал, очень сильно переживал

за свое детище, но стратегию не менял. Может быть, Voffo опередила свое время, может быть, его время еще не пришло, может быть, у нас никогда не получится создать массовую потребность в классной бизнес-литературе, а может, какой-то тумблер у менеджеров когда-нибудь переключится, но Димина история всем известна. Он продал все, что можно было, включая квартиру, не ходил в отпуск несколько лет, но так и не научил людей много читать про бизнес.

А потом сменил стратегию и начал зарабатывать первые деньги на бутиках чая и кофе, рубашек и сорочек, посуды и кулинарных книг, даже на пиве. Все под брендом Voffo. Я за Диму радуюсь и хочу, чтобы у него все получилось. Так честно, как он, у нас мало кто в стране работает. Но, если бы он стратегию не сменил, мог бы бренд и сгинуть вместе с ним.

Не отказываться от выбранной стратегии, если ничего не получается, биться головой об одну и ту же стену, беречь свою стратегию, даже несмотря на то, что ты медленно тонешь, — это позиция публичной жертвы. «Я буду верен своим идеалам, за них и буду умирать молодым. Смотрите, смотрите все, как мне плохо, но зато я патриот своей стратегии...»

Отказаться от неверно выбранной стратегии — значит проявить здравый смысл, умение взять контроль над ситуацией, вовремя нажать на тормоз, вовремя вывернуть штурвал. Пусть над тобой смеются и говорят, что ты проиграл, раз остановился. Посмотрим, что с этими людьми будет, кто окажется тем самым *последним*, который *хорошо смеется*.

Думаю, что у Димы Лебедева через всю спину красуется татуировка: **«ОТКАЗЫВАЙСЯ ОТ НЕВЕРНЫХ СТРАТЕГИЙ. ЭТО ПРОЯВЛЕНИЕ СИЛЫ»**.

У меня такая тоже есть. Мне ее отец сделал.

4. То, что очевидно для вас, не очевидно для других

Настанет время, когда потомки наши будут удивляться,
что мы не знали таких очевидных вещей.

Сенека

— Максим, ты слышал новую песню Елены Ваенги
«Снова стою одна»?

— Папа, я не знаю, кто такая Елена Ваенга.

— Как, сынок, ты НЕ ЗНАЕШЬ ВАЕНГУ?! Ее все знают!

— А я нет...

Недавний диалог с отцом

29 июля 2002 года я пришел работать в компанию «Что делать Консалт», с которой связал дальнейшую жизнь. Попал я туда, как и большинство моих знакомых, случайно. По окончании вуза искал работу по специальности и пришел устраиваться сервисным инженером. Сотрудники службы персонала, волшебным образом распознав во мне талант *переговорщика*, заверили, что меня будут этому учить. Так я здесь и оказался.

Хочу сразу же обратить внимание на следующие аспекты.

Я ни одного дня не работал в коммерческой организации, все мои занятия до этого были как у Тома Сойера.

Я не знал, почему во мне распознали талант переговорщика, так как с клиентами тоже никогда не работал.

Я до этого провел четыре года в армии, где был несколько изолирован от развивающегося социума, отчего порой чувствовал себя дикарем.

Москва для меня не была тогда городом возможностей. Тем местом, где имелась работа, тогда как на моей родине работу было найти крайне затруднительно.

И вот он, первый рабочий день. Мой первый руководитель Н. А. дает задание на выезд к клиенту на другой конец Москвы, диск с записью демоверсии «КонсультантПлюс» и какие-то инструкции, про которые я забыл, как только спустился в метро.

Переговоры, на мой взгляд, прошли замечательно. Меня никто не выгонял с порога, на меня не кричали, меня выслушали, вежливо сказав, что, наверное, когда-нибудь информация пригодится, и отправили обратно.

Н. А. я побаивался, не знал, чего от нее ждать. Увидев меня, она сказала: «Заполний отчет. Через полчаса подходи сдавать». Какой отчет? Куда сдавать? Как заполнять?

Мне эта ситуация не нравилась. А спросить я почему-то стеснялся, так как никого не знал, со мной тоже не подходили знакомиться, люди вокруг занимались своими делами. Вот и сидел, как истукан, глядя на мерцающий экран монитора. Отвратительное ощущение.

Два моих соседа по комнате разговаривали, я краем уха подслушивал их разговор, и тут (о, чудо!) один из них говорит: «Мне к Н. А. через 5 минут, надо еще отчет заполнить», достает заявку-бумагу на выезд, переворачивает лист и начинает заполнять поля. Ах, вот оно что! Я достал свой лист, перевернул, начал внимательно изучать, медленно заполняя то, что понимал. Но что такое, например, «Сегмент: БДЖ, КМ, КГС, К, С, М, Гар», так и не догадался.

Кое-как, кряхтя, через полтора часа поковылял к Н. А. и начал сдавать ей наполовину заполненный отчет.

— *А почему ты счет клиенту не выставил, раз возник интерес к нам?*

Что ответить? Что я не знал о необходимости выставять клиенту счет и впервые об этом слышу? Что я понятия не имею, что такое счет и как его выставить? Что я работаю первый день и могу рассчитывать на то, что со мной буду разговаривать как с новичком? Что в первый день я не хочу показаться тупым, поэтому не признаюсь Н. А., что ни фигя не понимаю?

Не дождавшись ответа, Н. А. крикнула одному из матерых сотрудников:

— Вацлав, помоги новичку выставить счет!

Вацлав, долго не заморачиваясь, что-то быстро сделал, кому-то быстро позвонил, узнал номер счета, что-то потыкал на калькуляторе. Через пять минут у меня в руках был свеженапечатанный счет.

Что мне делать с ним дальше, я не предполагал вообще, так как слова «выставить клиенту счет» для меня в единый смысл не складывались. Я отдаленно понимал, кто такие клиенты и что такое счет, хорошо понимал, что такое слово «выставить», так как мы в армии выставляли часовых вокруг охраняемых объектов, но словосочетание «выставить клиенту счет» определенно не вменялось в рамки. Интуиция меня в этот момент подводила, а спрашивать было страшно, чтобы не подумали, будто я «особенный». Что делать, я не знал.

Проходящая мимо Н. А. спросила:

— Ну что, отправил счет?

Опа! Теперь еще и «отправил». Как его отправлять? «Почтой России», что ли?

— Нет, — говорю, — не отправил.

— Ну вон факс стоит. Иди, отправь быстренько.

Чувствовалось, что мой руководитель уже начинает раздражаться.

Наверное, многие люди, читая все это, думают, что я человек недалекий. Только я не верю, будто вы с рождения умеете отправлять факс. В 2002 году я тоже не умел. Постояв минуты три над странной машиной по имени Факс, я понял, что идет не только первый, но и последний день моей работы. Сейчас я еще немножко поторможу, и меня уволят. Также я понимал, что клиенту нужно счет доставить, поэтому собрался, оделся и поехал на другой конец Москвы. Клиентка была удивлена, когда увидела меня второй раз за день, я улыбнулся, протянул ей счет и сказал:

— Руководитель просила передать вам счет, так как вы проявили интерес к нашим услугам. Вот, возьмите, пожалуйста.

— Максим, но зачем вы ездили? Выставили бы мне по факсу.

— Я решил сделать это лично. Мне показалось, так лучше, — сказал я и уехал обратно.

В офисе меня уже обыскались, от Н. А. я получил нагоняй за то, что без предупреждения уехал к клиенту. Но так как я понимал, что это мой последний день и бояться больше нечего, я без всякого стеснения заявил ей, что не знаю, как отправлять факс, но задачу по доставке счета выполнил. На что и получил логичный ответ:

— А что, спросить было сложно?

Я ответил — да, потому что не привык бегать и спрашивать, не привык, что каждый предоставлен сам себе, не привык догадываться о тех или иных вещах.

Что я не знаю, где отчет, как его заполнять и когда сдавать.

Что такое счет, как его выставить, для чего, в какие моменты и кому звонить, чтобы получить номер счета.

Что такое факс и как его отправлять.

Что я не понимаю местных аббревиатур типа БДЖ, КМ и прочих.

Мы договорились с Н. А., что я буду спрашивать ее обо всем, что мне непонятно, и что она мне будет все объяснять, но только после того, как я спрошу. И что я должен этому научиться. Что здесь не армия, где за тебя думают, а ты являешься исполнителем.

Я помню вечер после первого дня работы.

Я ехал в электричке, смотрел на пролетающие за окном деревья и думал: если когда-нибудь стану руководителем, никогда не заставлю своих подчиненных чувствовать себя так, как пришлось сегодня мне. Растерянным, испуганным, неумным лохом.

За эти два часа у меня и образовалась первая рабочая татуировка: **«ТО, ЧТО ОЧЕВИДНО ДЛЯ МЕНЯ, НЕ ОЧЕВИДНО ДЛЯ ДРУГИХ»**. Впоследствии она стала Правилom № 1 моего стиля управления. И в работе с клиентами, кстати, она тоже очень помогает.

Я всегда с пониманием отношусь к каждому молодому соискателю, сотруднику, стажеру и работаю с ним как наставник, провожу первые дни и недели, рассказывая, как у нас принято работать, по каким правилам, что является результатом работы, к кому по каким вопросам можно и нужно обращаться, и так далее... Все это происходит по моей инициативе, я не жду, когда человек попадет в неудобную ситуацию, ведь он может и не признаться, что ему что-то неизвестно или непонятно. Я помню, как чувствовал себя сам, когда был начинающим.

И на все стенания руководителей, которые сокрушаются по поводу того, что их сотрудники слабы и несообразительны, не такие, как «мы были в свое время», что они даже не умеют работать с базой данных, что они даже не готовятся к переговорам, что они даже не спрашивают у клиентов элементарных вещей, что они не читают такие-то книги, я всегда отвечаю вопросом: «Ты ему рассказывал, что так надо? Ты его учил?»

«Так это же элементарно!» — слышу я в ответ.

И всегда говорю одно и то же: **«ТО, ЧТО ОЧЕВИДНО ДЛЯ ВАС, НЕ ОЧЕВИДНО ДЛЯ ДРУГИХ»**.

Это правило важно для руководителя любого звена, и оно всегда со мной.

5. Ищите сильных, слабые прилипнут сами

Чтоб мудро жизнь прожить, знать надобно немало.
Два важных правила запомни для начала:
Ты лучше голодай, чем что попало есть,
И лучше будь один, чем вместе с кем попало.

Омар Хайям

Если вы говорите, что можете, — вы правы.
Если говорите, что не можете, — вы тоже правы.

Генри Форд

Пожалуй, во всех книжках о личном счастье, о достижениях, эффективности, результативности и прочая и прочая вы встретите советы примерно такого рода: чтобы стать сильным, нужно общаться с сильными людьми.

Я исключением не стану, с одной только оговоркой: чтобы общаться с сильными, нужно приложить усилия, потому что вы им на фиг не нужны. А вот слабым нужны, они же должны пить чью-то кровь...

А теперь небольшая история.

29 июля 2002 года, когда меня взяли на работу, кроме меня был принят еще один товарищ. Я его сразу прозвал Гудком, по сходству фамилии с этим прозвищем.

Гудок был странным персонажем, со шрамом на полголовы. Он очень любил беспочвенно понтоваться, и во внутреннем кармане пиджака всегда носил плоскую бутылочку коньяка объемом 0,25, который он употреблял во время обеда, а иногда, как мне казалось, и завтрака.

Так как мы пришли в один день, нас хоть что-то объединяло, и свободное от клиентов время мы проводили вместе. Гудок постоянно рассказывал, каким крутым был на прежнем месте работы, когда заведовал складом и делал деньги на рыбе и резиновых сапогах. Склад, твердил он, это прямо золотая жила. Все это он вещал возле бочки с дешевым квасом, заменявшим нам обед. Еще он рассказывал, что знает Насоса и Борисыча из Железнодорожного и что он с этими *пацанчиками* кое-кого поставил на две тысячи долларов и скоро будет богатым и счастливым.

Ни слова о текущей работе, ни слова о том, почему он ушел со своего золотого склада, мне вытащить из него не удалось. Я про

себя рассказывал мало, но Гудок, особенно после ста граммов, превращался в Аль Капоне и бесконечно повествовал о своих героических разборках, все время путая детали в одних и тех же сюжетах.

Единственным человеком, которого Гудок побаивался, была Н. А.: ей надо было сдавать отчеты, а этого ой как не хотелось делать. Особенно после того, как Гудок однажды сходил на обед. Н. А. попросила его дыхнуть, и пунцовый от страха Гудок начал что-то мямлить, будто у него язва желудка и ему нужно каждый день пить лекарства. Н. А. попросила принести ей пачку, якобы ей захотелось узнать состав такого странного лекарства. Тут Гудок притворился хомячком, тупо моргал и краснел, пытаясь незаметно показать мне жестами, что я должен срочно выйти из офиса, добежать до аптеки, что-то купить и принести ему. Но Н. А. его жесты увидела, после чего сказала:

— Значит, так. Либо ты перестаешь бухать, либо ты здесь не работаешь.

Гудок в этот момент совсем не был похож на *пацанчика*, который ставит кого-то на две тысячи долларов на окраине Железнодорожного. Зато напоминал маленькую носатую коалу с ушами красного цвета.

После этого разговора Гудок изменился. Он чудесным образом перенес «лечение» своей язвы на время ужина, но зато начал усиленно выносить мне мозг на тему «Как все плохо». Как тяжело продавать «КонсультантПлюс» на перенасыщенном рынке, какие у нас наглые клиенты и быстрые руководители, за какие мизерные деньги мы работаем. Словом, классическая речь слабака. Классическое нытье большинства населения нашей страны.

Так происходит и будет происходить всегда.

Тысячи людей будут ходить вокруг вас и жаловаться на жизнь, или на несправедливость, или еще на что-нибудь. Они хотят, чтобы вы помогли им решить их проблемы или поддержали их морально и сказали, что они правы. А еще лучше, чтобы вы стали их единомышленниками. Они вампиры, которые ищут себе жертв, чтобы тоже сделать их вампирами.

Эдакие вампиры-жалобщики, которые мало что хотят делать, но много ноют. Ведь делать тяжело, а жаловаться легко. У меня

вообще складывается ощущение, что жаловаться сейчас модно. У нас в стране это такой способ самовыражения. Чем больше ты жалуешься, тем выше у тебя рейтинг.

И, если вы не станете Блейдом — борцом с кровопийцами из одноименного фильма и не будете сопротивляться этой заразе, вампиры заберут вас в свое сообщество и вы тоже станете нытиком и слабаком. Что самое интересное, вампиров не надо искать, они найдут вас сами. Вы им нужны для того, чтобы сделать вас слабым, иначе они не будут чувствовать себя правыми и правильными, а им это важно.

Я не сопротивлялся, и Гудок меня заразил. Мой испытательный срок становился все серее и суровей, я тоже начал жаловаться на жизнь и работу, и продолжалось это до тех пор, пока нас не вызвала Н. А. Она сообщила: если у нас в течение недели не будет результата, нам придется покинуть компанию как не прошедшим испытательный срок.

После этого разговора Гудок уверенной походкой пошел к метро и вернулся с толстым журналом «Работа и зарплата», а мне почему-то сильно захотелось остаться. Может быть, потому, что здесь работали прекрасные люди, а может быть, потому, что я не хотел ехать с Гудком на овощной склад.

И я начал работать с утроенной энергией, лишь бы добиться результата, которого ждала Н. А. Но как я ни старался, у меня ничего не получалось. Гудок снисходительно улыбался и радовался тому, что у меня ничего не выходит.

И тогда я решил пойти к самому крутому продавцу, который у нас работал. Его все называли Алексей Сергеевич, а как меня звали, он даже не знал, потому что ему было все равно. Его костюм стоил раз в восемнадцать больше, чем мой, он был громкий, веселый, улыбающийся и успешный человек.

— Алексей, можно с вами посоветоваться?

Он посмотрел на меня, улыбнулся, кивнул на стул рядом и сказал: «Валяй».

Я ему рассказал, что работаю уже давно (целых полтора месяца!), у меня не получается продавать, и вот осталось три дня, и меня уволят, если я не приведу ни одного клиента. И я уважаю его успехи и хочу, чтобы он поделился со мной опытом.

Алексей еще раз улыбнулся и спросил меня, зачем ему это — мне помогать.

Я был шокирован. И даже разозлился. Ведь пришел же, нормально попросил помощи, деликатно поговорил, даже комплимент по ходу ему сделал. Алексей Сергеевич сказал:

— Пойми, я буду на тебя тратить время, которое мог бы потратить на себя и своих клиентов. Тебя через три дня здесь может не быть, а я эти три дня могу качественно поработать. Зачем мне тратить время на тебя вместо себя?

Он явно иронизировал, хотя никакой агрессии я не ощущал. Наоборот, он был явно добродушен и что-то хотел от меня услышать.

— Я хочу стать таким же успешным, как вы. Хочу, чтобы моя первая работа в Москве не стала последней. Хочу научиться у вас, Алексей Сергеевич.

Алексей Сергеевич еще шире улыбнулся, хлопнул своей огромной ладонью по моей руке и сказал:

— С тебя три пива в кафе «Джанга» в 18:30 после работы.

Сначала я возмутился, так как мне в это время нужно было на электричку, а потом еще до дома 2,5 часа добираться... но быстро осекся: рассчитывать на то, что Алексей Сергеевич начнет помогать в рабочее время, было бы совершенно неразумно.

В общем, он со мной встретился. И на следующий день тоже, и на следующий. Он стал для меня Лёхой, и оказалось, что он на три года моложе меня, во что мне до сих пор слабо верится: я думал, что он старше минимум лет на десять. Он рассказывал про смысл работы, про умение держаться и падать, про то, что надо оставаться человеком и уметь радоваться мелочам, что надо ставить цели и любить родителей. Ничего специального про клиентов, ничего практического про работу.

Но он пылал жизнелюбием, от него било позитивной энергией и успехом, и у меня автоматически расправлялись плечи. Хотелось жить. Знал бы Лёха, что уже через восемь месяцев я буду опережать его по результатам, наверное, не стал бы тогда со мной возиться. Но он мне нравился явно больше, чем Гудок.

Сейчас, спустя одиннадцать лет, я прекрасно понимаю слова: «Общайтесь с сильными людьми. Только при этих условиях вы сами можете стать сильным». И одна из моих любимых татуировок

гласит: **«ИЩИ СИЛЬНЫХ, СЛАБЫЕ ПРИЛИПНУТ САМИ»**. Эту татуировку сделал мне Лёха в кафе «Джанга».

Сильные никогда к вам не подойдут и не скажут первыми: «Привет! Как дела? Я Сильный, а тебя как зовут? О, ты Слабый? Хочешь, помогу? Хочешь, сделаю тебя таким же, как я? Держи руку крепче, побежали в светлое будущее!»

Встречи с сильными нужно добиваться. Сильных нужно искать. На сильных нужно равняться, с сильных нужно брать пример.

Слабые найдут вас сами. Причем придут с большой ложкой, чтобы зачерпывать этой ложкой ваши мечты, надежды, хорошее настроение, веру в успех и улыбки. Как это делал Гудок.

Первая сделка у меня прошла в последний день двухмесячного испытательного срока, точнее, в последний час. И я остался работать в компании «Что делать Консалт» на десятилетия. А Гудка уволили, как и обещали.

Уходя, он говорил, что компания плохая, а он хороший, но я его больше не слушал. В течение двух лет он мне периодически звонил и рассказывал про свое славное прошлое. Я слушал его и улыбался. И вот он позвонил мне в очередной раз, а я ему радостно сообщил: меня назначают руководителем отдела продаж. В тот момент он работал охранником на продуктовой базе и каждый вечер пил 0,25 коньяку возле метро. Больше он почему-то никогда не звонил.

Наверное, нашел еще кого-то, кому можно рассказывать про Борисыча из Железнодорожного и резиновые сапоги...

6. Каждого можно простить за ошибку (при определенных обстоятельствах)

Снисходительные к себе,
Мы к другим беспощадны слишком,
К незадачливой их судьбе,
К их ошибкам, словам, страстишкам.
Нам бы помнить, вздымая меч
На другого с завидным рвением:
Даже спичка за право жить
Платит полным самосожжением!

Игорь Холупский

У каждого человека, наверное, есть случаи, за которые бывает по-настоящему стыдно. Про такой свой случай я как раз сейчас и расскажу. Но перед этим немного про бизнес «КонсультантПлюс» — это важно, чтобы понять смысл моего проступка.

Бизнес «КонсультантПлюс» несвойственен для нашей страны. Об этом говорят все мои знакомые, которые слышат истории про работу в этой большой сети. Вся сила огромной структуры, объединяющей все города России и больше полумиллиона юридических лиц, заключается в том, что все РИЦ (региональные информационные центры — компании, представляющие интересы сети в своем регионе) работают строго и исключительно по правилам, заданным вендером.

Все держится на исполнительской дисциплине, соблюдении строгих стандартов обслуживания, выверенной ценовой политике, соблюдении бытовых правил и системы коллективной безопасности. В общем, этот бизнес — воплощение мечты любого политика, так как все РИЦ живут по единым законам, которые требуется соблюдать, иначе с тобой просто-напросто могут разорвать дистрибьюторское соглашение и ты перестанешь быть частью единой системы. При этом правила соблюдать приходится в добровольно-принудительном порядке, так как периодически каждый РИЦ проверяют специально обученные сотрудники Координационного центра «КонсультантПлюс». При нарушении каких-либо норм и правил тебя могут оштрафовать на очень приличную сумму.

Самое главное, что правила касаются морали и высокой ответственности: не давать откатов, своевременно обновлять систему, уважать клиентов, не выводить на рынок непроверенные продукты, вести честную конкурентную борьбу и так далее. Неудивительно,

что «КонсультантПлюс» за последние пять лет практически заставил капитулировать своего основного конкурента — «Гарант», у которого, при всем моем уважении, что-то давно не ладилось... Но когда-то это была достаточно серьезная компания, которую при работе с потенциальными клиентами стоило даже побаиваться.

И вот в ноябре 2003 года у меня случилось столкновение с одним из дилеров нашего основного конкурента. Я отработал как мог, но оппоненты сбросили цену в три раза от нашей и наблюдали, что произойдет дальше. А дальше я со своим руководителем на отчете начал разрабатывать план по удержанию преимуществ.

И тут мой менеджер хитро улыбается и говорит: есть, мол, один способ.

И предлагает мне нарушить правила.

Глубоко в детали лезть не буду, скажу просто: при определенных обстоятельствах цена поставки комплекта могла быть такой же, которую предлагали наши конкуренты.

Я был несколько шокирован и даже сказал, что мы всегда работали честно и что именно это нас выделяет из основной массы, но она настаивала на своем. Короче, я поддался и осознанно правила нарушил, причем сделал это под строгим руководством менеджера.

На тех переговорах я впервые в глубине души надеялся, что клиент выберет не нас. Однако при одинаковом ценовом предложении клиент подписал мой договор. Так я стал «нарушителем общепринятых правил». Честное слово, я по-настоящему страдал и сто раз прокручивал тот отчет, после которого пришлось сделать так. И даже сейчас, спустя десять лет, переживаю тот случай.

Прошел декабрь, потом январь, за ними февраль с мартом, в апреле наступила весна, и вот подошла пора всей стране уезжать на майские праздники — кому на дачи, кому в Турцию.

30 апреля 2004 года за три часа до начала майских праздников в кабинет, где сидел наш отдел, зашел мой руководитель и грубовым голосом сообщил, что «нас всех поймали». Уже через пять минут я узнал, что я был не один такой «нарушитель», а каждый из нас был замешан в этом темном деле. Еще через десять минут я узнал, что нас всех, но каждого по очереди, вызывает к себе основатель компании — Павел Михайлович Гориславцев.

Все, весело щебеча, начали собирать портфели. То тут, то там слышались возгласы: «А чего они хотят, в таких условиях работать?», «Ну, это была вынужденная мера», «Посмотрим, как он поступил бы на моем месте», «Нас всех уволят, ха-ха-ха», — и тому подобное.

Не хочу казаться лучше других, но пишу-то откровенно... мне тогда почему-то смеяться не хотелось. Было немного противно из-за всего, что происходило вокруг. И при этом я чувствовал, как с души упал тяжелый камень. Помню свои мысли: «Ну давай, отвечай теперь. Земля круглая. Вот и пришел последний час твоей работы в этой компании».

Напоминаю: весь бизнес сети «КонсультантПлюс» держится на высокоэтических нормах и правилах, а наш основатель стоял у истоков создания бизнеса и очень умело защищает его интересы.

Павел Михайлович (или П. М., как у нас принято его называть) разговаривал с каждым человеком минут по сорок. Люди выходили бледные, уже не шутили. Подходили ко мне, жали руку и, волоча ноги, покидали офис. Кто-то даже не подошел и не попрощался. Все были уволены. Рассчитывать, что со мной произойдет что-то другое, не приходилось.

Время было уже 22:00, через 40 минут с вокзала отправлялась последняя электричка, но этот вопрос заботил меня меньше всего. Я остался последним.

Меня вызвали в кабинет. П. М. дал мне чистый лист бумаги и сказал, чтобы я писал объяснительную, как мой руководитель заставил меня подделать документы, благодаря чему мы смогли предложить клиенту сверхльготные условия. Я писать не стал и сказал:

— Павел Михайлович, меня никто не заставлял так делать. Это был осознанный поступок взрослого человека. Давайте я напишу про себя, а не про моего менеджера.

— У меня стопка объяснительных от других бывших сотрудников, и все об одном и том же. Пиши и ты.

— Я своего руководителя сдавать не буду, даже если он не прав. Наказывайте меня.

— О, какой смелый и честный! А клиента ты честным способом привел?

— Нет. И мучаюсь до сих пор. Готов вернуть все деньги, связанные с расходами на этого клиента.

— Вернешь обязательно. Игорь Юрьевич, — П. М. обратился к сидящему в другом углу кабинета топ-менеджеру, — это он у нас лучший продавец? И как же он лучшим-то стал? Вот таким способом?

— Все остальные сделки чистые. Я лично проверял. Одна залетняя, но в рейтинге среди продавцов у него первое место с большим отрывом от второго, поэтому все легально, — сказал Игорь Юрьевич.

Я посмотрел на часы и понял, что ночевать сегодня буду на вокзале. Мне было так противно, что хотелось сгореть от стыда или провалиться сквозь землю. Я сказал:

— Я полностью осознаю свою вину и предлагаю не тянуть время. Озвучьте ваше решение. Все предыдущие решения относительно остальных моих коллег мне известны, поэтому не надо со мной отдельно церемониться.

П. М. закурил, сказал, что я могу быть свободен, и начал пускать клубы дыма в потолок. Я ничего не понял, поэтому переспросил:

— В смысле, свободен?

— Ты остаешься в компании.

— Почему такая привилегия?

— Потому что ты единственный, кто считает, что сам совершил ошибку. Ты единственный не валишь вину на других. И ты единственный, кто готов сделать хоть что-то, чтобы ошибку исправить.

— Но ведь это нарушение установленных норм и процедур.

— Каждый имеет право на серьезную ошибку, но только на одну. И каждый имеет право на то, чтобы его простили. При определенных обстоятельствах.

— При каких?

— При таких, как у тебя. Когда ты готов из шкуры вон вылезти, лишь бы восстановить свою репутацию в моих глазах. А еще ты принимаешь удар на себя. Мне это нравится.

Я поблагодарил П. М., вышел из офиса, купил бутылку теплого пива и провел одну из самых счастливых ночей в своей жизни, гуляя по ночной Москве. Мне явно было о чем подумать.

После той ночи у меня на левой ягодице осталась татуировка: **«КАЖДОГО МОЖНО ПРОСТИТЬ ЗА ОШИБКУ, НО ТОЛЬКО ПРИ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ»**. Можно получить прощение, раскаявшись в содеянном, принять вину на себя, быть готовым прикладывать усилия, чтобы сохранить лицо.

Через полгода Игорь Юрьевич и Павел Михайлович назначили меня руководителем отдела. Наверное, знали, что я никогда не наступлю на те грабли второй раз. И другим не дам.

Вот уже десять лет я яростно защищаю интересы бизнеса, фанатично слежу за соблюдением тех самых норм и правил и заставляю каждого сотрудника «с пеленок» эти нормы знать и выполнять. Потому что уж кто-кто, а я точно знаю, на чем держится наш бизнес.

А татуировка «Каждого можно простить за ошибку...» помогала мне не раз: например, когда нужно было вернуть одного заблудшего сотрудника, случайно оказавшегося у наших конкурентов....

Но только при определенных обстоятельствах.

7. Не делайте работу за подчиненных

Однажды все руководство крупной компании отвезли далеко-далеко на острова на длительный тренинг. Никого из менеджеров в компании не осталось.

По возвращении обнаружилось, что все подразделения компании разделились на три категории:

- 1) результат упал;
- 2) результат не изменился;
- 3) результат вырос.

После этого топ-менеджеры вместе с собственником приняли решения.

1. Отправить руководителей подразделений, где результат упал, еще на один месячный тренинг, чтобы те научились делегировать свои полномочия.
2. Выдать годовой бонус руководителям, в чьих подразделениях в их отсутствие результат остался стабильным.
3. Уволить менеджеров подразделений, где результат вырос, так как люди без них работают лучше, чем при них.

Байка с одного из управленческих тренингов

Выполнение работы за подчиненных — классическая ошибка всех руководителей, которые «выросли снизу». Или работали хорошо и успешно, а потом их за хорошую работу назначили менеджерами в том же или похожем подразделении. Это даже не ошибка, а капкан, который может лишить любого молодого руководителя всякого желания быть управленцем.

Я в этот капкан попал в октябре 2004 года, сразу после назначения на свою первую управленческую должность — руководителя отдела продаж. Прошу заметить, что на тот момент это было слабое подразделение, которое находилось в конце рейтинга всех отделов продаж в компании. При этом его предыдущие менеджеры были прекрасными людьми. Их с должностей сняли, а меня отправили туда со спасательной миссией.

Я был тогда лучшим продавцом компании, гордым, задиристым, несколько лихим и придурковатым, но абсолютно точно знающим, что нужно делать, чтобы прокормить себя, свою семью и даже своих друзей, мамину собаку и своего кота. Но тут вокруг меня изменилось окружение: появилось много людей, которые тоже хотели есть. Эти люди назывались теперь моими подчиненными.

Теперь-то я понимаю, что с назначением на должность я начал только называться руководителем, но не стал им.

Итак, чем я занялся? Я начал работать продавцом. Один за всех! Решил, что я, как эксперт в продажах, личным примером покажу, как действовать. Я точно знал, что продавцу следует делать каждый день, чтобы достигать отличного результата. И, поддавшись соблазну, начал помогать своим сотрудникам в том, что лучше всего знал и умел сам. Но если раньше я решал пять задач, теперь пришлось справляться с двадцатью пятью. Каждый день, за каждого человека.

Результат был ошеломляющим. Отдел в первый же месяц работы занял первое место по компании. Я был Суперменом, а мои люди все поняли и поудобней уселись мне на шею. «Помощи» от меня они уже чуть ли не требовали. Манипуляции типа «у тебя же лучше получится», «это такой клиент, с которым можешь справиться только ты» и «научи меня личным примером» работали прекрасно. У сотрудников появились первые деньги, и они поняли, как их зарабатывать, при этом не прикладывая усилий.

Знаете, что самое ужасное? Они ничему не научились! Мастер-класс не сработал.

Второй месяц работы был таким же. На этот раз второе место по компании, счастливые сотрудники и мои потрескавшиеся нервы. Люди опять ни капельки не выросли, а я опять ничему не научился.

А потом ко мне наконец-то пришел мой босс и сказал, что хочет неделю присутствовать у меня в отделе и понаблюдать за тем, как я выстраиваю работу.

Ему хватило дня. Черный от злости, он позвал меня к себе в кабинет и сказал примерно следующее (ненормативная лексика удалена редактором книги):

— Если я еще раз увижу, что ты делаешь работу за своих подчиненных, я тебя уволю. Ты понимаешь, что, если ты уедешь в отпуск или заболеешь, твоё подразделение моментально развалится?

Скорее всего, в этот момент у меня и проявилась татуировка чуть ниже спины: **«НЕ ДЕЛАЙ РАБОТУ ЗА ПОДЧИНЕННЫХ»**.

Я как-то сразу все понял и перестал. И в следующем месяце отдел опять свалился в рейтингах на дно, как будто и не было двух предыдущих. Только теперь я получил, кроме ужасающего результата, еще и обиженных людей, которые возмущались тем, что я резко перестал работать с их клиентами.

Оказалось, что те двадцать пять действий, которые я совершал для получения результата, — вовсе не то, что нужно было.

Оказалось, что ключевые компетенции, которыми я обладал как переговорщик, были не нужны. Нужны были другие пять или двадцать пять компетенций (эта книга как раз про них).

Оказалось, что люди не такие, как я. Не жадные до новых знаний и навыков. Они не хотят сами делать то, что делал я, и даже не понимают, что это делать нужно, если хочешь получить результат.

А мой опыт лучшего продавца, как оказалось, совсем не означал, что я стану хорошим управленцем.

Конечно же, я до сих пор иногда сам работаю с клиентами, но только в том случае, если мои лучшие сотрудники не могут с этим справиться, а цена вопроса высока. Или когда нужно показать молодым ребятам, что «есть еще порох в пороховницах и ягоды в ягодицах». То есть когда этого требует здравый смысл. В ситуации, описанной выше, здравым смыслом не пахло.

Теперь я сам назначаю людей на должности менеджеров. И одна из главных рекомендаций, которую я даю всем молодым руководителям, такова: вы должны находить «золотую середину», умея отказываться от своего предыдущего опыта — даже если там вы были большой молодец. Но в то же время не растеряйте его, потому что он может пригодиться в любую минуту.

Основные ваши пять задач на сегодня лежат в другой области. Теперь вам нужно решать общие вопросы своего подразделения и только таким способом гарантировать ожидаемый результат большим боссам, которые когда-то назначили вас на эту должность.

А то ведь они опять могут прийти. Но теперь чтобы снять вас с должности. Боссы — они такие...

8. Не вступайте в переговоры с террористами

«Ты сер, а я, приятель, сед,
И волчью вашу я давно натуру знаю;
А потому обычай мой:
С волками иначе не делай мировой,
Как снявши шкуру с них долой».
И тут же выпустил на Волка гончих стаю.

И. А. Крылов. Волк на псарне

Не знаю, насколько это правда, но один мой приятель рассказывал, будто в Японии нет террористов. Точнее, таких, которые захватывают заложников. Он утверждал, что в Стране восходящего солнца есть некий закон или другая норма права, согласно которой человек, ставший заложником, с момента захвата перестает считаться гражданином Японии. И государство перестает нести ответственность за такого человека.

Поэтому силовые структуры единственной оставшейся в мире империи считают своим долгом уничтожать сразу всех, кто попал в ситуацию, — террористов и заложников просто сметают с лица земли. Как вы понимаете, при таких обстоятельствах пропадет всякий смысл кого-то захватывать и что-то требовать. Собственно, поэтому террористов в Японии и нет.

Кого можно считать террористами в бизнесе?

Любой сотрудник, который каким-либо способом вам угрожает, и есть так называемый террорист. Особенности любителей таких угроз — это подразделения или персонал, без которых организация не функционирует, либо сотрудники, обладающие уникальным функционалом.

В нашем бизнесе одна из основных услуг, благодаря которой мы оказываем клиентам непрерывную поддержку, — это горячая линия. Я прекрасно понимаю, что это такое с точки зрения 99% читателей. Если бы я не знал, как работают наши ребята, то, скорее всего, у меня самого возник бы образ вечно занятого телефона, робота-автоответчика или тупых девочек на том конце провода. В свое время мы сделали все для того, чтобы ничего общего с таким представлением не иметь. Горячая линия стала, пожалуй, самой

главной нашей дополнительной услугой, которой довольны все клиенты.

А сотрудники горячей линии — это своего рода «золотой гвоздь» нашего автомобиля, без которого машина не сдвинется с места.

И я вспоминаю, как в далеком 2004 году наша горячая линия стала бандой террористов...

Ребята там работали хорошие, консультировали клиентов грамотно, были доброжелательными и приятными. Они дружили, встречались на выходных и прилично зарабатывали. Но в один прекрасный момент один из них начал проявлять недовольство, связанное с тем, что Павел Михайлович, который учился тогда на Executive MBA в Институте бизнеса и делового администрирования, решил совершенно перестроить нашу компанию, т. е. фактически создать нечто совсем другое.

Наша компания была тогда иной. В ней царил некий крутой замес предпринимательского лихачества 90-х годов и совкового подхода к работе. Например, если в одной комнате, где обычно работают два человека, звонил телефон у того, кто в данный момент отсутствует на месте, его коллега мог спокойно продолжать работать, не снимая трубку. П. М. заставлял перехватывать телефон. А вдруг это звонит клиент?

П. М. ввел в обычай снимать трубку не позже, чем после третьего сигнала. Вдруг клиент не дожидается?

П. М. положил за правило не покидать кабинет всем сразу, а обязательно оставлять дежурного сотрудника, который не заставит клиента нервничать, а сможет с ним поговорить.

П. М. запретил пить чай и кофе на рабочих местах, дабы не смущать клиентов, которые могут случайно нагряться в офис.

Павел Михайлович был погружен в вопросы клиентоориентированности и вводил новые процедуры, стандарты и правила работы с клиентами. Именно для того, чтобы не осталось места для такой горячей линии, которую я описывал выше.

И вот в некий хмурый день некий хмурый сотрудник горячей линии начал вслух выражать недовольство новыми порядками. Конечно же, все изменения были восприняты как покушение на личную свободу. «Вот раньше у нас было хорошо, а сейчас..., ..., ...»

Хмурый начал бить по больным местам своих коллег:

«Почему мы не можем сходить вместе пообедать? Всегда ходили, а тут...»

«Пусть еще за нами слежку устроят и в сортирах камеры развесят!»

«Доколе будет продолжаться этот беспредел?! О клиентах они подумали, а о нас?!»

Он всячески демонстрировал неразумное поведение, продолжая с вызовом в глазах пить кофе из большой кружки и подстрекая всех уходить на обед вместе.

Людям гораздо проще оставаться в состоянии статус-кво, чем начинать жить по-новому. Поэтому Хмурого поддерживали. Он от этого еще больше раззадоривался, считая себя Лениным на броневике, и кричал еще громче. «Да! Мы не племя! Мы цивилизованные люди!», «Мы имеем право на свободу от офисного рабства!», «Все в этой компании зависит от нас! Мы центр Вселенной!»

В общем, в то время, когда Павел Михайлович создавал клиенто-ориентированный сервис, Хмурый создавал коалицию против власти.

П. М. мог зайти в любое время в любой кабинет, чтобы проверить, есть ли хоть один человек в комнате. Звонил на разные телефоны, чтобы убедиться, что трубку снимают не позже, чем после третьего гудка. Личным вниманием и постоянным присутствием он воспитывал в нас уважение к клиентам и дисциплину.

И вот однажды Павел Михайлович зашел в кабинет, где находилась наша горячая линия, точнее, где должны были пребывать ее сотрудники.

Телефоны разрывались. В комнате никого не было. На столах стояли кружки с остатками кофе. П. М. сел за стол и начал отвечать на телефонные звонки.

Через 20 минут сплоченный коллектив консультантов вернулся в кабинет, где с удивлением обнаружил собственника, делающего их работу.

Имел место серьезный разговор.

Напоминаю, что без горячей линии существование нашего бизнеса находится под угрозой. К сожалению, об этом факте знали

все, включая консультантов горячей линии. Вперед вышел Хмурый и начал качать права: «Мы — мозг компании. Нам нужны особые условия труда. Мы не согласны с решениями, которые принимаются в компании. Если вы не согласны с тем, что мы исключительное подразделение, мы будем работать так же, как вы к нам относитесь!»

Погрустневший П. М. спросил у остальных:

— Все согласны?

Все дружно закивали, нахмутив при этом брови.

Террористы захватили Павла Михайловича в заложники.

Минут через тридцать все бывшие консультанты горячей линии собирали свои вещи и, поджав хвосты, выбегали из офиса. Их уволили в одно мгновение.

Наша компания осталась без одного из самых нужных подразделений. А найти хороших консультантов на горячую линию было в те времена очень непросто.

П. М. собрал совещание менеджеров, рассказал про ситуацию, попросил помощи, и все руководители среднего звена вызвались помочь. Каждый день на горячей линии дежурили разные менеджеры, умудряясь при этом управлять своими подразделениями.

Руководители компании закрывали брешь в течение нескольких месяцев, пока шел подбор новых консультантов. И ни один из наших клиентов не заметил снижения качества сервиса. И ни один из руководителей не допустил ни одной юридической ошибки. Благо «КонсультантПлюс» был всегда под рукой.

Я помню, насколько сильно восхитился тогда подходом П. М. В честь этого у меня даже есть аккуратно выведенная татуировка: **«НЕ ВСТУПАЙ В ПЕРЕГОВОРЫ С ТЕРРОРИСТАМИ»**.

Каждый сотрудник, работающий со мной, знает: я никогда не вступлю в переговоры с людьми, которые хотят меня сделать заложником какой-либо ситуации. И каждый знает, что может последовать за такой попыткой... Чего и вам настоятельно рекомендую добиться.

...А клиентоориентированной наша компания стала. Проверьте, если не верите.

9. Клиенты — наше всё

Посвящается Павлу Михайловичу Гориславцеву

Когда клиент входит в мой магазин, забудьте меня.
Он — король.

Джон Ванамейкер

Да я за клиента летящий напильник
в поле зубами остановлю!

П. М. Гориславцев

Наша компания суперклиентоориентирована. Мои сотрудники знают, что можно прервать любой разговор, совещание и даже заседание правления компании, если вопрос касается клиента и если он срочный.

Каждый боец, который работает с клиентами в поле, имеет возможность позвонить менеджеру любого звена, если ему не могут помочь нижестоящие менеджеры и вопрос не терпит отлагательств.

Каждый сотрудник бэк-офиса, который работает на тех самых «бойцов в поле», понимает, что работает для того, чтобы у нас появился еще один клиент, и что он должен делать свою работу хорошо и быстро.

И заслуга в этом исключительно нашего основателя, который в 2004 году перевел управление компанией в ручной режим и начал создавать по-настоящему клиентоориентированную организацию.

В своей жизни я всего дважды столкнулся с решимостью Павла Михайловича помогать клиентам, но оба случая запомнил на всю жизнь, о чем и спешу поведать.

...Дело было ранней весной 2005 года, когда на улицах еще рано темнеет, а под ногами уже тонны грязи и песка. Если вы помните, я был в то время руководителем отдела продаж.

Работа в отделе продаж порой отличается от других. Например, тем, что ты можешь задержаться в офисе по причине того, что сотрудник пребывает на переговорах и уже четвертый час не выходит от клиента.

В это время настоящий менеджер не имеет морального права уйти домой: это как предать своего сотрудника, который в данный момент защищает интересы твоей компании и лично твои. Сотруднику может понадобиться помощь из офиса, поэтому нужно ждать,

пока он не выйдет от клиента и не позвонит тебе, чтобы рассказать, как прошли переговоры.

В тот вечер как раз это и случилось. Мой боец предупредила меня, что у нее поздние переговоры с очень серьезным клиентом и что она может у него задержаться. Я заверил, что буду на месте, пожелал удачи и ждал звонка, просматривая клиентскую базу.

Звонок раздался за одну минуту до конца рабочего дня:

— Максим, все хорошо, но нужно в срочном порядке переделать договор. Завтра в 8 утра у меня встреча с директором и сразу оплата счета, но только в том случае, если мы успеем сделать документы.

Мигом я оказался в коридоре и уже бежал к нашему юристу, чтобы попросить его задержаться на 30 минут. Юриста поймал в дверях, извинился, быстро объяснил ситуацию и попросил остаться.

— У меня по трудовому договору рабочий день до 19:00. Я ни по каким причинам не собираюсь задерживаться, — услышал я в ответ.

— Дружище, ну помоги. Сделка может сорваться, клиент может уйти к конкурентам. Ты ведь тоже на клиентов работаешь, как и я. И живем мы с тобой на те деньги, которые нам клиенты платят. Я у тебя в долгу не останусь, помоги, — так я уговаривал юриста.

— Я работаю с 10 до 19. Какие у вас вопросы?

— Не разговаривай со мной как юрист! Пойми по-человечески! Сегодня ты мне поможешь, завтра я тебе. Нам завтра в 8 утра надо уже быть с новыми договорами у клиента.

— Это не мои проблемы, а ваши.

— Ну сможешь завтра прийти пораньше? В 7 утра сможешь? Чтобы нам успеть? Я тебя неделю в столовую за свой счет водить буду.

— Я работаю с 10 до 19.

Признаюсь, конечно, хотелось дать ему в морду, в первую очередь за то, что разговаривал он со мной как последний бюрократ. Объяснил бы нормально: «жена, ребенок, спортзал, свидание», нет, заладил, гад: «с 10 до 19, с 10 до 19...» Но пришлось сдержаться, так как формально этот юрист был прав.

Боец мой приехала через полчаса, я сидел, обхватив голову руками, и думал, что же делать. Взяв стопку стандартных договоров, я пошел в кабинет, где находилась администрация и высший

менеджерский аппарат компании. Секретарей нет, администраторов нет, директор по продажам ушла, и только в глубине открыта дверь, где кто-то работает. Я подошел к двери. Там что-то набивал на клавиатуре Павел Михайлович Гориславцев. Он поднял глаза, удивился, что кто-то еще в офисе, и спросил: «Батырев, чего тебе?»

Я говорю:

— Да я думал, что есть хоть кто-нибудь, кто поможет договор переделать, извините, Павел Михайлович.

— Тебе срочно, что ли? Иди сюда! Я вообще-то аттестованный аудитор, думаю, справлюсь, — сказал П. М., и я зашел в кабинет.

И вот я, мой сотрудник и наш генеральный директор переделываем договор, чтобы он соответствовал требованиям разработчика, с одной стороны, пожеланиям клиента, с другой, и нашим условиям, с третьей. Делали мы это часа два. В конце П. М. радостно поставил печать на документ, собственноручно подписался и вручил его нам с пожеланием удачи на завтрашних переговорах.

Перед тем как выйти из кабинета, Павел Михайлович спросил меня, почему я не обратился с этим вопросом к юристу. Я объяснил, что тот не смог задержаться, и поехал домой.

Я ехал на трамвае в свою съемную квартиру в Строгино и восхищался тем, с какой решимостью мой директор взялся помогать рядовым сотрудникам по вопросу, касающемуся всего одного клиента. Надо сказать, что в то время у нас было уже около четырех тысяч клиентов. В этом же трамвае на моем сердце появилась еще одна татуировка: **«КЛИЕНТЫ — НАШЕ ВСЕ»**.

На следующий день клиент счет оплатил, договор его полностью устроил, а юриста П. М. уволил. Не знаю, с какой формулировкой, не знаю, как они разговаривали и о чем, но точно знаю, что, скорее всего, наш основатель решил: такие сотрудники его не устраивают.

Вторая история случилась спустя пять лет, в тяжелое время, весной 2009 года.

У одного из потенциальных клиентов после длительных переговоров возникло желание работать с нашей компанией. Но, к сожалению, имелся негативный опыт работы с нашими партнерами (которых я считаю конкурентами). Клиенту очень нужно было, чтобы на договоре стояла не факсимильная печать, а живая под-

пись генерального директора. Более того, чтобы убедиться в том, что подписывать договор будет лично директор, к нам в офис должен был приехать руководитель юридического отдела этой компании.

Павел Михайлович тогда ушел в отпуск и вечером должен был улететь в далекие теплые страны.

Я набрал его номер, осторожно описал ситуацию и спросил, сможет ли он приехать к двум часам в офис. «В семь вечера у меня самолет, но к двум буду», — ответил П. М.

В два часа дверь моего кабинета распахнулась, и я обомлел. В дверях стоял Павел Михайлович — в черном костюме, в белоснежной рубашке с яркими запонками, в туфлях, вычищенных до блеска, с аккуратнейшей прической. Для подписания договора он взял с собою ручку с золотым пером.

К этому времени наша база составляла уже около 6500 клиентов.

Я набираю номер руководителя отдела, сообщаю, что директор на месте, и слышу заикание:

— П-п-представля-я-яете, Максим Валерьевич, н-н-начальника юротдела вызвали срочно в суд, и к-к-к н-н-нам едет обычный к-к-курьер. И еще он оп-п-п-паздывает на полчаса.

Кажется, в этот момент я похудел килограммов на пятнадцать.

Я сказал П. М., что человек задерживается и, скорее всего, придет не тот, кого мы ждали, и мы полчаса обсуждали текущие вопросы.

Через полчаса в кабинет привели курьера в самом ужасном положении, которое вообще может быть у курьеров. Вы знаете, среди них есть достойные и очень хорошо делающие свою работу люди. Но этот... Мужчина без возраста, волосы длинные, немытые, свитер растянут, ногти грязные. Да еще и с глубокого похмелья.

Я думал, что Павел Михайлович в ту же минуту обматерит меня, но мой директор преобразился. Мгновенно он стал человеком-обходительностью, человеком-вежливостью, человеком-дипломатичностью.

«Здравствуйте!», «Где вам подписать?», «Давайте я вам покажу мой паспорт, чтобы вы убедились, что это я», — и так далее...

Смотрелось это очень странно: красавец П. М., одетый с иголочки, с золотой ручкой в руках, пытается понравиться самому убогому курьеру, которого я видел в своей жизни.

После того как курьера проводили, П. М. посмотрел на часы и срочно пошел к себе в кабинет, видимо, чтобы взять ключи от машины и помчаться домой, забрать семью и быстро отправиться в аэропорт.

Я семеня за ним по коридору и говорил: «Павел Михайлович, извините меня. Я ж думал, что приедет начальник юротдела, что он не опоздает, а тут вот явился этот страшный человек».

Павел Михайлович остановился, непонимающе посмотрел на меня и сказал:

— Зачем ты так говоришь? Ты что, не понимаешь, что этот человек может быть братом генерального директора или отцом того начальника, который принимает решение об оплате нашего счета? Это — представитель нашего клиента. А клиенты — наше всё!

Татуировка на моем сердце запульсировала, и я, восхищенный, остался в коридоре — смотреть вслед уходящему генеральному директору.

КЛИЕНТЫ — НАШЕ ВСЁ! И это единственная правда любого бизнеса.

Чего и вам желаю.

10. И даже в кабаке вы — менеджер!

В пятницу утром я уже рад,
Что к вечеру зверски буду ужрат,
Что где-то между пятью и семью
Я превращусь в озорную свинью...

Семен Слепаков.
Гимн офисного работника

Эта тема стоит отдельной татуировки, совершенно точно! Тем более с учетом многолетних уже традиций новой России «отмечать пятницу». Поведение менеджера в питейном заведении — это отдельная и очень обширная тема, которую в этой главе мы раскроем подробно и емко.

Итак, момент первый.

После того как мой молодой отдел первый раз за много лет работы занял первое место в компании, я решил это дело отметить. Спросил всех своих ребят, готовы ли они пойти в пятницу после работы в ближайшее кафе с условием, что каждый платит за себя, а с меня парочка бутылок крепких напитков. Возражений не было, и мы отправились обмывать первое место.

Сидели хорошо, поднимали тосты, планировали будущее, я озвучивал наполеоновские планы, и вроде бы все были довольны. Нам бесконечно подносили алкоголь и закуски, я сбился со счета, сколько мы всего заказывали. Но спустя час один мой сотрудник вежливо попрощался, сказал, что спешит домой, и как-то робко сунул под свою тарелку пару купюр. Потом еще один, а спустя минут сорок еще, а спустя час еще один... я понимал, что раз я инициатор праздника, то мне нужно уходить последним. Часов в десять вечера мы стали собираться.

Я попросил официанта, чтобы он принес счет, и сказал оставшимся коллегам: «Давайте, кто на сколько наел, собираемся, я видел, что остальные тоже деньги оставляли, передавайте их сюда». До этого момента все было весело и дружно. Шумная компания собрала купюры, оставленные ушедшими товарищами, мой взгляд остановился на той злополучной тарелке, обладатель которой ушел

первым. Я видел, как оттуда извлекли 150 рублей. Все сбросились, и получилось около 3500 рублей.

Счет принесли на 12 500.

Зарплаты тогда в Москве были не такими большими, и каждая тысяча имела значение, поэтому я сидел с квадратными глазами и смотрел на этот счет минуты две, не поднимая головы. Мне казалось, что я слышу, как бьется мое сердце.

И вот тут началось самое неприятное: люди поняли — что-то не то, забрали счет, каждый начал судорожно вспоминать, что ел, насколько наел, доставать мобильные телефоны, открывать там калькуляторы, пересчитывать, говорить «ой», доставать еще деньги, доплачивать, потом считать, сколько наел сосед и почему он «оставил 300 рублей, если у него одна котлета стоит 290»... Это, в общем, неприятно, скажу я вам. Праздник был омрачен. В итоге 5000 собрали все бойцы и 7500 отдал я. Деньги у меня оставались только на метро и на трамвай. И вместе с последней купюрой, которую я отсчитал, у меня, похоже, родилась на красных ушах татуировка: **«И ДАЖЕ В КАБАКЕ ТЫ — МЕНЕДЖЕР!»**

Менеджер должен организовывать работу и досуг своих сотрудников, если он рядом. Это прописная истина. Совместную оплату счета в кабаке руководитель тоже должен организовывать, к тому же для этого есть веские причины.

1. Когда каждый платит сам за себя — это нормально. Пусть сотрудники привыкают к тому, что раз уж договорились о совместных действиях, то надо соответствовать. Более того, оплата дисциплинирует людей и заставляет более аккуратно относиться к выбору блюд в следующий раз.
2. Каждому человеку всегда кажется, что он поел на меньшую сумму, чем сам себе представляет. Проверено опытным путем. Что же касается общих блюд, как, например, всякие разносолы, мясные тарелки, шампанское для женщин и торт со стриптизершей внутри, то участвуют в этом весьма неохотно. Вот заодно и проверьте свою команду.
3. Это не зазорно и не стыдно. Думаю, что есть менеджеры, которые считают меня мелочным скупердяем. Я же уверен, что

когда оговариваешь с подчиненными правила на берегу, это гораздо лучше, чем потом оставлять в кабаке свои часы под залог с правом выкупа на следующий день (реальная история моего знакомого).

В дальнейшем я поступал всегда следующим образом. Первый заказ — и сразу счет. Все оплатили, дальше каждый сидит, кушает, пьет, отдыхает... Хочешь заказать еще порцию крабов, начиненных трюфелями, фуа-гра и ящик шампанского? Пожалуйста, заказывай! Сразу же бросай деньги в общак! Такие правила!

Никакого напряжения никто в таком случае не испытывает. Никто не пытается улизнуть, никого не надо уговаривать, не нужно самому закрывать за всех дырки, и главное — в таком случае человек смотрит в свой кошелек до того, как что-то заказать, так как деньги нужно будет положить на стол сразу, а не в конце вечера.

Если уж вы собирать деньги со своих людей не хотите (по любым причинам), значит, не стройте иллюзий, что когда-нибудь что-то изменится. Платите всегда сами.

Момент второй.

Знаете, есть разные люди. Кто-то умеет себя держать в руках, кто-то нет, кому-то может стать физически плохо после второй рюмки, а кто-то может сидеть до утра. В любом случае, пока вы их руководитель, вы должны вести себя как менеджер. Никаких разговоров типа: «Это до шести я ваш начальник, а теперь я собутыльник и друг» — быть не может. Вы — командир. И репутацию, которую вы завоевывали годами, можно испортить за один вечер.

Пока вокруг ваши сотрудники — вы работаете. Неважно, компания ли у вас семейного типа, профессиональная ли сервисная компания с мировым брендом или обычный малый бизнес в период стартапа. Вы командир, и на вас всегда смотрят как на командира. И, если вы будете жрать как свинья, заливать водку за воротник и нырять носом в салат, у вас будут падать показатели. Точка. Прошу прощения за грубость.

Не надо быть крутым мачо и заставлять непьющих пить. У них есть это право, какой бы повод для пьянки ни имелся у вас. Наоборот, это ваши главные помощники на таком мероприятии — только они в случае чего помогут вам воссоздать картину происходящего и достойно провести окончание вечера, если что.

Например, помогут организовать доставку людей по домам. У непьющих так же, как у вас, должен быть с собой список домашних адресов сотрудников (на всякий случай), чтобы их можно было транспортировать на такси. Никогда не отправляйте пьяного в одиночку на общественном транспорте. Это преступление перед всеми руководителями мира, потому что вы в таком случае не то что не оберегаете своих людей от проблем, а наоборот, толкаете их на очень серьезные риски.

Ну и, конечно же, следите за собой. Это ваша задача — сделать так, чтобы сотрудник попал домой (успел на самолет, встретил тещу с поезда, сварил борщ на ужин и сделал другие запланированные дела) после пьянки, которую организовываете вы.

Это ваша задача — следить за временем окончания мероприятия и аккуратно его сворачивать, когда время подходит к концу.

Это ваша задача — сделать так, чтобы можно было легко найти номер такси, на котором уехал человек.

К сожалению, многие менеджеры забывают, что они организаторы, вдохновители и контролеры. У них срывает крышу, они громче всех поют в караоке, больше всех пьют, танцуют до упада, выше всех прыгают и даже ломают себе ноги во время пьянок. Это неправильно. Командир так себя вести не должен. А вы — командир.

Момент третий.

Мне кажется, у нас в стране существует два типа начальников: те, которых уважают родственники сотрудников, и те, которых ненавидят. Если хотите попасть во вторую категорию, то обязательно устраивайте пьянки в день зарплаты.

После того как у одного нашего сотрудника, который был навеселе, вытащили в метро кошелек с хорошей премией, запрет выпивать в день зарплаты наложен топ-менеджментом компании, вплоть до личного контроля близлежащих кабаков.

В любом случае вы должны понимать, что каждый день ваш сотрудник, вернувшись домой, будет обсуждать со своими близкими вас и свою работу. И он будет получать либо поддержку со стороны родственников, либо бесконечное недовольство.

И уровень удовлетворенности родственников рабочим местом вашего сотрудника напрямую зависит от состояния этого человека, вернувшегося домой после пьянки.

То есть вы будете в их глазах либо нормальным руководителем, либо нормальным собутыльником. И именно от этого зависит, сколько времени этот человек еще проработает с вами. Помните еще кое-что. Есть *не ваши* праздники и *не ваши* дни. Они общие с родственниками ваших людей. Это те дни, которые наступают вне зависимости от того, хотите вы того или нет, заслужили вы это или нет. Допустим, Новый год, 8 Марта или день рождения сотрудника. Или даже суббота (после пьяной пятницы). Не нужно конкурировать в этой зоне с близкими ваших подчиненных. Сделайте так, чтобы ваши сотрудники всегда хорошо выглядели в такие дни и вели себя достойно.

При этом всегда празднуйте те события, которые зависят от лично вашего вклада и вклада ваших ребят. Допустим, первое место в отрасли по итогам года или 100%-ное выполнение плана за квартал. Это ваши дни. Они более важные, и, отмечая их, вы показываете свое отношение к полученным результатам и приучаете своих людей радоваться успехам, достигнутым совместно.

Всегда празднуйте победы, которые принадлежат вам.

И еще парочка моментов.

1. Если заботитесь о своей репутации, то постарайтесь не пить пиво из бутылок на улице в городе в окружении своих сотрудников: это не улучшает имидж менеджера. На природе за городом — другое дело.
2. Никогда не вступайте в личные переговоры о зарплате, карьерном росте и прочих подобных вопросах на общественных пьянках, даже если вас будут атаковать. У русских людей после 50 граммов включаются откровенность и отвага одновременно. Скажите, что запомнили этот вопрос и готовы вернуться

к нему завтра. 80% сотрудников на следующий день не приходят.

3. Не играйте в кабаках в «мафию». Многие менеджеры взяли моду делать какие-то управленческие решения и выводы о людях на основании этой поверхностной модной игры. Игра в «мафию» ничего о человеке не говорит, это ненастоящая жизнь, друзья мои. Тем более наши сотрудники тоже не идиоты и понимают, что вы их оцениваете, поэтому начинают играть не свои роли, и в мозгах в итоге остается только ненужный шлак.

Лучше напейтесь, честное слово.

Только аккуратней, аккуратней, ведь вы на работе.

Ведь **ДАЖЕ В КАБАКЕ ВЫ — МЕНЕДЖЕР.**

11. Не работайте с моральными инвалидами

Маленькая серенькая курочка сидела на полянке рядом со своим курятником и очень сильно грустила:

— Я бедная, несчастная. Петухи меня не понимают, куры меня обижают. В курятнике темно, глухо, пусто, грустно. В общем, сидела она и страдала. И в этот момент мимо пролетала огромная белая птица. Она услышала слова курочки, приземлилась рядом и сказала:

— Не переживай, курочка. Хочешь, я тебе помогу полететь в прекрасную страну, где ты будешь счастлива?

— Нет, — сказала серая курица. — Это невозможно — курицы не могут летать.

— Ну и что? — ответила белая птица. — Я научу тебя.

— Нет, — сказала серая курица. — У меня слишком маленькие крылья для этого.

— Не переживай, — промолвила белая птица. — Хочешь, я посажу тебя себе на спину, и мы полетим вместе?

— Нет, — вздохнула серая курица. — Я прилечу туда, и мне негде будет жить.

— Не переживай, — обнадежила ее белая птица. —

Я помогу тебе сделать так, чтобы у тебя было жилье.

— Нет, — сказала серая курица. — Что я буду делать одна? Мне будет грустно.

— Не переживай, — улыбнулась белая птица. — Я помогу тебе найти петушка.

— Нет, — сказала серая курица. — А вдруг этот петушок окажется злой и вредный?

— Не переживай, — вздохнула белая птица. — Я научу тебя жить так, чтобы в твоей жизни встречались только замечательные петухи.

— Нет, — сказала серая курица. — Таких петухов не бывает на свете.

— ДА ПОШЛА ТЫ В ЖОПУ! — заорала белая птица, распустила огромные крылья и улетела...

Современный фольклор

В 2005 году я, молодой руководитель отдела продаж, получил в подчинение семерых славных бойцов. Практически все из них были хорошими людьми, которые честно трудились и росли вместе со мной.

Не знаю почему, но с самого начала своей менеджерской работы я относился к сотрудникам как к главному своему капиталу. Несмотря на все наши ссоры, истерики, споры и недопонимания, я постоянно вкладывался в них. Тогда я считал (и считаю до сих пор), что главное — это отношение к работе: если человек любит свое дело, старается, не является нарушителем трудовой дисциплины, но у него по каким-то причинам не получается — значит, дело во мне. Значит, я фиговый менеджер, который не в состоянии использовать свой ресурс. Поэтому нужно работать до победного конца, пока не получится, а вот людьми разбрасываться ни в коем случае нельзя.

В соседних же отделах ситуация была иная. Руководители отделов, попробовав поработать с человеком пару недель и поняв, что в него нужно ого-го как вложиться, отправляли его в вольное плавание. Наш общий босс, к моему удивлению, очень спокойно к этому относился. Он просто-напросто снова писал заявку в службу персонала, им снова приводили людей, они снова пробовали работать с новичками, снова их сбрасывали и, как магаданские золотодобытчики, оставляли себе лучшие кадры, намывая их из общей массы приходивших к ним людей.

В конце концов их стратегия оказывалась более выигрышной. Они были окружены образованными, талантливыми людьми, тогда как мне, кроме крепкой команды единомышленников, хвататься было нечем. Ни один из моих бойцов не излучал света своей хариз-

мой, не отражал пули и даже ни разу не выигрывал арбитражный процесс. Это были обыкновенные хорошие люди.

К слову сказать, глядя на то, как раз в две недели моим коллегам приводят новых сотрудников, я копил обиду на своего руководителя — почему я работаю с одним боевым составом уже семь месяцев, а для моего отдела еще ни разу не проводили собеседование?

Я пошел к своему шефу и попросил и для меня тоже организовать подбор. И шеф дал добро. Тогда я думал, что, сохранив свой основной костяк, попробую поработать, как и мои коллеги, «на вымывание».

Была назначена дата собеседования, которого я с нетерпением ждал. Когда она подошла, утром я в праздничном настроении пришел на работу. Еще бы! Впервые за семь месяцев у меня будет возможность выбрать себе нового человека!

Но что-то сразу пошло не так. Сначала я узнал, что заболел наш HR-специалист и собеседование придется проводить мне самому. «Ничего страшного», — подумал я, представляя в розовых мечтах, как буду устраивать кастинг среди образованных загорелых молодых людей, выбирая лучших из лучших.

Потом мне позвонили и сказали, что пришел один человек. По пути к аудитории, где планировалось собеседование, я все еще надеялся, что этот один соискатель — высокоинтеллигентная блондинка с пышной грудью, зелеными глазами, филологическим образованием и хваткой Маргарет Тэтчер. Когда дверь распахнулась, все мои мечты схлопнулись до размера игольного ушка.

В аудитории сидел Максим.

Маленький, лохматый, чумазый, худой, сгорбленный парнишка, который с интересом рассматривал место, в которое попал. «Ну ничего, — подумал я, — вдруг он умный, как Перельман, или отважный, как Рэмбо?» И начал рассказывать ему про вакансию, которую мы предлагаем.

Через пять минут Максим молча встал и пошел к выходу. «Вы куда?» — спрашиваю.

«Я что-то не понял в вашем объявлении. Я ищу работу курьера, а в продажах работать не хочу».

Здесь нужно сказать, что Максим не годился на работу переговорщика. Он не подходил ни под один из известных мне критериев. Он вообще не подходил нам. Но, находясь в состоянии кадрового дефицита в течение семи месяцев и представив себе лицо моего руководителя, который будет говорить, что я не использовал свой шанс и никого себе не взял, я за Максима зацепился.

Я начал уговаривать его, рассказывал ему, как классно может измениться его судьба, каких высот он может достичь, как у него начнется другая жизнь... но Максим стоял на своем: «Это тяжелая работа. Я хочу быть курьером». Тогда я попросил его дать мне шанс изменить его жизнь и пообещал, что лично отвечаю за его развитие.

Через десять дней, после обучения, Максима приняли на работу.

И я начал им заниматься. Сначала я заставил его начать бриться, стричь ногти и ходить в деловом костюме. Он плохо выглядел, и его не любили клиенты, он был нелюдим и не умел нормально разговаривать, он был физически слаб и быстро уставал, но мы занимались с утра до ночи. Единственные перерывы случались только в те моменты, когда он уезжал к клиентам. Продавать не получалось, и Максим постоянно ныл: «Я же говорил, что это не мое, я не хочу, не могу, не буду». Я железобетонно стоял на своем и искренне верил, что человека можно изменить, даже если он сам не желает изменяться. Наша с Максимом жизнь проходила в невероятной борьбе. Я боролся за его будущее и за его успех, сам себе порой напоминая тренера бейсбольной команды из голливудских фильмов, а Максим боролся со мной.

Помню, в тот момент у нас вышел замечательный рекламный материал для клиентов: «29 логических причин, по которым вам нужно работать с нами». Мы сидели с Максимом до 23:00 на работе, я ходил вокруг него, азартно размахивал руками и рассказывал, как правильно работать с этим материалом, как правильно его позиционировать, как легко будет продавать, если мы грамотно построим его в переговоры. В офисе было темно, многие наши коллеги уже сладко спали, а мы придумывали все новые и новые сценарии работы с клиентами. Я называл Максима доблестным Айвенго и рыцарем Круглого стола, описывал его будущую сладкую жизнь

среди лучших московских женщин и даже рассказал, как будет выглядеть обложка журнала Forbes с его фотографией.

На следующее утро у меня на столе появился лист в клеточку, вырванный из школьной тетради. Он был расписан мелким кривоватым почерком с двух сторон. А украшал этот текст крепкий, аккуратно выведенный заголовок: «29 логических причин, по которым я не хочу работать».

Максим не выдержал насилия над собой и своим глубоким внутренним убеждением, что он хочет быть курьером. Целых два месяца моей жизни, потраченные на него, можно было выкинуть в мусорное ведро.

Конечно же, мы расстались. Он действительно устроился курьером, я видел его потом один раз — человек светился от счастья. И я очень благодарен Максиму за то, что он встретился в моей жизни и помог мне понять одну очень важную вещь: никогда не надо работать с людьми, если они сами, и осознанно, не хотят меняться и верить в себя.

В книге «Принцип Абрамовича»^{*} есть один очень важный момент. Немногословный Роман Аркадьевич после нескольких лет работы в режиме Лондон — Чукотка — Лондон отказался от поста губернатора. Он сказал, что не может больше работать с людьми, которые не хотят верить в себя, а хотят верить только в Абрамовича.

И каждому менеджеру, который будет сталкиваться с такими ситуациями, я рекомендую нанести себе татуировку: **«НЕ РАБОТАЙ С МОРАЛЬНЫМИ ИНВАЛИДАМИ»**. Это бессмысленно.

Одна из важнейших татуировок, которая украшает мое сердце.

^{*} В. Дорофеев, Т. Костылева. Принцип Абрамовича. Талант делать деньги. — М.: Коммерсантъ; Эксмо, 2009. — Прим. ред.

12. Называйте вещи своими именами

— Во всем мире salesman, продавец, торговец, агент,
а у нас МЕНЕДЖЕР! Менеджер — это всегда управленец,
и только управленец!

— Тигран, но ведь он тоже управляет!

— Чем?

— Своими продажами!

— А уборщица управляет своим инвентарем!

Она тоже, что ли, менеджер?

Диалог Тиграна Арутюняна
с одним из слушателей
обучающего курса для управленцев

У нас работал замечательный специалист. И умный, и работоспособный, и дружелюбный — в общем, не сотрудник, а загляденье.

Правда, была одна проблема, которая вроде как отношение к бизнесу имеет опосредованное, но тем не менее очень мешала всем жить. Время от времени от него воняло.

Находиться с ним в одной комнате двадцать минут подряд было невозможно. Человек реально не принимал душ или принимал его не так, как хотелось бы окружающим, и зловонный запах его тела, который он при этом еще и пытался забить одеколонами, мог свести с ума кого угодно.

Евгений Чичваркин в своих знаменитых письмах сотрудникам «Евросети» писал: «Если от сотрудника воняет, с ним не нужно разговаривать, его нужно гнать». Но в данном случае было очень непросто принять такое решение: этот человек был очень перспективным, и мы всем миром принялись решать проблему.

Как только мы с коллегами не изгалялись! Девочки на каждый праздник дарили ему косметические наборы для душа. Ребята подкладывали вырезки из газет про нарушение обмена веществ. Договаривались, что каждый заходящий в комнату будет говорить что-то типа: «Ой, что это за запах такой странный. Вы не чувствуете?» Ничего не помогало. Он даже и не подозревал, что источает странные ароматы, и категорически не хотел об этом догадываться.

История продолжалась несколько месяцев. Сказать ему напрямую никто не решался, так как это по крайней мере некрасиво. Но надо было что-то делать, раз намеки не помогали, и пришлось выйти с ним на неприятный разговор. Очень хорошо его помню от начала до конца.

Я: Ты знаешь, нужно называть вещи своими именами и смотреть суровым фактам в лицо. Мне придется сказать тебе неприятные слова, но я просто констатирую факт.

Он: Что случилось?

Я: Уж не знаю, откуда растут корни этой проблемы. Может быть, это специфика организма, может, сказывается нехватка времени, может, что-то еще, но так как люди жалуются, я вынужден тебе это сказать.

Он: Что случилось?!

Я: Даже не знаю, как тебе это сказать помягче, чтобы не обидеть. Но прошу тебя проникнуться важностью вопроса. Моя обязанность — создавать для людей условия, в которых комфортно работается, а этот вопрос напрямую касается создания условий.

Он: Что случилось?!!

Я: Короче, от тебя ужасно воняет!

Как вы понимаете, подготовить человека к такому разговору невозможно. Конечно же, он начал защищаться, говорить, что это клевета, что все не так, что моется он каждый день и от него пахнет розами, но мне пришлось настоять на своем. Это, пожалуй, был самый неудобный для меня разговор в жизни. Говорить человеку в лицо о его физиологических особенностях крайне неудобно. В конце концов я попросил его принимать душ по утрам, а не тогда, когда ему удобно. Я даже извинялся, что мне пришлось об этом заговорить, при этом сказав ему, что он перспективный и нужный сотрудник.

С трепетом в сердце и тревогой в душе я шел на работу на следующий день. В комнате не пахло *ничем*. И через день, и через два, и через месяц, и даже через год мне больше никто никогда не жаловался на запах. Со временем этот замечательный сотрудник вырос в должности, и все были довольны общением с ним. Мне кажется, у него даже появилось больше друзей.

Тему эту мы с тех пор не поднимали ни разу в жизни. Да и незачем было. Но именно в тот момент я понял, что очень важно называть вещи своими именами. Как бы ни было это неприятно, неудобно, некрасиво, но люди должны понимать четко и конкретно, что от них хотят и какие есть нарекания в их адрес.

Многие менеджеры боятся сказать сотруднику, что он плохо работает. А когда дело доходит до увольнения, выдают все на-гора:

ты и там был плох, и здесь не так делал, и тут накосячил. В большинстве случаев для сотрудников слова руководителя в такой момент оказываются сюрпризом. Но ведь лучше до этого не доводить.

Я радуюсь, когда люди добиваются результатов, и говорю им, что они молодцы. Хмурюсь, когда результаты неудовлетворительные, и тоже называю вещи своими именами. Высказываю в лицо девочкам недовольство, если они приходят на работу ненакрашенными, а ребятам — если небритыми. Говорю человеку, что он лентяй, если он лентяй, и что он трус, если он трус. Да, многие обижаются, но зато преобразуются буквально на следующий день.

Так создается некая система координат. Понятно, что хорошо, а что плохо. Что можно, а чего нельзя. А при наличии системы координат всегда работается легче. Хотя соблазн тихо обидеться на специалиста и поставить себе «галочку» в голове, что, мол, он такой-то и такой-то, нехороший человек, а в лицо ему ничего не говорить очень велик. Ведь в этом случае ты и сотрудника не обидишь, и, самое главное, сам смущаться не будешь.

И именно в этот момент стоит закатать рукав и прочитать у себя на руке татуировку: **«НАЗЫВАЙ ВЕЩИ СВОИМИ ИМЕНАМИ»**.

Она поможет принять правильное решение.

13. Делайте то, что проповедуете

Директор одной фирмы решил покончить с алкоголем и больше не выпивать. Всем сотрудникам он сказал, что если кто-то увидит его пьяным, то получит премию — 100 000 рублей.

Ходит, день, два не пьет, через неделю не выдерживает и думает: «Вот щас пойду, куплю бутылочку пива и дома под одеялом ее выпью».

Покупает, приходит домой, выпивает. На следующий день приходит на работу, все сотрудники радостные, довольные, подходят и говорят:

— Ну что, Иван Иванович, может, вам стопочку налить похмелиться, наверное, голова болит?

Он в недоумении спрашивает:

— Откуда вы знаете? Я же дома пил, под одеялом!

— Так вас, Иван Иванович, в этом одеяле в трех клубах видели!

Современный анекдот

Все разговоры о двойных стандартах в российских компаниях начинаются с того, что руководитель сам не соблюдает правила, выполнения которых требует от своих сотрудников. И это не просто некрасиво, а по-настоящему разрушительно.

Хочу задать вам один вопрос, но перед этим немного расскажу про свои поездки на работу.

Когда я начинал работать продавцом в «Что делать Консалт», я ездил на работу каждый день на электричке из Калужской области. Сто километров туда, сто километров обратно. А до электрички нужно было еще добраться, потому что ближайшая платформа находилась в другом городке.

Каждый день, три с половиной года. При этом в офис я приезжал к восьми утра. Практически раньше всех, кто работал со мной вместе. Прошло одиннадцать лет, я сменил шесть должностей внутри одного департамента, приезжал на работу всегда раньше всех, работал по 10–14 часов и в итоге стал одним из членов правления. В общем, я молодец.

А теперь мой вопрос: *могу ли я требовать от своих сотрудников, чтобы они приходили на работу хотя бы за две минуты до начала рабочего дня?*... Я уверен, что у меня есть абсолютно полное моральное право требовать со своих людей, чтобы они по крайней мере не опаздывали, потому что сам не опаздываю.

А теперь представьте себе другой кейс, прямо противоположный первому, но реально случившийся, чему я лично был свидетелем. Прекрасное весеннее утро, на входе в офис с восьми утра стоят два менеджера достаточно большой величины, у каждого в руках большие будильники, как с картинок времен СССР, и ловят они «опозднов». Причем ловят жестко, с нахмуренными бровями, отчитывают

каждого, заставляют писать объяснительные прямо на проходной, вызывают «опоздунских» руководителей, требуют навести порядок в подразделениях и так далее.

Но практически каждый пойманный сотрудник идет и что-то бормочет себе под нос.

Я слышал, что они бормотали. Они бормотали: «На себя посмотрите, %№ды!»

Потому что эти два руководителя большой величины обычно приезжали на работу спустя два, а то и три-четыре часа после начала рабочего дня.

Они не имели права учить подчиненных приходить вовремя. Не могли, потому что люди сами все прекрасно знают и понимают и опаздывают именно из-за этого.

Нельзя заставить сотрудников бриться, если у тебя борода.

Нельзя заставить сотрудников читать книги, если ты сам не понимаешь, о чем там идет речь.

Нельзя заставить сотрудника соблюдать дресс-код, если сам ходишь в джинсах.

Нельзя заставить сотрудника приходить вовремя, если сам опаздываешь на работу.

«Начальство не опаздывает, начальство задерживается», — скажут мне находчивые и веселые менеджеры. Братцы, это вы потом своим клиентам расскажете, которые позвонили через пятнадцать минут после начала вашего рабочего дня, а трубку никто из ваших Воинов Света так и не взял. И виноваты будете в первую очередь вы сами.

Я знаю сколько угодно отмазок менеджеров на этот счет.

«Вот когда я был линейным сотрудником, я всегда приходил вовремя».

«Я обрабатываю свои восемь часов, просто работаю с 12 до 20 без перерыва на обед».

«Я же не работаю напрямую с клиентами, значит, мне бриться не обязательно, и костюм я могу не носить».

«Я столько всего прочитал, и вообще, у меня интуиция хорошая, поэтому мне сейчас читать не обязательно...»

И так далее, и так далее, и так далее.

Можно сколько угодно сетовать на то, что твои люди не такие, как ты, сокрушаться по поводу того, что «настоящих буйных мало, вот и нету вожаков». Но при этом не стоит забывать, что тебя всегда оценивают, потому что ты публичный человек.

После того как ты надел погоны менеджера, за тобой стал следить Большой Брат. Он все видит. Все твои проколы, проступки, осечки, ошибки, слабости теперь выводятся на большой центральный монитор, перед которым сидят твои сотрудники и оценивают тебя.

«Мой директор говорит, что надо чистить зубы, а сам-то, сам-то...»

«Мой руководитель утверждает, что бросил пить, значит, и пиво дома под одеялом тоже нельзя, а он...»

«Мой менеджер ратует за то, чтобы все пели гимн офисного работника Семена Слепакова, а сам прячется в кабинете, когда начинают его исполнять»...

И после каждого многоточия можно добавить: **ЗНАЧИТ, И МНЕ МОЖНО!**

Но на самом деле — все это *значит*, что мой начальник не следит за своими словами, у него низкий авторитет, с ним лучше не иметь дел, и все остальные сопутствующие куски грязи, которые моментально к вам прилипнут.

А если мой начальник — эталон дисциплинированности, подтянутости, мужественности (женственности) и образец поведения, *значит*, он может требовать и с меня, *значит*, он для меня пример, *значит*, все по справедливости, «по понятиям», как любят у нас говорить.

И самое главное, лучше не требовать с сотрудников того, чего вы сами не делаете. Большие боссы называют это «выборочный контроль».

Выборочный контроль возможен, когда вы сами делаете то, что проповедуете, но ни в коем случае не тогда, когда вы раз в квартал вспоминаете, что все должны вовремя приходить на работу, и начинаете судорожно проверять исполнительскую дисциплину сотрудников. Это смешно. И максимум, которого вы можете добиться подобными действиями, — это испортить свое реноме.

Татуировку «**ДЕЛАЙ ТО, ЧТО ПРОПОВЕДУЕШЬ**» нужно нанести себе на переносицу, чтобы каждый раз видеть ее, глядя в зеркало. Только не забудьте оставить там место под еще один принцип, очень похожий, но все же несколько иной...

14. Стая копирует вожака

— Я понял, в чем ваша беда. Вы слишком серьезны.
Серьезное лицо — еще не признак ума, господа.
Все глупости на земле делаются именно с этим выражением.
Вы улыбайтесь, господа. Улыбайтесь!

«Тот самый Мюнхгаузен»

Честно признаюсь, я не видел еще ни одного веселого или лихого подразделения, в котором был бы суровый руководитель. И наоборот, не видел ни одного тяжелого на подъем подразделения, в котором был бы руководитель, открытый всему новому, яркий и жизнелюбивый человек.

«Стая копирует вожака», — сказал один мой близкий коллега лет шесть назад. Я начал наблюдать, и действительно, так и оказалось.

У себя в большом департаменте я часто перемещаю сотрудников из отдела в отдел. Мало ли, надо дать человеку шанс, например. Или — пусть попробует с другим руководителем поработать. И практически всегда знаю при переводе сотрудника, получится у нового менеджера его раскрыть или нет. Потому что получается все время у одних и тех же менеджеров, и погибают люди тоже у одних и тех же.

В предыдущей главе мы говорили про очевидные вещи — про то, что слова не должны расходиться с делом, иначе тебя будут считать слабым руководителем (это я так деликатно высказался).

А в этой главе хочу раскрыть довольно непростую тему, которая называется *косвенное воспитание*. То, что не на виду. То, что не очевидно. И при этом — что обязательно скопируют твои люди.

Косвенное воспитание намного сильнее и серьезней прямого управления, так как определенные правила и ценности, которые менеджеру подразделения близки, врастают в сознание его подчиненных, как говорится, с молоком матери, и повлиять на это практически нереально.

Это некая культурная или духовная составляющая, которая поглощает всех, кто попадает под ее воздействие.

И если прямому управлению сотрудники могут сопротивляться, так как это очевидное воздействие извне, то косвенное воспитание победить невозможно.

Зачастую управленцы любых звеньев даже не подозревают, насколько важной является каждая мелочь, которую они делают, и каждое слово, которое говорят. Но что самое страшное — насколько важна каждая мысль, которую они думают.

Я не знаю, как это работает, но если где-то в глубинах мозга руководителя отдела продаж витает мысль, что «все клиенты козлы», то, даже если он эту мысль не смеет высказывать вслух, все равно спустя какое-то время все его подчиненные начнут неуважительно относиться к клиентам.

Как это работает, я не знаю. Но это точно работает, причем очень мощно.

Косвенное воспитание выражается в микроэмоциях, в энергетике, в отношении к тому или иному процессу или той или иной задаче. Сотрудники по вашим эмоциям и реакциям умеют определять важные и неважные для вас вещи. А что важно для вас, то важно и для них, ведь вы — их вожак. Вы закладываете им эталон правильного поведения, эталон морали, эталон силы воли, эталон убеждений. Вы — первый среди равных, а на первых всегда будут равняться и ориентироваться.

Что уж говорить про очевидные вещи, которые вам даже скрывать не надо?

В эпиграфе к главе вынесена цитата из одного из самых замечательных советских фильмов — «Тот самый Мюнхгаузен», и вот почему я обращаю на нее ваше внимание.

Однажды к Тимуру пришла одна из молодых руководителей отделов. Пришла, чтобы Тимур ее проконсультировал по поводу тяжелой ситуации, складывающейся в ее отделе. Руководительница эта в последнее время выглядела глубоко несчастной, грустной, на лице отражалась невыносимая тяжесть работы менеджера с туповатыми и неамбициозными сотрудниками. Изредка она бывала слегка накрашена и почти постоянно — сгорблена под тяжестью ответственности. Еще, в дополнение ко всему, начала одеваться в серые костюмы. В общем, не менеджер, а ходячий печальный смайлик.

Основная тема, которая была заявлена для встречи с Тимуром, звучала так: «Отсутствие боевого духа в подразделении». Моему начальнику хватило тридцати секунд, чтобы оценить ситуацию, и он сказал ей примерно следующее:

— Духа боевого у тебя в отделе нет? Иди из кабинета напрямиком в женский туалет. Там у вас должно быть большое зеркало на стене. Остановись возле него и посмотри на свое отражение. Вот то, что ты там увидишь, и будет твой боевой дух.

И ведь он прав. С какого перепугу люди в отделе должны бегать и веселиться, совершать подвиги и перевыполнять план, если вместо вожака в кресле руководителя они каждое утро видят депрессивное чмо?

Не должны. **СТАЯ КОПИРУЕТ ВОЖАКА.** Не ждите, что будет иначе.

Более того, я много раз обращал внимание, что если руководитель, например, любит работать по субботам или задерживаться после 19:00, то все больше и больше подчиненных по непонятной мне причине, без дополнительной команды, начинает работать по выходным и сидеть за мониторами до ночи.

На моих глазах произошла смена культуры в одном крупном подразделении. Менеджер, стоявший во главе этой банды, любил неделю после зарплаты погулять в местных кабаках. Он никаких массовых попок специально не организовывал, но все сотрудники подразделения стали любителями закладывать за воротник. А когда менеджер сменился и руководить стал человек не гулящий, то буквально через полгода эти же самые люди (не другие, а эти же!) перестали по вечерам атаковать кабаки и злачные места, а ехали напрямиком домой к своим близким и родным.

А совсем недавно у меня случилась и вообще забавная история. Девушка, которая являлась руководителем отдела, забеременела. Через четыре месяца все (ВСЕ!!!) ее сотрудницы числом четыре были в положении. Мужчины у них, чтобы кто-нибудь чего-нибудь не подумал, были разные. Так они дружно и ушли все вместе в декрет.

Это одна из необъяснимых черт власти, но это работает. Даже президент, играющий в теннис, меняет культуру и тренды. Или

другой президент, уважающий дзюдо, меняет представление о восточных единоборствах.

Ваше поведение как мода, но это не мода.

Ваше поведение как культ, но это не культ.

Это что-то типа религии, которую исповедуют просто потому, что «когда мы здесь росли, все вокруг верили в это. Вот и я верю». Здесь так принято, здесь так было всегда. Я повторяю то же, что делает, что говорит и даже что думает мой босс.

Руководитель плохо относится к бухгалтеру организации? И вроде бы ни при ком не ругался с ней, и не было прямых столкновений, и не происходило публичных ЧП. Но по непонятной причине по истечении некоторого времени с этим бухгалтером начинают здороваться сквозь зубы все подчиненные этого руководителя. Стая копирует вожака.

Руководитель помешан на экстремальных видах спорта, но никого никогда за собой не тащил и с доской для сноуборда на работу не приходил? Ну, может, один раз фото выложил в Instagram. Глядишь, через год чуть ли не каждый его сотрудник на выходные уезжает в пансионаты кататься и впервые начинает планировать зимний отпуск в горах.

То же и с руганью матом, то же и с чтением книг, то же и с курением, то же и с социальными сетями, то же и с домашними животными, то же, то же, то же...

«СТАЯ КОПИРУЕТ ВОЖАКА». Эта татуировка должна быть рядом с предыдущей.

А теперь самое неприятное — если хотите понять, какой вы менеджер, посмотрите на сотрудников, которые работают с вами больше полугода.

Вот вы такой, как они. Поздравляю!

Хотите изменить их? Посмотрите сначала на свое отражение.

И обязательно подумайте про свое серьезное лицо. Власть, которую вам дали, — не повод для того, чтобы начать хмурить брови. Иначе так и проведете остаток своей управленческой жизни в коллективе, больше похожем на бригаду рабочих с трубопрокатного завода.

15. Добро должно быть вознаграждено, а зло наказано. Всегда

...Поле власти подвергается постоянной «разведке боем». И как только подчиненный получает сигнал, что система управления на нарушение правила должным образом не среагировала, то информация эта прилежно регистрируется.

Александр Фридман.
Из книги «Вы или вас:
профессиональная эксплуатация
подчиненных»

Однажды во время одного серьезнейшего управленческого тренинга одна из преподавателей, проповедовавшая коучинг как главную науку жизни, предложила выйти любому добровольцу, чтобы на его примере доказать: наличие каких-либо принципов в жизни — очень вредно и разрушительно.

Она (фамилии не раскрываю, дабы не испортить человеку репутацию) утверждала: принципы делают человека негибким, делают его своим заложником и даже сокращают годы жизни.

Добровольцем выступил я, так как считаю с точностью до наоборот. На мой взгляд, человек, у которого нет принципов, больше похож на бесхребетное чмо, которое неуправляемая судьба обязательно забросит на задворки жизни.

Я вышел в середину аудитории, коуч попросила меня назвать один принцип, я посмотрел на свой кулак и прочитал татуировку: «Добро должно быть вознаграждено, а зло наказано». После этого она начала задавать мне свои дурацкие коучинговые вопросы типа: «В каких еще случаях вы можете ...?», «Как вы считаете, есть ли возможность подождать ...?» и «Что вы будете делать, если не сможете ...?» и так далее. Примерно через десять минут аудитория рукоплескала мне, потому что я смог доказать: этот принцип — один из самых главных в работе менеджера.

Началась эта история, еще когда я был совсем маленьким. Родители меня серьезно наказали всего один раз, но мне оказалось достаточно, и татуировка навсегда осталась на кулаке, его костяшками я «утюжил» один из углов квартиры (туда меня поставили на пару часов).

А наказали меня за банальное нарушение договоренностей. Мне было шесть лет, на улице стояла ранняя весна с глубокими лужами, меня тепло одели и попросили, как только я намочу ноги, сразу

прийти домой переобуться. Я заверил родителей, что так и сделаю, и побежал играть с пацанами в войнушку. Так как промочил ноги я в первые десять минут, то домой идти передумал и пару часов пробежал, хлюпая резиновыми сапогами.

Родителям не понравилось, что я осознанно нарушил слово. И хотя они мне и смогли объяснить, что так не делают, все равно для убедительности поставили меня в угол. Это был первый опыт, когда на осознанный умысел с моей стороны последовала жесткая реакция, и я очень рад — это послужило для меня отличным уроком.

А что было бы в моей голове, если бы родители тогда меня не наказали?

1. Любые правила, установленные родителями, можно нарушать.
2. Любое обещание, данное мной, можно не сдерживать.
3. Родители — слабые, ими можно манипулировать.

И так далее. Боюсь, этими пунктами список далеко не ограничивается.

Так чем же отличаются мысли наших сотрудников, которые каждый день проверяют нас на прочность? Ничем. Только давайте не будем сразу доставать шашку и рубить налево-направо головы нашим любимым подчиненным. Сначала разберемся, что такое зло, а что такое добро.

Зло — это такой проступок сотрудника, в котором имелся умысел. Или который был совершен осознанно. Если сотрудник случайно проспал, а такое, согласитесь, может быть, при этом он звонит вам на мобильный, извиняется, приезжает запыхавшийся и весь пунцовый от стыда на работу, навряд ли этот сотрудник заслуживает наказания.

А если сотрудник выкладывал в Instagram в три часа ночи фотографии из ночного клуба, а сегодня, не протрезвев, опоздал на полчаса, то он прекрасно все понимал и осознавал. Он проспал не случайно, он совершил злой поступок. Это нужно наказывать. Хотя бы для того, чтобы показать: система управления в компании работает.

Остальные это увидят и вместо того, чтобы испугаться за свою шкуру, начнут власть уважать.

Если власть на зло реагировать не будет, то любое подразделение начнет разваливаться и умирать.

Когда сотрудники точно знают, что можно, чего нельзя и что им **ОБЯЗАТЕЛЬНО** попадет, если они сделают то, чего делать нельзя, и при этом ни прощений, ни исключений, ни индивидуального подхода, — то эффективность работы возрастает в разы! По науке это называется *неотвратимость наказания*.

На просторах интернета ходит замечательная статья «Теория разбитых окон». Каждый мой менеджер при вступлении в должность обязан прочитать ее. Обязательно найдите ее и вы, а я пока приведу небольшие отрывки (взято из блога Айрата Галиуллина):

В 1980-х годах Нью-Йорк представлял собой адский ад. Там совершалось более 1500 тяжких преступлений КАЖДЫЙ ДЕНЬ. 6–7 убийств в сутки. Ночью по улицам ходить было опасно, а в метро рискованно ездить даже днем. Грабители и попрошайки в подземке были обычным делом. Грязные и сырые платформы едва освещались. В вагонах было холодно, под ногами валялся мусор, стены и потолок сплошь покрыты граффити.

Город был в тисках самой свирепой эпидемии преступности в своей истории.

Но потом случилось необъяснимое. Достигнув пика к 1990 году, преступность резко пошла на спад. За ближайшие годы количество убийств снизилось на 2/3, а число тяжких преступлений — наполовину. К концу десятилетия в метро совершалось уже на 75% меньше преступлений, чем в начале. По какой-то причине десятки тысяч психов и гопников перестали нарушать закон.

Что произошло?

Его название — «теория разбитых окон». Канадский социолог Малкольм Гладуэлл в книге «Переломный момент» рассказывает:

«Разбитые окна» — это детище криминалистов Уилсона и Келлинга. Они утверждали, что преступность — это неизбежный результат отсутствия порядка. Если окно разбито и не застеклено, то проходящие мимо решают, что всем наплевать и никто ни за что не отвечает. Вскоре будут разбиты и другие окна, и чувство безнаказанности распространится на всю улицу, посылая сигнал всей округе. Сигнал, призывающий к более серьезным преступлениям».

Но вернемся в Нью-Йорк в эпоху дикой преступности. В середине 1980-х в нью-йоркском метрополитене поменялось руководство. Новый директор Дэвид Ганн начал работу с... борьбы против граффити. И дал команду очищать вагоны. Маршрут за маршрутом. Состав за составом. Каждый чертов вагон, каждый божий день. «Для нас это было как религиозное действие», — рассказывал он позже.

В конце маршрутов установили моечные пункты. Если вагон приходил с граффити на стенах, рисунки смывались во время разворота, в противном случае вагон вообще выводили из эксплуатации. Грязные вагоны, с которых еще не смыли граффити, ни в коем случае не смешивались с чистыми. Ганн доносил до вандалов четкое послание.

«У нас было депо в Гарлеме, где вагоны стояли ночью, — рассказывал он. — В первую же ночь явились тинейджеры и заляпали стены вагонов белой краской. На следующую ночь, когда краска высохла, они пришли и обвели контуры, а через сутки все это раскрашивали. То есть они трудились три ночи. Мы ждали, когда они закончат свою “работу”. Потом мы взяли валики и все закрасили. Парни расстроились до слез, но все было покрашено снизу доверху. Это был наш месседж для них: “Хотите потратить три ночи на то, чтобы обезобразить поезд? Давайте. Но этого никто не увидит”...»

В 1990 году на должность начальника транспортной полиции был нанят Уильям Браттон. Вместо того чтобы заняться серьезным делом — тяжкими преступлениями, он вплотную взялся за... безбилетников. Почему?

Новый начальник полиции верил — как и проблема граффити, огромное число «зайцев» могло быть сигналом, показателем отсутствия порядка. И это поощряло совершение более тяжких преступлений. В то время 170 тысяч пассажиров пробирались в метро бесплатно. Подростки просто перепрыгивали через турникеты или прорывались силой. И если 2 или 3 человека обманывали систему, окружающие (которые в иных обстоятельствах не стали бы нарушать закон) присоединялись к ним. Они решали, что, если кто-то не платит, они тоже не будут. Проблема росла как снежный ком.

Что сделал Браттон? Он выставил возле турникетов по 10 переодетых полицейских. Они выхватывали «зайцев» по одному, надевали на них наручники и выстраивали в цепочку на платформе. Там безбилетники стояли, пока не завершалась «большая ловля». После этого их провожали в полицейский автобус, где обыскивали, снимали отпечатки пальцев и пробивали по базе данных. У многих при себе оказывалось оружие. У других обнаружили проблемы с законом.

«Для копов это стало настоящим Эльдorado, — рассказывал Браттон. — Каждое задержание было похоже на пакет с попкорном, в котором лежит сюрприз. Что за игрушка мне сейчас попадет? Пистолет? Нож? Есть разрешение? Ого, да за тобой убийство!.. Довольно быстро плохие парни поумнели, стали оставлять оружие дома и оплачивать проезд».

В 1994 году мэром Нью-Йорка избран Рудольф Джулиани. Он забрал Браттона из транспортного управления и назначил шефом полиции города.

Полиция заняла принципиально жесткую позицию по отношению к мелким правонарушителям. Арестовывала каждого, кто пьянствовал и буянил в общественных местах. Кто кидал пустые бутылки. Разрисовывал стены. Прыгал через турникеты, клянчил деньги у водителей за протирку стекол. Если кто-то мочился на улице, он отправлялся прямиком в тюрьму.

Уровень городской преступности стал резко падать.

Цепная реакция была остановлена. Насквозь криминальный Нью-Йорк к концу 1990-х годов стал самым безопасным мегаполисом Америки.

Вот так-то. Любое незамеченное осознанное нарушение с вашей стороны — это вовсе не широкая и щедрая менеджерская русская душа. Это первый признак того, что скоро в вашем подразделении «все окна будут разбиты».

И если бы, когда мне было шесть лет, у меня были братья и сестры, которые увидели бы, что родители никак не наказали меня за несдержанное обещание, они совершенно точно сделали бы вывод, что и «им тоже можно». И у родителей не нашлось бы ни одного аргумента, почему я исключительный, а они нет. И так же точно сделают и ваши сотрудники.

Именно поэтому многие граждане нашей страны и не верят, что некоторые наши законы в принципе способны работать: ведь простому гражданину очень сложно объяснить, чем отличается чиновник, пересекающий двойную сплошную линию, от этого самого гражданина с точки зрения исполнения одних и тех же правил дорожного движения.

Точно так же, но только в другом направлении, работает и вознаграждение за добро.

Добром мы будем называть исполнение договоренностей, а также любые другие действия сотрудников, которые вы сами хотите приветствовать. Но только будьте аккуратны. Не нужно со щенячьим визгом радоваться, когда ваш сотрудник вовремя пришел на работу. Есть норма и есть добро. Это разные вещи. Норма — это когда для всех существует одинаковое правило.

А добром я бы рекомендовал считать действия подчиненных, которые были направлены в ваш адрес. Допустим, когда сотрудник вам помог, хотя и не был обязан.

Очень многие мои люди, работавшие у меня в конце 2008 года в самый разгар кризиса, каждый день совершали маленькие подвиги. Они были вознаграждены мною — прежде всего тем, что я вне очереди рассматривал их назначение на более высокие должности. При первой же возможности. Хотя они вполне могли этого и не делать, и оправданий в то время имелось более чем достаточно.

Напоследок подчеркну еще один важный аспект.

Наказания — это не только взыскания, штрафы и применение силы. А поощрения — это не только денежное вознаграждение, карьерный рост и ценные подарки. Иногда одобрительный кивок или нахмуренные брови могут сыграть ту же роль, главное — показать, что вы как представитель власти все видите и замечаете.

ДОБРО ДОЛЖНО БЫТЬ ВОЗНАГРАЖДЕНО, А ЗЛО НАКАЗАНО. ВСЕГДА.

Ну, а когда какой вид наказаний применять — об этом на следующей татуировке.

16. УЧИТЬ — ЛЕЧИТЬ — МОЧИТЬ

Когда ни учитель, ни врач не справились, приходит палач,
но палач работает недолго, и исправить результаты его работы
очень сложно, практически НЕВОЗМОЖНО.

Радислав Гандапас

Впервые я услышал эту фразу именно от Радислава Гандапаса в его видеотренинге «Харизма лидера в бизнесе», который честно приобрел за собственные деньги. Лучший специалист нашей страны по ораторскому искусству — один из моих учителей, хотя сам того не подозревает, и его простые слова являются главным законом правильного менеджмента, о чем мы с вами в этой главе и поговорим.

Сразу скажу, что понимаю это выражение по-своему, но схема — осмысленная и работающая.

«Учить» — «лечить» — «мочить», по сути, — этапы работы с каждым сотрудником по выполнению любой задачи. И, по большому счету, все руководители делятся на три типа: каждый предпочитает то или иное действие.

Наши сотрудники раскусывают нас очень быстро и через пару дней уже понимают, каким образом себя лучше вести, чтобы руководитель мог удовлетворять свое эго.

Есть эдакие «школьные учителя», которые до бесконечности могут твердить одни и те же вещи одним и тем же людям, каждый раз наступая на одни и те же грабли. Вечное топтание на месте.

Есть эдакие «житейские эксперты», которые точно знают, как окружающим следует жить, и с утра до ночи занимаются лечением своих людей, что тоже приводит не к восхитительным результатам.

Ну и, наконец, есть неадекватные руководители, которым дали в руки власть, и они начали ею пользоваться, как плеткой. Хлебом не корми, дай хоть перед кем-нибудь показать свое статусное положение. Текучка у таких менеджеров, как правило, достигает больше 100% в год.

Люди, которые работали со мной, не дадут соврать: каждый раз, вне зависимости от стажа сотрудника или его опыта и квалифика-

ции, в случае, если я беру его к себе в подчинение, мы с ним по каждой задаче проходили через все эти этапы.

Этап «учить». Здесь все более чем просто. Помните ту историю с факсом в мой первый рабочий день? Все, что очевидно тебе, совсем не очевидно другим. Каким бы умным ни казался ваш сотрудник, вам жизненно необходимо убедиться, что он понимает задачу так, как нужно. Если понимание не такое, необходимо исправлять, приводить в соответствие, *учить*.

Если вы решаете проскочить этот этап, не следует потом ходить с обиженным лицом, сетовать на недоразвитость молодых верноподанных и заламывать руки.

Если правила оговорены, сотрудник научен, правильно понимает задачу и, более того, вы с ним договорились, что он будет поступать так, как вы договорились (прошу прощения за тавтологию), но по каким-то причинам он не выполняет задачу, значит, с этим нужно разобраться. И называется этот этап «лечить».

Этап «лечить». Прежде всего нужно понять, что явилось причиной невыполнения задачи. Если объективных причин не существует, начинайте «лечение»: «Дружище, мы же с тобой договаривались... вот ты мне и сам обещал...»

Постарайтесь обойтись без коучинга и психотерапии. Помните, что вы не социальный работник, который вынужден слушать рассказы про тяжелую судьбу. Вы не кудесник, который находит потайные ресурсы в людях. Вы менеджер, который должен выполнить задачу и доложить об этом высшему руководству.

Я сам много раз вытирал сопля людям, которые не могли (а правильнее сказать — не хотели) справиться с задачами. Особенно я недоумевал, как такое возможно после нормального «учения». И только потом понял: любителей понуть в нашей стране гораздо больше, чем любителей чего-то достигнуть собственными силами. Зачастую даже договоренности у нас не действуют.

Тем не менее не забудьте во время «лечения» сказать, что считаете происшедшее недоразумением и верите в то, что в следующий раз такого не повторится.

Что самое интересное, ошибка сотрудника может повториться снова. И вот главный вопрос: до какой поры человека можно «лечить»?

МАКСИМУМ ЕЩЕ ТОЛЬКО РАЗ. Давайте считать, что первый раз — случайность, а второй — совпадение. Но третий — осознанная сотрудником закономерность. Третьего раза «лечения» во время выполнения, опять же, однотипных задач, быть не должно. Хотя я знаю очень много горе-менеджеров, которые готовы вести с сотрудниками, например опаздывающими на работу, долгие беседы на протяжении четырнадцати месяцев. *Четырнадцать месяцев «лечения»!* И вопрос так и не сдвинулся с места!

Не руководите так. Эти методы «лечения» будут отбирать у вас не только личные силы и время, но и репутацию и даже власть. Слабую власть слушать не будут.

Так что предупредите при втором случае «лечения», что он последний. И дальше произойдет нечто неприятное.

И вот задача не выполняется в третий раз. Добро пожаловать на этап «мочить».

Этап «мочить». Мочить — не значит увольнять, объявлять строгий выговор или бить по почкам. Мочить — значит тем или иным образом наказывать сотрудника. Это может быть что угодно, лишь бы наш подчиненный испытал личные страдания и ему больше никогда не пришлось в голову, что можно не выполнять поставленные вами задачи.

Помните: для наказания нужно мужество. Легче всего всю жизнь заниматься «учением» и «лечением». Если не умеете наказывать, значит, власть вам не нужна — срывайте сами с себя погоны и идите на линейный фронт. Но если правильно «наученный» и грамотно «отлеченный» человек снова и снова делает одно и то же, он откровенно издевается над вами. А это и есть то самое «зло», которое должно быть наказано.

Более того, этап «мочить» — это, по сути, единственный этап, на котором ваша власть и нужна. Во всех остальных случаях лучше властью не пользоваться, а нормально договариваться с людьми.

Но даже в этом случае попытайтесь руководствоваться правилом «выиграл — выиграл». Чтобы и сотрудник нормальный урок получил, и вы с этого что-то приобрели. Однажды я по молодости наказал человека тем, что отобрал у него на неделю ресурс — перестал

давать ему наводки на клиентов. В итоге проиграли и я, и он, так как целую неделю с частью клиентов не работал один мой человек.

Есть еще одно важное замечание: мочить сразу тоже можно.

Все зависит от тяжести совершенного проступка. «Учить — лечить — мочить» в большей степени распространяется на операционную, повседневную, нормированную деятельность. Деятельность, не требующую излишнего вмешательства власти. Но если ваши сотрудники совершают тяжкие проступки, которые требует незамедлительного вмешательства власти (например, начинают метать в портрет главбуха перочинные ножички или ругаться с клиентами по телефону), и совершенно нет времени на «учить» и «лечить», тогда вмешивайтесь сразу. Но только в исключительных случаях. Желательно, чтобы их было как можно меньше в вашей ошеломляющей менеджерской карьере.

Татуировка **«УЧИТЬ — ЛЕЧИТЬ — МОЧИТЬ»** должна занимать достойное место на вашем туловище. Действуйте всегда исключительно в таком порядке, и все у вас в вашей менеджерской жизни будет прекрасно!

17. Развивать нужно не слабые, а сильные стороны

Сижу я, братцы, как-то с африканцем,
А он, представьте, мне и говорит:
«У вас в России холодно купаться,
И потому здесь неприглядный вид».

Зато, я говорю, мы делаем ракеты
И перекрыли Енисей,
А также в области балета
Мы впереди, говорю, планеты всей.

Владимир Высоцкий

Конец 2006 года ознаменовался не только тем, что мой краснознаменный отдел продаж стал лучшим по итогам года, но и появлением нового сотрудника — это был галантный восточный мужчина, приехавший к нам из далекого города Ташкента. Он был интеллигентен, чтит семейные ценности, а до этого около трех лет работал адвокатом.

То ли в силу своих комплексов, которые возникли из-за переезда в Москву, где ему предстояло все начинать с нуля, то ли из-за того, что он очень хотел всем понравиться, переговоры за переговорами у него сходили на нет.

Как это часто бывает в продажах, сначала у него ничего не получалось.

Я в то время был сильно увечен фанки-бизнесом, создавал веселые презентации наших услуг, пробовал нестандартные подходы в продажах и даже покрасил волосы, так как обещал своим ребятам, что сделаю это в случае нашей победы по итогам года, а слово свое держать нужно.

Мой лихой и креативный образ был чем-то новым для нашей организации, да и для нашего бизнеса в целом, поэтому пользовался популярностью среди продавцов.

И наш ташкентский друг решил, что, включив в свой имидж те черты, которых у него нет (а есть у меня, у лидера группы, в которой он работает), он добьется успеха.

Тем более имелись люди типа Кеши, которые убедили его: «нужно быть похожим на Батырева».

В общем, начал он копировать меня, а тем самым, сам того не желая, развивать свои слабые стороны. Пытаться громко разговаривать по телефону, что в принципе противно его натуре, дружески хлопать по плечу коллег мужского пола, что противоречило восточ-

ной обходительности, и даже пытаться при встрече приобнимать девушек из отдела.

В психологии есть такое понятие — конгруэнтность. Это взаимное соответствие составляющих в наборе качеств (допустим: содержание и форма сказанного, внешний вид говорящего соответствует его сообщению и т. д.). Допустим, когда ты видишь здорового лысого мужчину с огромными бицепсами и наколкой «За ВДВ» на запястье, и вдруг вместо того, чтобы заговорить низким грубым басом, он начинает пищать тоненьким голоском, то это совсем неконгруэнтно!

Уравновешенный, спокойный и образованный восточный мужчина начал залихватски здороваться с клиентами, размахивать руками во время презентации, будто итальянец какой, и пытаться травить анекдоты про поручика Ржевского, чтобы создать коллегам настроение. Это смотрелось крайне неконгруэнтно. Некоторые даже прямо говорили ему, что ему это совсем не идет. Но у нашего ташкентского друга был перед глазами образ лидера, которому он верил, и он всю пытался смоделировать его.

А что же я?

Увы, тогда мне было это приятно. Я чувствовал, что обрастаю не только единомышленниками и последователями, но и поклонниками, которые пытаются повторить мой путь.

В конце концов, после очередного закулисного разговора на тему «ташкентец ведет себя как плохой пародист», который я случайно услышал в отделе, я решил с ним поговорить и сказать, что излишняя эмоциональность ему не к лицу.

Мы разговаривали долго. Ему было до глубины души обидно, что я не одобряю его поведение. Он говорил, что искренне старался быть похожим на меня, что брал самые лучшие качества, что понимает — у него не все получается, но повторял снова и снова, чтобы в конце концов это начало смотреться естественно...

Мы договорились, что будем над этим работать, но революций для создания его имиджа лучше не устраивать, а надо нам искать его собственные сильные стороны.

На следующий день меня назначили менеджером среднего звена, ташкентский друг начал работать у Кеши, а я сильно от него отдалился, потому что начал решать дела «особой государственной важности».

Но надо отдать ему должное: ташкентец справился с тем, о чем мы договорились. Он нашел свои сильные стороны самостоятельно и создал свой неповторимый индивидуальный стиль продаж.

Где бы он потом ни работал, благодаря усидчивости, обходительности и неповторимому восточному стилю он неоднократно становился лучшим специалистом по итогам года. Самое главное — в этом стиле нет ни капельки чего-то, что напоминало бы мой. Наш дорогой ташкентский друг просто уделил внимание своим сильным сторонам.

Он работает в моем подразделении до сих пор, до сих является переговорщиком, которому принадлежит несколько рекордов, абсолютным чемпионом по количеству приведенных клиентов и прекрасным человеком.

Я неоднократно становился свидетелем того, как молодые сотрудники пытаются копировать своих успешных сослуживцев, делая это буквально. Особенно часто это происходит при назначении на руководящую позицию. У этих ребят перед глазами была успешная модель поведения, и они начинают ее копировать, что частенько смахивает на клоунаду.

Когда я покрасил волосы после того, как отдел выиграл звание лучшего по итогам года, два сотрудника из департамента сделали то же самое. На мой вопрос: «Зачем?» — они отвечали: «Раз ты это сделал, значит, есть какой-то смысл». Пришлось объяснять, что смысла не было никакого, из-за чего они сильно расстроились.

Иногда ко мне приходят и говорят: «Вот, смотри, этот менеджер даже пытается за локоть людей придерживать, как ты. Все знают, что только ты так делаешь, и в его исполнении это смотрится очень смешно». Что самое интересное, я сам никогда не замечал, что придерживаю людей за локоть, потому что делал это, как говорится, «на автомате» и смысла никакого не придавал.

Что же делать со слабыми сторонами? Я бы посоветовал стараться минимизировать потери, то есть пытаться вообще не попадать в ситуации, где можно оголить свои недостатки.

По крайней мере, на моей руке есть татуировка, которую мне навсегда оставил мой ташкентский друг. Выглядит она вот так: **«РАЗВИВАТЬ НУЖНО НЕ СЛАБЫЕ, А СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ».**

Тогда все получится.

18. Сильные уважают только силу

Достаточно погнать человека под выстрелами,
и он превращается в мудрого волка;
на смену очень слабому и в действительно
трудных случаях ненужному уму вырастает
мудрый звериный инстинкт.

Михаил Булгаков. Белая гвардия

К концу 2006 года я стал самым успешным руководителем отдела.

К сожалению, вокруг меня царила совсем не здоровая атмосфера. Соседние дружественные отделы падали и разваливались на глазах. Все это происходило из-за того, что мой руководитель по разным причинам не хотел вникать в детали работы своих сотрудников, что и закончилось плачевно — его уволили. Пока вся эта неприятная история происходила, три соседних отдела во главе со своими руководителями разбежались, и я остался со своими бойцами практически один на развалинах бывшего элитного подразделения. Тем не менее ничто не помешало нам с ребятами стать первыми по итогам года.

Вот при таких обстоятельствах меня и назначили на место моего бывшего руководителя.

Повышению я был, несомненно, рад, хотя чувствовал себя, мягко говоря, не очень уютно, так как при таких неблагоприятных условиях все нужно было выстраивать с нуля, а опыта работы менеджером среднего звена у меня совсем не было.

Получилось так, что одновременно с уходом моего бывшего шефа все окончательно сломалось: уволились трое руководителей соседних отделов, двое из которых были для меня не только коллегами — друзьями. Один парень увел с собой всю команду, а девушка ушла к конкурентам, вокруг чего был поднят очень большой шум, так как раньше таких прецедентов не было.

После всего этого меня вызвали, назвали менеджером среднего звена, нашили еще по одной лычке на погоны и отправили поднимать разрушенный гарнизон.

Я допускал много ошибок, так как специальной школы не проходил и двигался почти вслепую. Конечно, помогали и мой новый

коллега Тимур, который был на такой позиции уже третий год, и руководитель Игорь Юрьевич, но шишек на лбу от этого меньше не становилось. Порой, когда проходил день, мне казалось, что я его провел в темной комнате, где по всему полу разбросаны грабли. Но, как оказалось, это все были цветочки. Настоящие ягодки, а точнее Ягода, ждали меня впереди...

Ягода пришла неожиданно — вернулась на должность руководителя отдела в свое старое подразделение. Вышла из декрета спустя шесть месяцев после рождения второго ребенка. От подразделения не осталось за полгода практически ничего, как вы понимаете, но Ягodu это не остановило.

Здесь надо отдельно понять, что она за человек. Ягода была очень-очень сильной женщиной. Жесткой, быстрой, злой, авторитарной, громкой и порой даже жестокой. Она была старше меня, любила власть, деньги и, как мне тогда казалось, в темное время суток обожала отгрызать головы хомячкам.

В общем, я ее побаивался.

«Сработаемся», — кинула она мне, и мы начали «срабатываться». Сразу скажу — у меня ничего не получилось. Ягода была неподчиняема. Она всегда знала, как лучше сделать, почему я не прав, как на самом деле обстоят дела, — и, самое для меня страшное, она знала, что я ее опасуюсь. А я знал, что она знает, что я ее опасуюсь. И ничего с этим сделать не мог. Ну не мог, и все!

Порой на совещаниях Ягода могла публично начать меня критиковать, что меня ужасно раздражало, не давала принимать решения, сравнивала меня с предыдущим боссом (не в мою пользу) и использовала все возможные запрещенные приемы, о существовании которых я даже не подозревал до того, как начал с ней работать.

Мои неоднократные попытки один на один договориться о взаимодействии заканчивались всегда конструктивно, но на людях Ягода не могла себя сдерживать и в необъявленной войне за власть продолжала вести себя безобразно, пока не произошел один занимательный эпизод.

Однажды Ягода на своем внутреннем совещании пнула одну девочку ногой. А я, знаете ли, очень не люблю, когда девочек пинают ногами. Для меня такой факт является настолько противоестествен-

ным, что уважение к любому существу, позволившему себе совершить такой поступок, падает до уровня плинтуса.

Когда я узнал об этом, у меня внутри как будто что-то оборвалось. Натянутая струна терпения лопнула. Очень хорошо помню свои ощущения — я почувствовал себя каким-то маленьким животным, которого зажал в угол тираннозавр, и только одно могло меня спасти — ответное нападение.

Уже через восемь секунд я со звериным оскалом на лице стоял перед Ягодой и шипел: «Ты что себе позволяешь?!»

«А ты не лезь не в свое дело! Вот предыдущий наш босс всегда защищал меня перед подчиненными, а ты...» — начала было она.

Но в этот самый момент я увидел в ее глазах страх. Тираннозавр начал меня бояться!

Я продолжал наседать, рыча со всем накопившимся внутренним бурлящим негодованием, шипеть, что она позволяет себе совершенно недопустимые поступки и что если я еще могу стерпеть, когда она пытается унижить меня, то сотрудников своих ей на растерзание не отдам.

С каждым словом Ягода все больше и больше вжималась в стул. Видимо, с ней так уже очень давно никто не разговаривал — долгое время она могла позволить себе любое поведение, которое пожелает. **ЯГОДА БОЯЛАСЬ МЕНЯ!**

Весь вечер после этого я наносил себе на плечо татуировку: **«СИЛЬНЫЕ УВАЖАЮТ ТОЛЬКО СИЛУ».**

При этом нужно отметить, что она была действительно одним из самых сильных, эффективных и результативных менеджеров, которых я знал за всю свою жизнь. Этот самый факт давал ей подушку безопасности, так как с теми, кто результативен, расставаться у нас не любили. Несмотря на средства, которые эти люди себе позволяли.

В общем, в тот момент я принял решение с ней расстаться: перспектива работать с Ягодой меня совершенно не прельщала. Понимал, что результативность в подразделении упадет, что я буду из-за этого получать меньше денег, но терпеть вседозволенность я больше никогда в жизни не буду. Кем бы этот человек ни был.

Мой руководитель эту идею не одобрил, но, по счастливому стечению обстоятельств, моего шефа повысили, а его место занял

Тимур, который при первом же столкновении с Ягодой и попытке наезда на него уволил ее.

Ягода ушла, а татуировка осталась. И, как показала дальнейшая практика, не даром.

Следующего случая, когда мне пришлось вспомнить об этой татуировке, не пришлось долго ждать.

Пока работала Ягода, я вел переговоры с той самой своей бывшей коллегой, которая ушла к конкурентам.

Вел для того, чтобы она вернулась.

Вел переговоры со своими руководителями — для того, чтобы они разрешили ее вернуть.

Видеть ее никто в компании не желал, так как высшие менеджеры считали прямой переход к конкурентам предательством. Я же считал, что это произошло из-за ошибок моего бывшего шефа, который сам отправлял ее на собеседования к конкурентам якобы для «проведения конкурентного анализа».

Пять месяцев я вербовал ее, чтобы она пришла обратно.

Пять месяцев я уговаривал Игоря Юрьевича, чтобы он разрешил мне вернуть ее. В итоге все закончилось тем, что я взял на себя личные финансовые обязательства и написал расписку о готовности вернуть три тысячи долларов компании в случае, если она проработает меньше года. Сразу скажу, что денег этих у меня не было и нужно было трудиться почти полгода, чтобы в случае ее увольнения эти обязательства выполнить.

Так моя бывшая коллега вернулась на старое доброе место работы.

Коллега была не слабей Ягоды, только не разрушала все вокруг себя, а по-настоящему с утра и до ночи пахала и пахала. Она выдавала такие же отличные результаты, имела большие амбиции и отличалась непоколебимой уверенностью в своих силах.

Но, к моему большому удивлению, проработать в здоровой и безопасной атмосфере нам удалось всего одну неделю после ее возвращения. Как оказалось, дружить с коллегой и руководить ею — это, как говорят в Одессе, две большие разницы.

Моя сослуживица решила переманить из соседнего отдела своего бывшего бойца, которого взрастила своими руками, когда работала у нас раньше.

Переманивать людей внутри одного подразделения как минимум некрасиво, поэтому ее идея мне не понравилась сразу. Я попытался решить этот вопрос мирно и объяснить свою позицию, но тот человек, за которого я боролся несколько месяцев, слушать меня не хотел.

Коллега жестко настаивала на правильности своих действий и прямым текстом заявляла, что готова идти до конца для того, чтобы блудный боец вернулся на свою историческую родину — в ее подразделение.

Моя подруга показывала всю свою силу, но после Ягоды я стал совсем другим человеком.

В тот момент я понимал, что надо применять силу. Но как? Ведь это же мой друг! И где я возьму 3000 долларов, которые обещал вернуть своему руководителю, если она пойдет на принцип и решит уволиться в ближайший год? И что я вообще буду делать, если она уволится?

Пауза. Я сказал, что мне надо подумать десять минут, и попросил ее выйти. Мне оставалось только закатать рукав и прочитать татуировку. Надо было включать силу.

Она зашла в кабинет во второй раз, я закрыл за ней дверь на ключ, закрыл жалюзи, посадил ее на стул, выдернул телефонный шнур и сказал одну из главных и коротких речей в своей жизни:

— Ты можешь делать что хочешь и где хочешь, но не со мной.

Здесь руководитель я, и если у нас не совпадают мнения, тебе придется принимать мою сторону.

Если ты не готова принимать мою сторону и работать со мной, то уходи сейчас.

И решение, работать здесь или нет, ты примешь сейчас.

Я говорил медленно, громко, глядя ей в глаза, ни разу при этом не моргнув, и выглядел как образец уверенности и силы. В тот момент мне казалось, что я дон Корлеоне или комиссар Каттани.

Видели ли вы, как за краткие секунды может измениться облик человека?

На моих глазах ее уверенность куда-то пропала, глаза наполнились уважением, разум очистился, и она начала слушать.

Мы договорились, что будем работать с тем ресурсом, который у нас есть сейчас, никогда больше не покушаясь на чужое.

Ту девушку-коллегу зовут Татьяна, и мы работаем вместе до сих пор. Сейчас она моя правая рука, мой заместитель и моя основная поддержка на работе. Мы стараемся не вспоминать тот разговор, но все же кое-чему он нас обоих научил. В первую очередь тому, что **СИЛЬНЫЕ ЛЮДИ УВАЖАЮТ ТОЛЬКО СИЛУ.**

Так что или не работайте с сильными вообще, или становитесь сильнее их. Третьего не дано.

19. Усиливают команду только единомышленники

Посвящается Игорю Юрьевичу Номероцкому

Работать одному всегда легче, чем в команде.

Тоша

Однажды Лебедь, Рак да Щука

везти с поклажей воз взялись...

Да Лебедь рвется в облака, Рак пятится назад,

а Щука тянет в воду...

И. А. Крылов

Те, кто знаком с буквенным кодом Ицхака Адизеса (те, кто не знаком, — срочно ознакомиться!), наверняка помнят его метафору про идеальную команду. Адизес утверждает: настоящая команда менеджеров имеет сходство с человеческой ладонью, где каждый палец символизирует своеобразие стиля менеджера. И чем радикальнее различаются менеджеры (пальцы), тем правильной команда (ладонь). Потому что, если команда состоит из людей, имеющих одинаковые взгляды, она очень уязвима.

Эта тема была очень модной несколько лет назад, и я сам отдал ей дань, считая, что я, как большой палец (лидер команды), должен подбирать в команду разных людей, и каждый раз сам себя уговаривал работать с людьми, имеющими несхожие взгляды на одни и те же вещи. Сейчас, спустя несколько лет, я беру на себя смелость с уважаемым доктором Адизесом не согласиться. Работа в такой команде — это всегда очень тяжело и непродуктивно. В такие моменты подразделение всегда стоит на месте. Ни развития, ни динамики, ни созидания чего-то нового такое взаимодействие не приносит.

Это очень напоминает басню Крылова, отрывок из которой приведен в эпиграфе.

Адизес утверждает: если команда состоит из людей, имеющих одинаковые взгляды, то она неэффективна. А я не просто *считаю*, а абсолютно точно *знаю*, что команда, состоящая из людей с одинаковыми взглядами на бизнес, на результаты, на подходы в работе, и главное — на общие цели, многократно сильнее и продуктивней, чем лебедь, рак и щука.

Дословно цитирую Адизеса: «Взгляните на свою руку. Все пальцы на ней разные. Указательный — самый гибкий и ловкий, безымян-

ному до него далеко. Но вы можете представить себе руку с пятью указательными пальцами? Вряд ли она будет работать как надо».

Представьте себе, я считаю, что наша рука была бы раз в десять эффективней, если бы на ней все пальцы обладали такой гибкостью и ловкостью, как указательный!

Мои руководители иногда мне говорили, что «работать с единомышленниками может каждый, а вот давай поработай с теми, кто идет в другую сторону, кто бунтует, попробуй! Докажи, что можешь». И я доказывал. И работал и год, и два, и три и ни разу сверхрезультатов с такой командой не получал.

Зато все корпоративные рекорды и сверхдостижения получались в те моменты, когда я был окружен единомышленниками: сильными, слабыми, молодыми, матерыми, начинающими, опытными — все равно. Если мы смотрели в одну сторону и хотели одного и того же, мы сносили головы всем конкурентам без разбору. Как снежная лавина, которая ломает вековые деревья, будто спички.

Только с единомышленниками можно делать великие дела. Потому что, работая с людьми, которые имеют иное мнение, ты постоянно будешь тратить силы на преодоление сопротивления. Изо дня в день, каждый раз, на любом совещании, в любое время, при любом предложении, при любом изменении, при любом намерении ты должен будешь преодолевать сопротивление. Даже если в команде всего один инакомыслящий (будем называть его «средний палец»), этот человек будет тормозить всех своим мнением и несогласием. Именно из-за среднего пальца вы будете стоять на месте.

При этом средний палец может быть сам невероятно результативным и, что самое интересное, сам может внедрять то, что предлагаете вы.

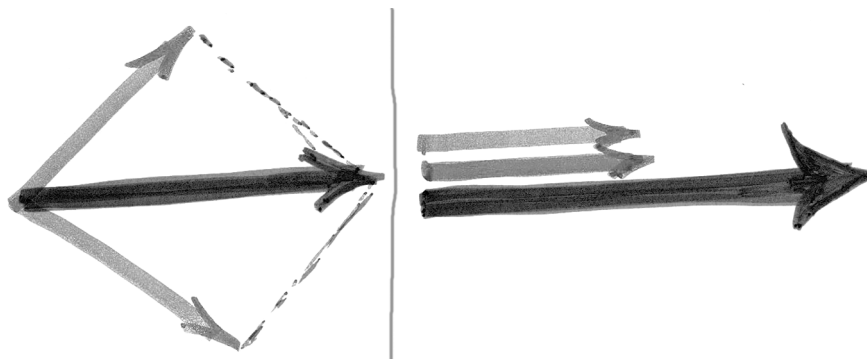
Адизес утверждает: во всех серьезных компаниях работают команды, в которых собраны люди с разным видением и мышлением.

Может быть, и так. Но я на 100% убежден, что и в тех компаниях, которых больше не существует, были собраны люди с разным видением и мышлением.

Империи, холдинги, отдельные подразделения, семьи и даже театры перестают существовать из-за того, что люди начинают

смотреть в разные стороны. Все они когда-то считали себя командами. А потом там начали заводиться средние пальцы.

В свое время на одном из мероприятий мой руководитель Игорь Юрьевич привел метафору про работу в команде, которая мне сильно запомнилась и позже на практике доказала свою состоятельность. Даже оригинальный рисунок до сих пор сохранился:



Эффективность работы команды можно измерять по принципу сложения векторов.

Вот на первой картинке видно: если один человек смотрит примерно в одном направлении со вторым, но все-таки цели у них сильно отличаются, то их общая эффективность равна средней линии. Но если они будут смотреть в одном направлении, как на второй картинке, если будут идти к одной цели, будут похожи друг на друга, то именно в этом случае $1+1$ может быть равен двум.

А теперь добавьте на эту картинку средний палец. Дорисуйте вектор, направленный в противоположную сторону, и получите, что $1 + 1 + 1 = 1$, потому что средний палец гасит энергию. И все силы будут тратиться на гашение этого среднего пальца.

Хотите проверить? Дерзайте!

Но я себе татуировку «УСИЛИВАЮТ КОМАНДУ ТОЛЬКО ЕДИНОМЫШЛЕННИКИ» нанес как раз в тот момент, когда обрел соратников, и мое подразделение, которое было только составляющей большого департамента, начало работать на уровне целых компаний-конкурентов. Это было невероятно!

Сейчас у меня тоже есть единомышленники, мне очень нравится с ними работать, так как на решение любого, даже самого тяжелого, вопроса у нас уходит не больше получаса. Мы все разные, но привержены одной цели и одному направлению. И это всегда эффективно.

Есть другие команды, с которыми нам приходится что-то решать совместно. Но там имеются средние пальцы. Сдвинуться с места с такими товарищами очень тяжело. Мы можем застревать на одном вопросе месяцами и, как те самые Лебедь, Рак да Щука, тащить воз в разные стороны.

На одной из бизнес-конференций, на которой мне довелось побывать, лектор попросил аудиторию поиграть в одну игру. Разделиться на пары, одному из партнеров сжать кулак, а другому попробовать его раскрыть. Было много возни, кряхтения, смеха и тридцать секунд времени.

Кто-то разжал кулак, кто-то нет. У каждого была своя стратегия. Кто-то уговаривал, кто-то применял силу, кто-то пытался подкупить вторую сторону.

В конце лектор произнес фразу: «В бизнесе побеждает тот, кто сам свой кулачок разжимает».

Средние пальцы не разжимают кулачки никогда. Ваши единомышленники раскроют ладони в первые десять секунд, потому что вы смотрите в одну сторону, у вас общие цели и вам не нужно выпячивать свое эго за их счет.

Работайте с единомышленниками! Так эффективней.

Проверено!

20. Не обсуждайте принятые решения с подчиненными

Окончательное решение — это решение,
которое вы принимаете, прежде чем все решит жена.

Леонард Луси Левинсон

Я не большой любитель совещаний. На мой взгляд, большинство вопросов, которые обсуждаются на таких мероприятиях, можно решить по почте, после чего один человек примет решение, на что уйдет в десять раз меньше ресурсов, чем на совещаниях.

Но так как я работаю в корпорации, да еще и менеджером, я вынужденно являюсь частым участником разного рода собраний, брифингов, совещаний, летучек, оперативок, рабочих групп, проектных групп и так далее.

Я видел много совещаний. На одних люди собирались просто так, потому что по расписанию нужно собраться. На других начинался театр одного актера: начальник от важности раздувал щеки и открыто демонстрировал превосходство над другими. Но одно совещание запало в душу так глубоко, что вышел я оттуда с дымящейся свежей татуировкой.

Был конец рабочего дня, и всех линейных менеджеров пригласили в кабинет Главного Босса. Главный Босс был очень доволен, можно сказать, просто летал от счастья. Он попросил нас образовать из стульев круг и начал каждому по очереди задавать один и тот же вопрос. Честно говоря, конкретный обсуждаемый вопрос припомнить не могу, но это значения не имеет. Самое главное, что этот вопрос был особенным, не таким, как обычно. Давайте, чтобы пример казался более наглядным, предположим, что он был такой: «Ребята, как вы считаете, что будет, если за каждым существующим отделом мы закрепим домашнее животное?» Можно вставить абсолютно любую другую странную формулировку.

Все начали высказываться, и мнение каждого сводилось к тому, что, кажется, это не очень хорошая идея.

— Ну как же так! — Главный Босс явно такого не ожидал, и стало понятно, что наше единогласие ему не по душе. — Ну как же так! Это же дополнительный мотивационный инструмент для людей! Им так будет гораздо интересней работать!

— А в чем заключается мотивация, я никак не пойму? — спросил один из нас.

— Вот! Отличный вопрос! Спасибо! — Главный Босс явно обрадовался, потому что знал, что ответить. — Мы всегда отличались от других компаний на рынке, всегда прокладывали путь, являлись инноваторами. Так давайте же и сейчас рискнем и покажем всему рынку, какие мы креативные, молодые и необычные! Это же здорово!

Ответом была тишина. Все менеджеры опустили глаза в пол и, видимо, думали, как покорректнее сформулировать несогласие с мнением Главного Босса.

— Ну подождите, а как же нормальные условия труда? Вдруг большая часть сотрудников не согласится работать в новых условиях? Ведь это действительно не очень привычно для нас... — сделал кто-то из нас попытку найти логический довод в опровержение.

— Не придумывайте проблем заранее! Вы даже еще не попробовали, а уже пытаетесь найти способ не делать! Сами же всегда говорите: «Отвергая — предлагай!»

С этим не поспоришь, выглядело все действительно так, но ведь и предложенице тоже было не самым обычным. Никто из нас не принял его сразу, с первой же фразы. Даже угодить Главному Боссу никто не захотел... Я посмотрел на часы. Уже час, как закончился рабочий день. Найти общий язык пока не получалось, и перспектив сделать это я пока тоже не видел.

— А что вас сподвигло сделать такое предложение? — спросил я. — Вы об этом где-то прочитали, уже есть успешный опыт внедрения такого инструмента?

Ответ был неожиданным:

— Я просто чувствую, что это правильно. Нигде ничего подобного раньше не делали, поэтому ориентиров у нас с вами нет, но интуиция порой сильнее любого ориентира.

Вот так, приплыли. Что на это ответить? Да ничего...

И тут один из нас достаточно резко сказал:

— Послушайте, ну это же несуразица. Каким образом наличие такого инструмента может повлиять на производительность труда? Наоборот, люди будут отвлекаться и тратить больше драгоценного рабочего времени на ненужные процессы!

У Главного Босса задергался глаз. Настроение у него уже тоже было изрядно подпорчено.

— Да как вы все не понимаете! Это же правильно-но! Вы являетесь менеджерами такой серьезной организации и совсем не понимаете нашего бизнеса! Это обязательно сработает и понравится вашим людям! Да вы даже людей своих плохо знаете!

Судя по всему, Главный Босс обиделся на нас. Прошло уже полтора часа, как мы могли уехать домой, а мы не то что не сдвинулись с места — даже перешли на повышенный тон.

Я никак не мог понять, что происходит. Главный Босс еще недавно летал на крыльях счастья, а сейчас он суров и даже зол. Ведь он просто спросил наше мнение, мы просто ответили. Понятно, что если он внес предложение и все мы высказались против, то ему это неприятно. Понятно, опять же, что он пытается как-то объяснить свои мотивы, но пока у него не получается. Может, из-за этого он нервничает? Ну, я так и сказал:

— Почему столько нервов в обсуждении одного вопроса? Может быть, нам разойтись, подумать всем вместе, переспать с этой мыслью, а завтра собраться снова? На мой взгляд, сейчас уже сложно о чем-то договориться, так как разговор перешел в неконструктивное русло.

Все одобрительно закивали, но Главный Босс сказал, что мы будем сидеть, пока не выработаем единую позицию: уже и так потрачено много времени, и больше к этому вопросу возвращаться не хотелось бы. Как это сделать, я себе не представлял, ведь за полтора часа никто предложение Главного Босса так и не принял.

— Все понятно, — сказал один парнишка, которого я звал Бесстрашный, так как он никогда не стеснялся говорить, что у него на уме. — Нас не выпустят из этого кабинета, пока мы не согласимся.

В этот момент в кабинете, где проходило «совещание», все смолкло. Казалось, даже сердца перестали биться. Учитывая настроение

Главного Босса, произнести эти слова было очень рискованным поступком, но Бесстрашный продолжал, обращаясь прямо к Главному Боссу:

— Почему вы сразу не сказали, что решение принято? Зачем нужно было выносить его на обсуждение?

И тишина...

Главный Босс хватал ртом воздух, но ответить было нечего. Бесстрашный попал в яблочко. Ах, вот почему он начал злиться, когда мы не согласились на его предложение! Главный Босс думал, что встретит у нас одобрение и почувствует себя звездой, а мы, нехорошие руководители, соглашаться не стали, и он воспринял это как всеобщий бунт неповиновения. Но ведь из нас никто не знал, что это не *предложение*, а *решение*!

— Давайте, давайте, ребята! Соглашаемся и уходим, а то метро закроется, — не унимался Бесстрашный.

Главный Босс остановил совещание, отпустил нас по домам. Пока мы шли к метро вместе с Бесстрашным, он не переставал возмущаться и доказывал мне, что самым страшным грехом руководителя является попытка обсуждать со своими подчиненными принятое решение. К чему это приводит, мы увидели сегодня вечером.

Бесстрашному оставалось работать у нас чуть меньше двух месяцев: при первой возможности его попросили покинуть компанию.

А решение то, кстати, Главный Босс так и не внедрил. И вопрос этот тоже никогда больше не поднимал, как будто и не ставил его никогда.

Но тот вечер оставил на мне очень хорошую и правильную татуировку: «**НЕ ОБСУЖДАЙ ПРИНЯТЫЕ РЕШЕНИЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ**». Как бы ни хотелось.

И себе такую татуировку сделайте: ведь это один из главных грехов менеджера.

21. Признание специфичности смерти подобно

В эксперименте приняли участие 178 человек, которых оценивали по восьми различным параметрам, касающимся водительских навыков (примеры: «опасно — безопасно» и «внимательный — невнимательный»). Лишь незначительное меньшинство людей оценили себя ниже среднего. При этом выяснилось, что почти 80% участников оценили себя как водителя с классом вождения «выше среднего».

Материал из «Википедии» — свободной энциклопедии

Наверняка у вас в компании есть подразделение, которое считает себя «специфичным». Допустим, какой-нибудь департамент по развитию региона или отдел по работе с VIP-клиентами. От этих людей всегда услышишь (особенно в те моменты, когда задачи не выполняются): «Ну а чего вы хотите? У нас специфика».

Я слышал это тысячи раз: на семинарах, совещаниях, конференциях, собраниях и так далее. С одной стороны, руководители и сотрудники таких подразделений считают себя некоей элитой, мол, «мы особенные, остальные ничем друг от друга не отличаются», а с другой стороны, у них есть основание сваливать вину за любые свои неудачи на какие-то особенные обстоятельства, которых нет у других.

Да что там говорить! Я сам руководил пятью «специфическими подразделениями» и основной своей задачей видел разрушение стереотипов «особенности».

Первый мой отдел назывался «Сектор противодействия конкурентам». Ребята работали исключительно с теми клиентами, которые пользовались конкурирующей системой. Я искренне считал такую работу проще, так как пользователи уже понимали, зачем им такие продукты, как наш. В то же время мои сотрудники считали эту работу сверхтяжелой, потому что были убеждены: перевести клиентов от конкурентов к себе всегда тяжело. Так мы с бойцами и бились до тех пор, пока я не пришел к Игорю Юрьевичу и аргументированно не попросил его перевести мой отдел в статус линейных, закрыв спецнаправление.

Но самая интересная история произошла не со мной, а с моим сотрудником. Работал у меня очень талантливый и харизматичный

молодой человек, который эффективно и продуктивно вел переговоры с клиентами в Московской области, за что и был назначен руководителем подразделения продаж, которое работало исключительно на территории Подмосковья. Так и будем звать этого молодого руководителя — Подмосковец.

Поначалу отдел показывал прекрасные результаты, при этом в нашем департаменте сразу же поползли такие выражения, как: «Ну конечно, в области не так сильно перегрет рынок, как в столице. Конкуренции такой нет» или: «Там люди другие, более добрые и приветливые. Это в Москве все уже разбалованы и носы воротят», — объясняя таким образом высокие результаты подразделения Подмосковца.

Но, к сожалению, со временем показатели начали падать. Я точно знаю, в какие моменты это происходит, чем с вами и делюсь: это происходит с того момента, как руководитель начинает признавать специфику подразделения. Например, приехал к нашему Подмосковцу из города Луховицы сотрудник и рассказывает, как тяжело ему туда ездить и что город этот маленький, а ресурс уже исчерпан, и вести переговоры уже не с кем, так как он всех знает в лицо и даже уже с днем рождения их детей поздравляет.

Подмосковцу надо бы вспомнить свое лихое прошлое, когда такие же причины не останавливали его лично, но он начинал соперничать сотрудникам и, что самое страшное, — понимать их. Это было начало конца.

В свое время та же участь постигла тот самый отдел противодействия конкурентам, который занимал последние строчки в рейтингах нашей организации, из-за чего все предыдущее руководство было снято с должностей, а отправили туда зеленого и неопытного меня. Прошу заметить: во многом благодаря тому, что я боролся со *специфичностью* в мозгах своих людей, это же подразделение спустя 18 месяцев стало лучшим в компании по итогам года.

Именно в момент моего назначения на должность, видя, как тяжело отдел противодействия конкурентам прощается со своими руководителями, я понял, что **ПРИЗНАНИЕ СПЕЦИФИЧНОСТИ СМЕРТИ ПОДОБНО**, и быстро вытатуировал эти слова у себя на видном месте, чтобы никогда их не забыть.

Я знал точно, к чему может привести понимание сотрудников в ситуации, когда они жалуются на сверхтяжелые условия, и пытался предостеречь Подмосковца всеми возможными способами. Но у меня не получилось.

Нужно учитывать очень важную вещь: сотрудники специфичных подразделений не ищут себе причин «отмазываться». Они действительно так считают! Например, что у них результаты хуже, потому что Луховицы — небольшой город или потому что «летом — не сезон». Это глубокое убеждение, основанное на реальных аргументах и последующих логических умозаключениях.

Результаты у Подмосковца падали, и он уже начал открыто высказываться про «специфичность», оправдывая снижающуюся на глазах эффективность. И вот в один из моментов, когда все менеджеры выехали учиться в один из домов отдыха, Подмосковец на вечернем банкете употребил чуток крепких напитков и публично и достаточно громко сказал фразу, которая решила его дальнейшую судьбу: «Да если бы мой отдел работал в Москве, у меня было бы как минимум в два раза больше продаж, чем стоит у нас в планах!»

Так как мы с Тимуром были главными адресатами этого сообщения, на следующий день после возвращения Подмосковец со всем своим подразделением был перенаправлен на работу в Москву. Добровольно и с песней.

Как вы думаете, что произошло дальше?

Мы ждали несколько месяцев, но Подмосковец так и не выбрался из ямы. Результаты у него упали еще ниже, чем когда он работал в Московской области. Оказалось, что в столице работать как минимум не легче, а причин, которые могли бы это оправдать, Подмосковцу уже не имело смысла искать. И происходило это на глазах у всех, кто эту его фразу тогда слышал. А слышали все.

Подразделение Подмосковца плавно и медленно чахло, и никто так и не смог ему помочь. То самое признание специфичности погубило когда-то энергичного и задорного менеджера.

Учитывая свой личный опыт, скажу, что выбираются из плохих результатов только те отделы, в которых удалось такой стереотип убить. Или те, кто убил в себе этот стереотип сам.

Ведь как соблазн-то велик, когда дела не очень идут хорошо, сказать, глядя прямо в глаза руководителю: «Ну-у-у, вы же понимаете, почему у нас кризис. У нашего подразделения своя специфика...»

Дело в том, что помимо аргументов, которые приводят сотрудники и руководители «специфичных» подразделений, есть и другие — почему специфику признавать нельзя.

В каком бы «специфичном» подразделении вы ни работали, помните самое главное: клиент всегда (абсолютно **ВСЕГДА!**) хочет лучшее качество за меньшие деньги. И VIP-клиент, и самый малюсенький. Даже если ему не с чем сравнивать, он все равно хочет дешевле, чем вы предложите. Каждый из клиентов также хочет гарантий и моментальных решений своих вопросов. И подмосковный клиент, и ханты-мансийский. И специфика здесь ни при чем.

А каждый сотрудник хочет, чтобы его менеджер был образцом. И опытный сотрудник, и новичок. И еще каждый сотрудник хочет, чтобы ему платили достойные деньги за достойный труд. И специфика здесь ни при чем.

А каждый человек хочет, чтобы ему было интересно. А каждый директор хочет оптимизировать свои расходы. А каждый бухгалтер не хочет налоговых проверок. А каждый сотрудник хочет здоровую атмосферу. А каждый клиент выкинет некачественную рекламу в мусорное ведро. А каждый... и так далее. И специфика здесь ни при чем.

Ни в одном из этих вопросов «специфичность» подразделения значения не имеет. И она вообще ни при чем. Как, впрочем, ни при чем и во всем другом.

Так что готовьте место для татуировки: **«ПРИЗНАНИЕ СПЕЦИФИЧНОСТИ СМЕРТИ ПОДОБНО»**. Она вам точно пригодится.

22. Хвалите людей

Сегодня попробовал метод кнута и пряника.

Понравилось.

Но пряником бить неудобно.

Из дневника руководителя

Мой друг З. Б. Б. рассказывал мне в свое время, в каком случае солдаты на войне готовы совершать подвиги для своей страны.

1. Если солдат будет знать, что когда он умрет в бою, то командир придет к родственникам, выпьет с ними чарку водки, передаст звезду героя, а государство все оставшееся время будет ухаживать за его семьей.
2. Если солдата при выполнении боевой задачи ранят, то его ждет теплая палата в госпитале и симпатичная медсестричка в халатике.
3. Если солдат четко понимает, что он воюет не один, а у него есть много соратников-однополчан, готовых вместе биться за правое дело.

Но все-таки подвиг — это значит совершать противоестественные вещи. Это значит делать что-то такое доблестное и героическое, что до меня не делали, да и сам я никогда не делал.

Нам порой нужно от сотрудников, чтобы они просто что-то делали, даже когда нас нет рядом. Подвиги не нужны. Но это возможно практически при тех же обстоятельствах, которые описаны выше.

Особого внимания заслуживает второй пункт, который на языке менеджмента мы перефразируем так:

«Сотрудник готов хорошо работать и выполнять поставленную задачу в том случае, если он знает, что когда он будет делать все, что ему велели, то его не будут гнобить даже в случае неудачи. Наоборот, за попытку выполнить задачу он должен быть вознагражден своим менеджером».

Условно говоря, если сотрудника «ранили» в честном бою, его не должны добивать в офисе, а должны... хвалить.

У нас в стране почему-то не любят хвалить подчиненных. Хотя сами руководители далеко не против, чтобы хвалили их самих. Доброе слово и кошке приятно, как говорится...

На мой вопрос, почему же в большинстве случаев они боятся хвалить своих людей, я получаю разные ответы:

«Зачем мне хвалить людей за одни и те же вещи? Один раз похвалил, и достаточно. Второй раз за ТО ЖЕ САМОЕ хвалить не стану».

«Они по-хорошему не понимают. Когда их хвалишь, они садятся на задницу и перестают работать. Поэтому их надо чаще лупить, чтобы задницы-то свои от стулов отрывали».

«Я не буду хвалить за промежуточные вещи. Меня интересует только конечный результат. Вот когда закончится период, тогда и похвалю».

Это реальные мнения некоторых управленцев, которые придумали выгодное для себя объяснение, почему они не хвалят людей. Тем не менее мне в работе с моим подчиненным удалось доказать ошибочность этого утверждения.

В 2007 году у меня появился очень сильный духом и упорный человек по имени Русалина. С самого первого дня она начала себя ругать: «Вот это у меня не получается», «Вот это не выходит» и так далее. Мне нужно было, чтобы она научилась выполнять определенные действия, и я каждый раз ее точно хвалил в тот момент, когда она действие это выполняла. Она удивлялась и продолжала себя ругать, а я продолжал хвалить за это действие при каждом его повторении. Раз, два, три, пятнадцать, семьдесят шесть... до тех пор, пока она не довела его до автоматизма.

В конце концов она научилась ставить себе «пятерки» за это действие сама. И тут я уже был не нужен.

Похвала — это выстраивание системы координат. А сотрудник будет сосредоточиваться на том, за что его хвалят, хотите вы этого или нет. Главное — **ХВАЛИТЬ ЛЮДЕЙ ТОЛЬКО ЗА ТО, ЧТО ТЫ САМ СЧИТАЕШЬ ПРАВИЛЬНЫМ** (нужным, важным и т. п.).

До каких пор это делать? Пока сами сотрудники не научатся себя хвалить за те вещи, которые вы считаете правильными. Так-то. То есть, по сути, сначала ты показываешь, что есть правильно и хорошо, а потом человек сам разберется и уже сам будет это знать. Ваше воздействие окажется ненужным.

Русалина все меньше и меньше себя ругала, все больше и больше хвалила и в итоге стала одним из самых лучших переговорщиков компании «Что делать Консалт» за все время ее существования. Конечно же, дело не только в похвале, а еще и в том, что у нее были грамотные руководители и она сама по себе очень талантлива. Но на моих глазах она приобретала новые навыки именно благодаря похвале, что, как вы понимаете, является абсолютно бесплатным инструментом мотивации людей.

Спустя пару лет я сам пал жертвой собственной методики и еще раз убедился, что она работает.

Решил я получить права и пошел учиться у разных инструкторов. Надо сказать, что ученик я вредный, капризный и не с первого раза догоняющий, что от меня хотят, поэтому был недоволен теми или иными подходами к обучению, считая многие из них непедagogичными. В итоге остановил свой выбор на колоритном байкере, который в свободное от мотоциклов время занимался такими, как я.

Вы же учились у инструкторов по вождению? «Это не то», «здесь не трогай», «дверью не хлопай», «педали не продави», «сцепление не сожги» и так далее. Я чувствовал себя абсолютно бестолковым, пока инструктор не похвалил меня за какую-то мелочь. Среди водительского мата, моей нерасторопности, кучи незнакомых кнопок и рассредоточенного внимания появился луч света! Похвала! И я запомнил то, что у меня получилось.

На следующее утро я попросил байкера уделять внимание тому, что у меня получается, и поменьше замечать ошибки. Ему это было непривычно, давалось тяжело, но он очень старался, и мы за три занятия научили меня водить машину. Это было очень круто! Мне хотелось делать то, за что меня хвалят, и постараться меньше делать то, что у меня катастрофически не получалось.

За эти три дня у нас обоих, похоже, появились незамысловатые, но очень правильные менеджерские татуировки: **«ХВАЛИТЕ ЛЮДЕЙ!»**

А когда человека все время бьют, загоняют в рамки, применяют силу и власть, он просто научится защищаться и, скорее всего, покинет вас при первом удобном случае.

Так и будет, если не хвалить.

23. Не рассчитывайте на людскую благодарность

Десятилетиями делаешь людям добро, потом один раз или не можешь что-то сделать, или у тебя нет средств, или времени, или еще чего-то. Говоришь: «Ради бога, извини, не могу сейчас». А в ответ слышишь: «Вот и ты стал таким, как все». И все. У меня это в жизни было раз пятьсот.

Из интервью с Леонидом Ярмольником,
журнал «Наша психология», № 9, 2010 год

Мужчина спасибо не говорит. Мужчина спасибо делает.

Борис Акунин. Черный город

Однажды мне помог очень влиятельный и значительный человек. Помог очень сильно — благодаря ему я смог улучшить свою жизнь. Думаю, что такая помощь встречается крайне редко, может быть, один случай на миллион.

Я благодарен ему до сих пор, а в тот момент просто летал на крыльях счастья. И, конечно же, говорил ему много «спасибо» за то, что он появился в моей жизни и сыграл в ней такую роль.

На что этот человек сказал мне фразу, которая изменила мою жизнь. Передаю ее дословно: «Да ладно тебе, Батырев. Все люди неблагодарные свиньи, абсолютно все. Когда-нибудь ты забудешь этот день и станешь такой же свиньей, как все остальные».

В тот момент я решил, что свиньей буду *благодарной* и никогда не забуду этот день. Именно в этот день я решил, что мне обязательно нужно возвращать людям добро, хорошие поступки в мой адрес, инвестиции, которые они вкладывают в меня, и что я буду так жить всегда. Я помогал, помогаю и буду помогать своим руководителям, которые тратят на меня свои ресурсы, я буду помогать своим родителям, которые терпели все мои выходки и продолжали делать из меня человека, я неустанно помогаю и буду помогать делать карьеру и становиться самодостаточными людьми своим подчиненным, которые делают чуть больше, чем у них прописано в функционале, которые добиваются результатов не только для себя, но и для меня.

По крайней мере, я очень стараюсь так жить и считаю это правильным. Что, странно?

В нашей стране обычаи другие. Все пытаются друг у друга урвать, побольше подгрести под себя, «отжать» своих работода-

телей, и, на мой взгляд, 90% людей не колышет, будут ли про них думать, что они неблагодарные свиньи, или нет.

И убедиться в этом я смог на собственной шкуре.

Когда я был молодым руководителем отдела, на собеседовании мне попался удивительный молодой человек. Так как мои сотрудники должны были нести представительскую функцию и работать с клиентами, они должны были импозантно выглядеть, чисто говорить, иметь интеллигентный вид и, желательно, представлять себе, каким образом строятся взаимоотношения в коммерческих организациях. Молодой человек, который сидел передо мной, пришел к нам на собеседование с соседней стройки. У него были крепкие мозолистые ладони, неухоженный вид, грязные ботинки, красное лицо. Непричесанные волосы и сильнейший провинциальный акцент. Звали его Кеша.

В общем, он не подходил на должность специалиста по продажам. Совсем не подходил. Но я зацепился за его глаза, в которых увидел дикое желание изменить свою жизнь. Он хотел жить по-другому, и мне захотелось помочь ему сделаться другим человеком.

Я уговорил всех, кого можно и нужно было уговорить, взять его на работу. Мотивация у Кеши зашкаливала за все возможные грани: он зубрил все конспекты, которые нужно было, он дословно заучивал методические материалы. Так как жил он один, в съемном частном доме в деревушке в Московской области, в котором не было канализации и воды, но имелась собака, он каждое утро обливался колодезной водой (в октябре!), чтобы соблюдать нормы, о которых я говорил, а каждый вечер, чтобы разрабатывать речевой аппарат, излагал своей немецкой овчарке преимущества использования правой системы «КонсультантПлюс».

Кеша хотел жить по-другому, а я ему помогал. Я очень хотел изменить жизнь Кеши. Мне казалось, что это моя миссия — перевести человека в другой мир.

Кеша был груб, и мы учились деликатности.

Кеша был вульгарен, и мы учились вежливости.

Кеша был неотесан, и мы учились дипломатичности.

Кеша был простой деревенский мужик, который вырос с отчимом, умел рубить дрова, таскать двухсотлитровую бочку с водой

и класть кирпич. Я из него делал переговорщика, который ловко проводит презентацию, умело использует инструменты продаж и презентабельно выглядит.

Мы подружились.

Мы вместе отмечали дни рождения, Новый год, организованно вывозили к нему на родину весь наш славный отдел, по ночам пели песни под гитару и выбирали стройматериалы мне в квартиру.

Все-все люди, которые знали Кешу, говорили, что я это затеял зря, что из Кеши не получится продавец, что он просто не сможет нравиться клиентам и покупать у него ничего не будут. Но у нас получилось, и по итогам года Кеша вошел в пятерку лучших продавцов компании.

К тому времени он уже переехал жить в съемную однушку в Москве, и у него начали появляться деньги, амбиции и мечты.

Еще через год я пошел на повышение и передал Кеше в руководство свой красноречивый чемпионский отдел. Кеша, несмотря на оставшиеся, но пресекаемые мной вычурные замашки и вредные привычки типа публичного ковыряния в носу, стал руководителем.

У Кеши не очень получалось руководить, но власть он любил и ею наслаждался. Он был большим любителем атрибутов типа зажигалки Zippo, любил принимать отчеты у сотрудников и заставлял всех мечтать о том же, о чем мечтал сам, — об иномарке. Пусть даже подержанной. Как считал Кеша, каждый человек в жизни должен мечтать именно об этом.

Но я Кешу любил. Можно сказать, отдал часть своей жизни, чтобы поднять его. И мне самому доставляло удовольствие, когда он переходил на новый социальный уровень и рос на моих глазах. Я очень хотел, чтобы он рос, и очень старался помогать ему.

Потом Кеша женился на руководительнице соседнего отдела, после чего она решила уйти с нашей тяжелой службы и пойти работать в другое место, и Кеша стал настоящим кормильцем семьи. Его давление на сотрудников усилилось, и он начал требовать больше моего внимания к своей персоне. Нужно заметить, что у меня были в подчинении и другие молодые руководители отделов, поэтому столько внимания, сколько нужно было Кеше, я ему дать не мог.

И вот наконец пришло лето 2008 года и мой первый отпуск с вылетом за границу. Впереди две недели отпуска, сегодня последний рабочий день. Первая купленная путевка в трехзвездочный отель в Хорватию, непередаваемые ощущения волнения и интереса.

За два часа до начала отпуска ко мне подошел мой дорогой Кеша и сказал, что ему нужно со мной поговорить. Он был сам не свой. Какой-то грубый, жесткий, хмурый, закрытый и агрессивный. Мы пошли разговаривать, и в первые же десять секунд он положил на стол заявление об увольнении.

— Я хочу срочно уволиться, я нашел другую, более высокооплачиваемую работу.

При этом каменное лицо и ноль эмоций.

— Кеша, ты чего, с дуба рухнул? Что случилось?

Кеша был непоколебим. Он настолько дистанцировался от меня, что я его не узнавал.

— У нас не рабовладельческий строй. Согласно Конституции РФ и статье такой-то ТК РФ, я как сотрудник имею право на увольнение без объяснения причин.

Я его не узнавал. Было понятно, что его кто-то к разговору со мной хорошо и долго готовил — я-то Кешу знал и понимал, что он говорит отрепетированный текст.

— Кеша, это как-то не по-людски. Ты же знаешь, что я через час улетаю в отпуск, ты даже не даешь мне возможности понять, что случилось. Ты специально выжидал время, чтобы застать меня врасплох и у меня не осталось бы возможности что-то изменить?

— Да. Я знал, что ты захочешь со мной поговорить, поэтому специально ждал. Я как сотрудник имею право...

И опять понес бред. Передо мной сидел робот. Какой-то Кешомат, который говорил со мной компьютерным голосом.

Да, конечно, я знал, что жена была недовольна его уровнем дохода, капала ему на мозги по вечерам, но и результаты же были не самые лучшие. Мы недавно разработали совместный план, каким образом ему выйти на желаемый уровень заработка, наметили конкретные действия, сроки... Он знал, что я буду уговаривать его остаться, и жена его это знала, и они решили сделать ход конем —

загнуть меня в угол, когда у меня не будет даже возможности поговорить.

Для меня это был удар ножом в спину. Скрывать не буду, тогда я посчитал это предательством. Зачем мне нужно было брать его на работу, никого не слушать, фанатично заниматься им и проводить с ним времени больше, чем с собственной семьей?!

«Все люди неблагодарные свиньи, абсолютно все», — вспомнилось мне. А я ведь не верил и мог рассчитывать хотя бы на то, что увольнение Кеши будет проходить по-человечески.

Я его отпустил. Хотя до сих пор считаю, что он тогда сделал ошибку. И только в тот момент у меня появилась татуировка на сердце: **«НЕ РАССЧИТЫВАЙ НА ЛЮДСКУЮ БЛАГОДАРНОСТЬ»**.

Спустя три года я получил от Кеши письмо на личный адрес.

Привет, Комбат.

Вот решил после нескольких лет враждебного молчания с обеих сторон написать тебе. Мне просто начало казаться, что все наши обиды были надуманными и какими-то мелкими. Ну, по крайней мере, мои...

Вижу, что ты по-прежнему строишь свою карьеру в «Что делать Консалт». Почитываю твой блог и понимаю, что за три года, что я не работаю в компании, изменений в специфике бизнеса практически не произошло. Прав был П. М., когда говорил, что мы не понимаем, в каком славном бизнесе работаем.

Хотя что-то меня понесло в дебри софистики. Просто я не работаю в компании три года, жена четыре, а по-прежнему очень живо интересуемся, что происходит у вас. Как ни странно. За время своих перемещений по организациям и карьерной лестнице я ни разу не встречал подобной компании. Иногда я думаю, что это секта, но секта наоборот. Вместо того чтобы удерживать своих адептов, консолидировать их, она, как комета, оставляет за собой шлейф из газа. Ядро же несется вперед. Молодцы!

Теперь о себе. Работаю в продажах. Веду тренинги. Ращу прекрасную дочку Александру. Езжу по стране и миру. Увлёкся фото. Жена увлеклась handmade. И вроде все у меня есть, но нет идеи, для чего я работаю, для чего дышу воздухом. А из-за этого появляется лень. Мне лень ходить на фитнес, мне лень учить английский на курсах, мне жалко денег на MBA, я не хочу читать серьезные книжки по бизнесу. Мне ЛЕНЬ...

Ведь проще жить в стиле «приехал с работы — лег на диван — по пятницам пиво с друзьями — съездил к родителям раз в месяц». И я понимаю, что вот так и приходит старость. Наверное, это кризис среднего

возраста. И я очень завидую тебе, Комбат. У тебя есть идея, упорство, злость... Молодец.

Ну ладно, хватит изливать душу. Наверное, это твой блог меня подвиг написание этого сумбурного изложения своих мыслей. А может, просто накопело.

Если захочешь пообщаться, то напишешь, а если не захочешь, то считай, что это просто бред бойца Кеши. Все.

Я не смог ответить. Не смог себя пересилить. Видимо, решил, что того удара и испорченного отпуска мне хватит.

Конечно же, тогда, летом 2008 года, я решил, что все, хорошо. Хватит помогать людям и работать с ними на надрыве собственных сил. Сколько раз нужно давать деньги в долг, когда тебе их не возвращают, чтобы перестать это делать? Сколько раз тебя должны обидеть, хотя ты ни в чем не виноват, чтобы больше не заниматься благотворительностью?

Но так и не смог я изменить себя.

Социологическая теория говорит о том, что от альтруизма никуда не денешься. Это просто заложено в людях эволюцией и является одним из частных случаев инстинкта... размножения. Общность генов представителей одного вида (в животном мире — стада, у нас — социума) толкает и людей и животных на непонятные поступки. Волки делятся пищей с членами стаи, буйволы отбивают у хищников не своего теленка, пчелы жалят нападающего на улей, хотя платят за это своей жизнью. Люди помогают тем, кто в этом нуждается.

И, наверное, ничего не изменится, несмотря на понимание: помогать нужно только близким людям, потому что только они тебе останутся по-настоящему благодарны и поймут тебя в случае отказа. Ни у меня, ни у Ярмольника, ни у кого другого, кто живет не только для себя. Иначе не повторилось бы это пятьсот раз у него и раз сто у меня.

Я помогаю, просто теперь перестал ждать благодарности, и стало легче жить. Как говорится, «делай добро и бросай его в воду».

Делаю и бросаю.

При этом мне повезло. За одиннадцать лет работы у меня нашлось два благодарных сотрудника и человека, которые позволяют

мне не растерять веру в человечество. Это Татьяна Некрасова и Николай Лазарев. Они благодарные, такие же, как я. Они помогают мне, инвестируют в меня, отдают мне то, что я вкладываю в них. Даже эту книжку я написал благодаря их желанию и поддержке.

Спасибо вам, ребята, оказывается, не все люди неблагодарные свиньи, как мне сказал когда-то один очень влиятельный и значительный человек.

Благодаря вам я не перестаю верить в человечество.

Но благодарности больше ни от кого не жду, у меня теперь татуировка такая.

А сам буду оставаться свиньей благодарной. Что бы там ни было.

24. Команду создает только общее делание

Считаете, что у вас есть команда? Запустите их в советскую душевую из семи кабинок, где каждый поворот крана сбивает струю другим шестерым! Вот там и проверите, смогут ли они договориться!

Тигран Арутюнян,
консультант по стратегическому
управлению организациями

Я далеко не первый, кто утверждает: тимбилдинговые игры и корпоративное командообразование типа веревочных курсов в нашей стране не нужны. У нас люди и без совместных тренингов могут легко найти друг с другом общий язык, побрататься, подружиться, пообниматься и даже спеть песни хором. И точно с такой же легкостью разбежаться в разные стороны, как только дело дойдет до того, когда нужно будет совместными усилиями что-то сделать.

Также могу утверждать: раздать всем сотрудникам краски и кисточки и покрасить всем вместе двухсотметровый забор — гораздо эффективнее для создания команды, чем поиграть всем вместе в боулинг. Потому что совместное делание всегда подразумевает участие каждого, персональный участок ответственности, видимый личный результат труда и видимый общий результат. А боулинг — это, как правило, просто развлечение. К тому же еще и за корпоративный счет.

Команды мне нравятся, команды я люблю. Я думаю, что каждый менеджер хотел бы, чтобы у него был такой коллектив, который с гордостью можно было бы называть командой. Но команды у людей, как у муравьев, сами не образуются, их нужно формировать.

По моему мнению, команда в первую очередь может характеризоваться общей понятной целью, соперечиванием друг другу и желанием в случае необходимости помочь другому ради общей цели.

Но создавать команду из людей, когда ты ими руководишь, — это одно, а как сделать команду из людей, которые никогда с тобой не работали? Рецепт тот же — совместное делание и совместная цель. И я спешу поделиться историей про коротенький проект и на-

стоящую команду, которая сформировалась при мне и с которой мне довелось поработать один раз в жизни.

В августе 2008 года стало известно, что в честь пятнадцатилетия компании «Что делать Консалт» будет образована сборная из сотрудников разных подразделений, которая примет участие в телевизионной программе «100 к 1». Капитаном сборной был назначен я.

Выходить первый раз в жизни в эфир одного из главных каналов телевидения и падать в грязь лицом очень не хотелось, а тем более не хотелось омрачать празднование пятнадцатилетия компании. Мы впятером собрались вечером в одной из аудиторий и коротким совместным мозговым штурмом решили, что цель должна быть одна: не дать сопернику получить ни одного балла в игре. Для этого мы начали тренироваться.

Мы наметили расписание тренировок и договорились, что с самого начала мы, даже несмотря на то что раньше не работали вместе, будем уважать мнения друг друга. Кто-то пытался отшутиться, говоря, что не надо так серьезно, ведь это всего лишь игра, но, увидев настрой остальных, быстро осекся и сразу же «влился» в коллектив. Еще договорились: если столкнемся с тем, что прийти к общему мнению по каким-либо вопросам не получается, то решение принимаю я как капитан команды. Разошлись с выводом, что каждый попытается найти в интернете старые игры этой передачи и выявит какие-нибудь закономерности.

Все нерабочее время я посвящал подготовке к игре. Нашел какой-то ресурс, где выкладывались вопросы и ответы из прошлых выпусков, составлял сценарии игры, чтобы потом проигрывать их вместе с командой, даже изучал позу и место, где лучше встать возле большой кнопки Александра Гуревича, чтоб быстрее ее нажать.

По вечерам мы устраивали настоящие игры. Один из нас следил за временем, другой был ведущим и не давал участникам долго думать, все время подгоняя их, а трое играли. Мы все время менялись ролями, разбивались на пары, считали, подбадривали друг друга и начинали помогать. Хотя после первой же репетиции каждому из нас хотелось все бросить, настолько мы все были разными.

К финальной большой игре подбиралась специальная пара, люди в которой как можно больше не похожи друг на друга, чтобы давать как можно более разные ответы и успеть ответить за 15 и 20 секунд. Мы играли каждый с каждым по несколько раз и подобрали идеальную пару — каждый отвечал по-своему (одним из них был я).

Мы строили команду. И однажды вечером мне пришла эсэмэска от одного из участников, чтобы я как-то намекнул другому, что тому нужно делать. Тогда я понял, что команда сформирована. Они уже думают не только о себе и о том, как будут смотреться в телевизоре, но и о коллеге, чтобы тот тоже выглядел хорошо. И главное, чтобы мы все вместе достигли цели.

Перед съемками я поспорил с одним из участников своей новой команды, что дам рекламу нашей компании и расскажу, чем мы занимаемся, хотя нас строго-настрого предупредили: это недопустимо. Я долго думал, как это лучше сделать, и решил, что просто спрошу Гуревича, знает ли он, что такое консалтинг. Он скажет «нет», и я быстро расскажу.

И вот съемки, волнение, мы стоим за кулисами, держимся за руки, и мне совсем не страшно, потому что я знаю: вокруг меня люди, которые не заставят меня краснеть и не подведут меня. Все будет так, как мы договаривались, так, как мы репетировали. И даже встаем за стойку мы не хаотично, а в том порядке, который наиболее эффективен.

Игра началась.

Я представляю команду, спрашиваю ведущего, знает ли он, что такое консалтинг, он говорит «нет», я быстренько рассказываю про услуги нашей компании. Все четко! Пари я выиграл.

Простая игра. Вопрос. Кнопка наша! Принимаю решение в конце дать свой ответ, не прислушиваясь к игрокам команды. Ответственно, страшно. Выиграли! Следующий этап. Вопрос. Кнопка наша! Выиграли! Тройная игра. Вопрос. Кнопка наша! Выиграли! Гуревич шутит:

— Представляете себе, оптимизацией бизнеса они занимаются, а вот сейчас проверим, соответствует ли эта команда своему названию...

К финалу мы выходим со счетом 446:0, на соперников тяжело смотреть, потому что они вообще не понимают, что происходит, и уже, кажется, даже начинают нам подыгрывать.

Большая игра была тоже выиграна, мы набрали заветные баллы и без сомнений доказали, что являемся командой. Итоговый счет в игре: 652:0! Болельщики в студии ликуют, моя новая команда ликует, а я думаю: «Даже та кажущая легкость, с которой мы одержали победу, стоила больших сил, часов тренировок, договоренностей, терпения и, главное, совместного делания победы». Мы не подвели компанию, мы опять лучшие, и это не случайно. Но главное — в очередной раз доказано, что команда строится на общих действиях, переживании за коллег и единой цели.

И только после той игры и той победы мы собрались первый раз в ресторане, чтобы отметить наше маленькое торжество. Заметьте, до этого мы ни разу не собирались и иллюзий, что мы команда, не строили!

Я тоже люблю попеть с коллегами песни в караоке, поиграть с ними в веселые игры, вместе поучиться и даже отпраздновать какую-нибудь очередную победу, но точно знаю: это не те мероприятия, которые помогают строить команду.

И татуировка **«КОМАНДУ СОЗДАЕТ ТОЛЬКО ОБЩЕЕ ДЕЛАНИЕ»** напоминает мне об этом.

P.S. Благодарю Анатолия Жучкова, Диму Золотарева, Анару Трунян и Наташу Стрига за ту команду, которую удалось нам вместе создать за такой короткий срок. Горжусь вами!

25. Менеджер должен быть крайним

Вызовы мирового финансового кризиса не все чиновники переносят, не все чиновники могут работать в экстремальных условиях, не все чиновники могут адекватно реагировать на вызовы, потому самые слабые оставляют свои боевые позиции и занимаются другими делами.

Глава правительства Украины Юлия Тимошенко. 2010 год

...Это было уже далеко не первое совещание, на котором говорили о создании космической станции, предназначенной для мягкой посадки на Луну. Шло составление перечня основных технических параметров станции, по существу определяющих всю ее будущую конструкцию. И тут-то возник вопрос: как делать посадочное устройство — шасси? Ведь невозможно проектировать его, не зная хотя бы приблизительно, куда оно будет садиться. А что представляет собой грунт лунной поверхности, никто еще точно сказать не мог. Как принято говорить, мнения ученых разошлись. Одни полагали, что поверхность Луны похожа на гранитные скалы. Другие — что она представляет собой рыхлую пыль в несколько десятков метров толщиной. Третьи — что она более всего похожа на ноздреватую пемзу... Словом, мнений было почти столько же, сколько ученых.

И вот в который уже раз собирается высокий синклит, выслушивает доводы за и против каждой гипотезы и... и не видит достаточных оснований, чтобы уверенно остановиться на одной из них, отвергнув все остальные.

— Так вот, — сказал Королев. — Большинство ученых склоняется к тому, что грунт на Луне твердый. Вроде гранита, или известняка, или пемзы — это уже детали, — но твердый. Да и доводы сторонников этой точки зрения вроде поубедительнее, чем у противников... — Он сделал паузу и решительно закончил: — Так и будем считать.

— Но, Сергей Павлович, — не удержался кто-то из присутствующих. — Как можно принимать такое решение на основании абстрактных разговоров? А если там пыль? Ведь все эти ученые мужи высказывают только общие соображения — не более того!

Никто из них не берет на себя смелость написать — на Луне, мол, такой-то грунт... и подписаться под этим!

Королев посмотрел усталыми глазами на сидящих за столом:

— Ах, вот чего вам не хватает...

Взял блокнот, крупным почерком написал на его листке: «ЛУНА — ТВЕРДАЯ».

Подписался: «С. КОРОЛЕВ».

Поставил дату, вырвал листок из блокнота и передал сотруднику, которому предстояло непосредственно руководить проектированием станции.

Отрывок из книги Марка Галлая «С человеком на борту»

Сергей Павлович Королев был настоящим и великим менеджером. Менеджером, который изменил мир. Менеджером, который умел принимать решения и брать на себя ответственность.

Если вы читаете эту книгу, то вы, скорее всего, тоже менеджер. Ну или, по крайней мере, хотите им стать.

Знаете, за что сотрудники ценят руководителей больше всего?

За умение лично решать вопросы.

Или за умение быть крайним.

Раньше довольно часто, а сейчас, к своей радости, очень редко я получал по электронной почте письма с вот такой темой:

«FW: RE: FW: FW: FW: Срочно нужно решить вопрос с клиентом!»

Если у вас такое бывает, поздравляю! По крайней мере, вам будет чем заняться в ближайший год.

Мы с моим коллегой Тимуром называем любое бездействие руководителя «функцией “переслать”». Ведь менеджер должен в первую очередь решать вопросы своих людей, а не быть почтовым голубем, который занимается пересылкой писем с приписками: «Прошу решить вопрос», «Ходатайствую», «Принять к сведению» и т. п.

Если у вас есть такие руководители — они лишнее звено в системе управления.

Настоящий менеджер должен решать вопросы сам. И только если у него не хватает полномочий, привлекать дополнительный ресурс.

Кстати, «функция “переслать”» — это значит просто сбросить ответственность на уровень выше или уровень ниже.

Именно умение быть крайним, работать так, будто за тобой никого нет, прикладывать максимум личных усилий для решения вопросов отличает хорошего менеджера от не менеджера.

Самая яркая история на эту тему, случившаяся со мной, имела место на стыке 2008 и 2009 годов. Все, кто работает в коммерческой сфере, помнят этот период. Он называется **МИРОВОЙ ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС**.

Я был уже заместителем директора по продажам. В октябре 2008 года, как раз перед высоким сезоном продаж — временем, ради которого продавцы работают целый год, временем, когда уже на склады отгружены новогодние календари и подарки для ключевых клиентов и поставщиков, временем, которое потом, как говорится, «весь год кормит», — рынок встал. Технологии продаж перестали работать, лица, которые принимают решения в организациях, перестали решения принимать, каждый второй газетный заголовок сообщал о надвигающемся голоде, а магазины запестрили вывесками «антикризисное предложение».

Было такое ощущение, что все в Москве должны друг другу денег, никто никому не перечислял ни копейки и все, как один, начали «сокращать расходы». Как следствие, у наших продавцов с резко возросшим количеством отказов начали опускаться руки. По компании пошли слухи о сокращении персонала и надвигающемся коллапсе.

В то время как наши конкуренты прессинговали своих сотрудников (а это самый простой и большой соблазн в тяжелые времена), мы собрали всех в одном большом помещении, и первые лица компании объявили о начале кризиса. Сутью выступлений было то, что все дальнейшие действия и меры будут направлены на спасение компании, мотивы каждого действия в дальнейшем будут объясняться, а каждый сотрудник должен помогать всей компании удержаться на плаву.

Что мы с Тимуром только не делали, чтобы не уронить боевой дух в подразделении!

Изменяли технологию работы с клиентами, изучали различные отрасли экономики, чтобы понимать самый перспективный сегмент клиентов, успокаивали людей, несколько раз в неделю устраивали мозговые штурмы и круглые столы.

Но самым эффективным действием, которое чрезвычайно сильно замотивировало сотрудников, стало то, что я сам пошел

к клиентам. Чтобы не дать людям отчаяться, показывая личным примером: даже в такое время можно продавать, и кризис — это не только угрозы, но и возможности. Мы начали проводить бесплатные широкомасштабные мероприятия-форумы для клиентов по интересующим их тематикам. Задачей многих продавцов было сделать так, чтобы клиент пришел к нам в офис.

После того как лектор заканчивал тему, я брал у него микрофон и начинал лично общаться с клиентами. Рассказывал им про природу кризиса, про выгоды использования нашего продукта, про плюсы сотрудничества с нами и преимущества работы с нашей компанией именно в такое тяжелое для всех время. В общем, я продавал лично. После каждого такого мероприятия мы приобретали от четырех до двадцати новых клиентов, что, несомненно, было очень ощутимо в тот период.

Факт, что одно из первых лиц компании лично уделяет огромное внимание продажам, вдохновлял сотрудников и отражался на работе специалистов по продажам. Все понимали, насколько важно хвататься за каждую возможность приобрести нового клиента.

В итоге в конце года наш результат был в полтора раза ниже запланированного. А так как мы постоянно соревнуемся с другими компаниями по количеству клиентов, то с большим нетерпением ожидали разведанных — сколько же продаж сделали наши конкуренты.

Данные, которые мы получили от одного из конкурентов, нас несколько обескуражили: у них было 0 продаж. Это не опечатка. Круглый ноль.

Вероятно, их менеджеры занимались «функцией “переслать”» вместо того, чтобы быть крайними и подарить людям надежду, что бизнес можно делать даже в такое время.

Кризисная татуировка **«МЕНЕДЖЕР И ДОЛЖЕН БЫТЬ КРАЙНИМ»** находится у меня на внутренней стороне сердца. Я точно знаю, что значат эти слова.

26. Время важнее идеальности

Посвящается Тимуру Дергунову

Как успеть ВСЁ?

Лучше один раз **ВОВРЕМЯ**, чем два раза правильно.

Статус моего друга в Facebook

Пусть лучше меня судят двенадцать, чем шестеро несут.

Американская поговорка

Итак, кризис 2009 года. По-настоящему тяжелое время, но я вспоминаю его с удовольствием. Ведь именно та ситуация помогла нам подобрать сильных и качественных сотрудников. Людей объединяла общая беда, которую мы все дружно преодолевали.

В то время на рынке справочно-правовых систем в нашей стране лидировала поистине мощная компания «Правовест». Несмотря на то что на сильных конкурентов принято гавкать, как это делала Моська в известной басне Крылова, мы эту компанию искренне уважали и ориентировались на нее как на передовую.

Тимур неоднократно повторял фразу, что есть «славный правовестовский сбыт и нам нужно на них ориентироваться», и мы всеми силами не давали своим сотрудникам поливать их грязью. Наоборот, мы учились у них, брали с них пример и, самое главное, понимали: достигать результатов, которые показывал «Правовест», — возможно. А значит, нужно к этому стремиться.

И вот в конце мая 2009 года мы с Тимуром проводили совещание у него в кабинете и думали над очередным инструментом для выхода из кризиса. Было только самое начало рабочего дня, где-то около 9:15. Тут дверь резко открылась, в кабинет Тимура забежал взлохмаченный боец и выкрикнул нам в лицо: ««Правовест» перешел в «Гарант»!»

Мы совершенно спокойно смотрели на него. Мы начали спрашивать, не болен ли он чем, не пьян ли, все ли с ним в порядке? Такого просто не могло быть, потому что лидер рынка не может просто так взять и начать продавать и обслуживать системы наших самых прямых конкурентов.

Боец взалхлеб рассказывал: только что ему позвонил его друг, на тот момент сотрудник «Правовеста», который смеялся над аб-

сурдностью ситуации. Он только что вышел с собрания, где им сообщили, что его компания за выходные решила сменить вендера. А смеялся потому, что следом за этим собранием должен был идти на тренинг «Конкурентные преимущества “КонсультантПлюс” перед системой “Гарант”».

Поверить в это было просто невозможно. Кто-то из нас схватил трубку телефона, позвонил в «Правовест» и спросил, каким образом можно приобрести «Консультант». Девушка на том конце провода была явно не в себе, потому что постоянно смеялась и говорила, что это купить не получится, так как теперь они продают «Гарант». На вопрос, сколько же это стоит, она тоже не смогла ответить, потому что никто ничего в «Правовесте» не понимал и не знал. Все произошло неожиданно для всех.

Почему так произошло, я в этой книге писать не буду, но скажу, что эта встряска и последовавшие за ней события оставили глубокие следы на нашем бизнесе. Не у всех выдерживают в кризис нервы... не у всех.

Понятно, что мы стали обладателями очень ценной информации. Клиенты этого пока не знали, другие компании, продающие «КонсультантПлюс» и «Гарант», тоже не знали. А мы знали. Что делать?

Напоминаю, что в бизнесе «КонсультантПлюс» мы все живем по строгим правилам, которые задаются вендером. И даже в случае изменений или возникновения форс-мажорных обстоятельств нужно ждать реакции вендера. Как он скажет, так и будет. Вендер молчал пять минут, десять минут и даже полчаса. Тимур все это время ходил кругами по комнате и тараторил: «Это шанс, это шанс, это шанс». Очень хорошо помню тот момент. У меня стучало в висках и ходили ходуном коленки.

Что было известно?

1. Так как вендер всегда принимает очень взвешенные и четко продуманные решения, мы могли получить регламенты и правила, по которым будем работать с клиентами «Правовеста», через трое суток.
2. В это время сотрудники «Правовеста» будут массово пытаться перевести своих клиентов с одной системы на другую.

3. Наверняка не все клиенты будут довольны тем, что их, по сути, уведомили о смене программы без их участия.
4. И тут возле недовольных клиентов должны оказаться мы!
5. Или не мы...

Тимур остановился и посмотрел на часы. С тех пор как мы узнали эту новость, прошел уже час. «Собирай людей», — сказал он мне. Экстренное собрание департамента продаж.

Собрать 200 человек, которые работают на выездах у клиентов и находятся в разных концах Москвы и области, очень непросто, но в районе обеда мы собрали всех в конференц-зале, и Тимур давал инструкции, что предстоит делать каждому.

Началась величайшая в нашем бизнесе битва за клиентов. Вечером на совещание собрались топ-менеджеры нашей компании, чтобы «обсудить ситуацию», а продавцы уже три часа, как начали охоту.

Позицию вендера, правила работы с клиентами «Правовеста» и инструкции по работе с ними наши партнеры по сети «КонсультантПлюс» получили на третьи сутки. За это время мы уже сделали несколько тысяч предложений и заключили договоры с сотнями компаний. Мы действовали на свой страх и риск, но шансом воспользовались очень быстро.

Для тех, кто не знает, чем закончилась битва, сообщу: моя компания «Что делать Консалт» занимает сейчас ведущие позиции в нашем бизнесе. Мы поменялись местами с когда-то великим «Правовестом».

Что было бы, если бы мы ждали?

Что было бы, если бы Тимур не решился дать команду на захват рынка?

Неизвестно. Но любимая фраза Тимура **«ВРЕМЯ ВАЖНЕЕ ИДЕАЛЬНОСТИ»** легла татуировкой на мое левое плечо и осталась там навсегда.

Я неоднократно был свидетелем того, как люди, боящиеся рисковать, пытаются аргументированно и обоснованно подойти к решению любых вопросов или к запускам любых проектов, из-за чего старт этих проектов затягивается на месяцы, а может, и на годы.

При этом они правы! Они всегда правы! Это не стеб. Действительно, может быть не все учтено в техническом задании, или не совсем верно рассчитана формула в аналитической записке, или рынок еще не готов принять ваше суперпредложение, или, или, или... тысячи раз «или»...

Но в бизнесе гораздо чаще выигрывает не тот, кто продумал, не тот, кто лучше подготовился, не тот, кто прописал подробно все регламенты и инструкции, а тот, кто рискнул и сделал первым.

Пусть это будет «кривовато», пусть не совсем до конца продумано, пусть ошибки исправляются по пути, пусть придется извиняться перед клиентами, но вам жизненно необходимо опередить всех и потом громко заявить о своем триумфе. Иначе — проиграете.

Спасибо Тимуру Валерьевичу за такую школу и за эту прекрасную татуировку. Она удивительно бодрит и помогает принимать решения в условиях неопределенности. А решения в условиях неопределенности — это одна из главных компетенций современных менеджеров.

Запомните эту татуировку. С ее помощью и лидером рынка можно стать.

27. Защищайте интересы своего руководителя

Посвящается Ольге Фирсовне Самохиной

В Восточной Европе очень часто бывает:
что бы босс ни сказал, сотрудникам уже противно.
Даже еще не поняли до конца, а уже думают,
как сделать так, чтобы не получилось.
Японцы наоборот — если шеф не прав,
они помогут ему реализовать задуманное,
чтобы он поскорее увидел свою ошибку.

Кшиштоф Занусси,
польский кинорежиссер,
интервью журналу
«Новый менеджмент»

Всех пугают перемены...

Андрей Макаревич

В 2009 году в моей жизни появилась Ольга Фирсовна Самохина, которая впоследствии стала генеральным директором компании и моим непосредственным руководителем.

Ольгу Фирсовну в нашей компании все очень любят, потому что людей с таким большим добрым менеджерским сердцем очень редко встретишь в жизни. Она готова прийти на помощь в тяжелой ситуации, взвалить на себя работу, которую тяжело бы было сделать нескольким мужчинам, и постоянно вдохновлять сотрудников на очередные подвиги. Она меня учила не быть категоричным, импульсивным, смотреть на любую ситуацию со стороны и принимать стратегические решения. В общем, мне очень повезло, что я встретил на пути такого мудрого руководителя.

Однажды Ольга Фирсовна поведала мне историю, которая очень сильно изменила мою менеджерскую жизнь. Далее рассказ от первого лица:

Я, провинциалка из Архангельской области, после института устроилась на свою первую работу в городе Королеве. Мое внимание привлекла очень энергичная молодая женщина, в прошлом комсомольский работник. Так как я всегда занимала активную жизненную позицию, мы быстро нашли общий язык и сдружились.

Практически каждое решение моего руководителя эта женщина потом обсуждала со мной. Насколько оно неправильное и какой наш начальник отдела «самодур». Она меня накручивала так, как ей было выгодно, а потом подталкивала грудь на амбразуру.

Я довольно часто врвалась в кабинет к руководителю, громко боролась с его «самодурством», критикуя его решения и выплескивая эмоции. Мне казалось, что буквально все, что делает наш руководитель, несправедливо, неправильно и даже безответственно, а настоящая комсомолка не могла пройти мимо такого халатного отношения.

До сих пор не понимаю, как все это терпел тогда мой шеф. Он, конечно, злился на меня, но иногда просто с улыбкой мне говорил: «Приехала из тундры на мою голову. Откуда ты такая взялась только? Прямая, как электричка!»

Проходили годы, я боролась за правду, меня терпели, коллега продолжала меня накручивать. И вот в один из моментов я неожиданно для самой себя поняла, почему сегодня руководитель принял такое решение и почему его надо выполнять. Меня осенило, и я *приняла* это решение, ведь оно было правильным! Тем не менее моя подруга бубнила на ухо, мол, «опять все не так, опять все не этак». Послушав ее минут пять, я повернулась к ней и впервые за время работы направила всю свою молодецкую удаль на нее: «А ведь ты сейчас не права!» — и далее аргументы и факты.

На следующей неделе, перед тем как взорваться после очередного решения, я брала паузу и искала логическую связь, и получалось, что и то, и это, и следующее, и еще одно решение — все они правильные. Коллегу свою я быстро приструнила, потихоньку-потихоньку все перевернулось, и я начала защищать своего босса теперь уже от нее.

В результате я стала руководителем сектора в 25 лет, что было практически невозможно в то время, и со своим боссом проработала в паре больше 17 лет.

Как меня тогда не уволили, я себе не представляю. Но хорошо то, что хорошо кончается.

Позже Ольга Фирсовна посещала один из бизнес-лагерей Владимира Тарасова и очень сильно «зацепилась» за одну из концепций таллинской бизнес-школы, которая звучит так: *«лучший подчиненный — тот, который помогает своему руководителю»*. С тех пор она стала правой рукой и неразлучным товарищем основателя нашей компании Павла Михайловича Гориславцева.

Действительно, в нашей стране совсем не принято помогать своим боссам. Наоборот, во многих книгах по управлению написано, каким образом нужно помогать подчиненным и не принимать помощи от них.

Тем не менее нужно смотреть правде в глаза: если нет сотрудников, которые могут менеджеру помочь, то он может «порваться», так как всегда находится между двух лагерей.

С одной стороны, у него есть команда, интересы которой он должен защищать перед работодателем и менеджерами высшего

звена. С другой — у него есть обязанность защищать интересы собственника бизнеса перед линейными сотрудниками, постоянно мотивируя их на выполнение задач.

И если подчиненные начинают бунтовать, игнорировать, сопротивляться и всячески пытаются не выполнять задачу, поставленную руководителем, то у менеджера явно не будет повода для отличного настроения и веры в человечество. Это отнимает силы, так как приходится тратить дополнительные ресурсы на уговоры, объяснения, а порой и выяснение отношений.

А теперь представьте, что менеджер ставит задачу и подчиненные начинают думать, как помочь ему в этой ситуации и поскорее и получше ее выполнить. Это придает сил. Ведь когда понимаешь, что ты не один, что есть люди, которые готовы тебе помочь и прикрыть тебя, это вдохновляет.

Согласитесь, второй вариант совершенно не характерен для нашего менталитета. Тем не менее попробуйте поработать таким образом. Попробуйте понять, почему руководитель сейчас так делает и так говорит. Что им движет? Да спросите, в конце концов, почему именно так он поступает! Окажется, что у него есть своя правда, свои мотивы. Окажется, что у него нет злого умысла против вас, а он просто защищает интересы бизнеса, и так далее...

После рассказа Ольги Фирсовны я крепко призадумался. Тогда мы работали вместе с Тимуром, и я тоже довольно часто выпячивал свое эго, не с первого раза соглашаясь с его решениями.

Оказалось, что не сопротивляться руководителю физически тяжело. Когда тебе ставят новую задачу или требуют от тебя нехарактерных действий, первая реакция — бурлящее возмущение. Но, всем, кто помнил слова про «лучших подчиненных», приходилось это возмущение сдерживать. Потом оно угасало, приходилось вникать в мотивы руководителя, разбираться в них, понимать их и только тогда уже начинать ему помогать. А это непросто, скажу я вам. Вот «козлить» и бить в себя грудь — проще простого.

Защищать интересы своего руководителя — это не принцип и не убеждение. Это навык. Этому нужно учиться так же, как ездить на велосипеде и завязывать шнурки. И я учился.

Так что, если вы будете выбирать, кого из сотрудников назначать на роль менеджера, возьмите этот навык за один из критериев. Его нельзя потерять или забыть. Он впечатывается навсегда.

Видимо, по этому принципу спустя какое-то время Тимур и назначил меня своим заместителем.

В конце 2010 года Тимур придумал отличную традицию, которую я поддерживаю в департаменте до сих пор. Он поручил своим непосредственным менеджерам написать письмо в его адрес. Тема — «Чему я научился за год». Это потребовалось для того, чтобы менеджер сам оглянулся назад, порефлексировал по поводу прожитого года, провел анализ, выявил свои сильные и слабые стороны, точки роста и подвел индивидуальные итоги.

Перед тем как сесть писать это сочинение, я посмотрел на свою татуировку **«ЗАЩИЩАЙ ИНТЕРЕСЫ СВОЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ»** и первой строчкой вывел: «Привет, Тимур! В этом году я научился защищать твои интересы...»

А это было ой как непросто... попробуйте...

28. Люди будут делать, когда легче сделать, чем не сделать

Ты даже представить себе не можешь,
на что способен человек,
который наконец-то понял,
что у него нет другого выхода.

Макс Фрай

В предыдущей главе можно было прочитать, что делать, чтобы внедрение новых правил гарантированно проходило. Теперь немного про способы осуществления.

Есть у меня хороший товарищ. Я о нем уже упоминал. Зовут его З. Б. Б. Вот так именно все и зовут — «Зэбэбэ».

Это такой лысый здоровый мужчина с черными суровыми бровями, который прежде, чем его случайно занесло в бизнес, прошел школу ГРУ.

Иногда мы с ним встречаемся, чтобы друг друга поучить.

Со своим гэрэушным пафосом он учит меня, и со своей менеджерской интеллигентностью пытаюсь учить его я.

Очень хорошо помню, как в декабре 2009 года он излагал поучительное менеджерское правило, которое берет начало с его предыдущего места службы и которое, как оказалось позже, работает безотказно.

Суть заключается в следующем. Если задача не выполняется раз от разу, то подчиненному нужно создать такие условия, при которых выполнить эту задачу ему будет легче, чем *не* выполнить. Тогда сотрудник, выбирая между двух зол, выберет, как полагается, меньшее, после чего вероятность выполнения задачи возрастет в разы.

Представьте, что у вас есть сотрудник, которого вы отправили на переговоры вместо себя, а сами срочно уехали на Мальдивы, ну или хотя бы в Крым.

И вот стоит ваш сотрудник перед дверью с золотой табличкой, на которой написано: «Самый Страшный Председатель Правления в мире Запугайко Г. К.». Стоит и боится.

У него всегда есть выбор.

1. Придумать причину, почему он не смог зайти (доехать, долететь, добежать), положить на русский «авось», вернуться в офис и потом долго рассказывать вам, «почему в тот день встреча не могла состояться».
2. Преодолевая страх, не зная, что ждет его внутри, ворваться к Запугайко и начать переговоры.

При этом, если сотрудник будет знать, что во втором случае он столкнется с полным непониманием ситуации с вашей стороны и может быть отправлен на гауптвахту, он выберет меньшее зло — поборет свой страх и пойдет на переговоры, потому что в данном случае легче сделать, чем не сделать.

Спустя месяц после того разговора с З. Б. Б. мне посчастливилось увидеть ярчайший из примеров, когда такое решение претворено в жизнь.

В каждой курилке у нас находится по две урны. Одна с водой — для окурков, вторая — просто мусорное ведро для стаканчиков из-под кофе, пачек из-под сигарет и т. п. И на протяжении четырех лет много-много руководителей разного звена, включая начальника административно-хозяйственной службы, разными способами (от написания объявлений до выступлений на собраниях) пытались наладить процедуру выкидывания мусора. «Не бросайте бумагу в урны для окурков — может случиться пожар!», «Есть специальные урны для пустых пачек!» и т. п.

Ничего не работало. Все равно находилось множество талантливых людей, которые наполняли пепельницу бумагами и стаканами.

И вот, придя на работу в один прекрасный весенний день, злостные нарушители столкнулись с **ГЕНИАЛЬНЫМ МЕНЕДЖЕРСКИМ РЕШЕНИЕМ**, согласно которому легче было не сделать, чем сделать. Они увидели ту же урну, но теперь туда уже было невозможно выкинуть ничего, кроме окурков. На урну просто были наварены тонкие прутья, между которыми пролезала только сигарета.

После этого в офисе воцарилась культура выбрасывания мусора и полная гармония.

Позже я еще не раз убеждался в том, что это правило работает, но по-настоящему был поражен, когда увидел целое государство,

в котором данное правило возведено в национальный культ. Эта страна кормит весь Евросоюз и считается одной из благополучнейших в мире. Как вы уже поняли, она называется Германия.

В конце 2012 года я ездил в Мюнхен и был очень удивлен отсутствием пробок (хотя в Мюнхен на Oktoberfest прилетело несколько миллионов туристов), а также культурой и организацией движения.

Так получилось, что разговорились мы с одним русским водителем, который там живет уже десять лет, и начали спрашивать (конечно же!), почему все немцы по правилам ездят и ничего не нарушают. И он поведал нам удивительную историю...

В Германии все водители до жути боятся, что их отправят на идиоттен-тест.

Вот сидишь себе в своей немецкой квартирке, кушаешь немецкие сосиски, тут тебе приходит письмо-уведомление с фотографией твоей машины. Превышение скорости на 20 км/час и приличная сумма штрафа.

Ну ладно, погоревал, заплатил. А потом настроение такое — погонять охота, вечером после работы, да по хайвею... И еще раз штраф пришел.

А на третий раз уже не придет, точнее, придет, а к нему еще и уведомление — мол, вы лишены прав вождения на транспортное средство на три месяца. Если поймаем вас — посадим в тюрьму. Обратно права вы сможете получить только через три месяца и только в том случае, если пройдете идиоттен-тест.

Просто власти Германии считают: если ты с первого раза не понял, что нарушать не надо, со второго не понял, да еще и с третьего не понял, значит, ты идиот. Поэтому — добро пожаловать к психологам!

Идиоттен-тест просто так, без подготовки, пройти невозможно, поэтому нужно посетить около 40 занятий с психологом, который будет долго и нудно читать тебе лекции на тему того, как правильно водить автомобиль, вести себя за рулем и как правильно должен думать настоящий водитель. Каждое занятие идет час и стоит 100 евро. То есть, помимо штрафов за превышение, нужно будет еще 4000 евроиков отдать за этот курс.

После каждого занятия тебе ставят штампик, что прошел, мол. Приходишь на идиоттен-тест, штампика проверяют — если есть все 40, сдавай. И вероятность, что сдашь, есть. Если нету 40 штампиков, скорее всего, не сдашь. Завалят.

Да и на вопросы, которые там задают, неподготовленный человек ответить не сможет.

Вот один из примеров:

«Представьте себе, что вы стоите выпивши на улице, а рядом у женщины начались предродовые схватки. Если вы ей не поможете, то она может умереть. Ваши действия?»

Обычные ответы:

«Конечно, сяду за руль и спасу женщину», «Вызову скорую помощь» или «Остановлю такси».

Или варианты подобных ответов.

В результате вы не сдали.

Потому что правильный ответ только один:

«Господин психолог, я даже не могу представить себе такой ситуации, чтобы я стоял выпивши на улице. Потому что я вообще не пью».

Или вас попросят нарисовать елочку и дадут вам красный карандаш. Вы старательно вырисовываете дерево, а вам в ответ:

— Елки красные не бывают!

Главное — чтобы 40 штампиков стояло.

А когда ты будешь слушать лекции, на сколько месяцев это растянется, где ты возьмешь на них деньги, учитывая, что средняя зарплата в Германии 1500 евро, никого не колышет. То есть можно и через год только права вернуть.

И все это за тройное превышение скорости на 20 км/час.

В общем, создают в стране такие условия для водителей, что в следующий раз будет легче не нарушить правила, чем нарушить. Все об этом знают и так боятся, что нарушений на дорогах почти нет.

Вот это и есть эффективный менеджмент. Система управления, в которой люди поставлены в такие условия, что лучше никогда правила не нарушать!

А вот в нашей стране по решению совета директоров из генерального штаба Ford на одноименном заводе лавочки с территории убирают. С такой формулировкой: «Ежели русскому человеку лавочку поставить, он на ней будет сидеть. Пока рабочий день не закончится».

29. Выращивайте людей — это ваша главная цель

Путин не всемогущий ниндзя. Он силен, как и любой правитель, своими людьми, которые выполняют его приказ. И слаб теми людьми из своего окружения, которые приказ не выполняют.

Михаил Юрьев,
один из эфиров «Главрадио» на «Вести FM»

Любой король силен своею свитой. Чем сильнее и преданней вокруг него люди, тем больше сил у самого короля, тем сильнее его государство и тем больше его боятся короли соседних земель.

К сожалению, культура выращивания людей у нас в стране неразвита, и очень многие менеджеры отпускают восвояси хороших сотрудников, не борются за их будущее и думают только о своей собственной шкуре.

Буквально сегодня (сейчас за окном апрель 2013 года) в очередной бизнес-группе в Facebook появилась бездумная картинка с модной цитатой: «Когда люди уходят — отпуской». Она собрала уже полтысячи «лайков» с комментариями типа: «Тот, кому ты по-настоящему дорог, кто ценит тебя, не уйдет никогда».

Не знаю, не знаю... Если вопрос касается бизнеса и этот человек нужный, считаю, что за него стоит бороться. Я так работаю всегда и ни разу не пожалел об удержанных людях. А отпустить — это самое простое. Ведь на это не надо тратить ни сил, ни времени, не надо напрягать мозги. Но нельзя забывать правило: приходят работать в компанию, а увольняются от менеджера. Всегда.

Более того, я искренне считаю, что качество менеджера измеряется количеством выращенных сотрудников, которые работают на благо компании, количеством выращенных других менеджеров и количеством выращенных чемпионов. У меня в компании на данный момент времени работает более 40 сотрудников, выпорхнувших из-под моего личного крыла. Про это и хочу рассказать.

Мне самому вырасти было очень тяжело. Несмотря на то что я был лучшим продавцом года в компании и во второй год работы тоже шел на лидирующих позициях, я очень хотел вырасти. Но никто не мог мне сказать, что нужно делать для того, чтобы я вырос,

как я должен работать, какие результаты показывать и сколько времени требуется, чтобы стать руководителем. Когда я обращался с этими вопросами к своим менеджерам, было очень неприятно не получать ответов. Все притворялись хомячками, делали вид, что не понимают, о чем речь, и максимум, что я слышал, это: «Погоди, еще не время».

То же самое и с назначением на должность менеджера среднего звена. У меня был тот же руководитель, я тоже за ним бегал, будучи первым номером второй год подряд среди отделов. И на этот раз от меня постоянно отмахивались, ссылаясь на «плохое настроение вышестоящего». После семи месяцев «плохого настроения» выяснилось, что мой вопрос ни разу не поднимался, из-за чего я был сильно демотивирован.

Поэтому я решил, что мои люди не должны чувствовать, будто их «кинули», и всю свою менеджерскую жизнь трачу на то, чтобы помогать расти другим. Ни один человек, работая со мной честно и показывая при этом достойные результаты, не был обделен: все выросли до менеджеров или были переведены в другие подразделения на достойную работу. Если вы спросите людей, которые со мной работали, то они смогут подтвердить: каждую вторую фразу я начинал со слов: «Когда вы будете менеджером...» или «После вашего назначения на должность руководителя...» Я делал это специально, потому что очень хотел, чтобы люди видели светлое будущее или возможный путь. Даже те, кто не справлялся с работой переговорщика, но работал честно, выходили из отдела бухгалтерами, юристами, специалистами по обслуживанию, корректорами, специалистами по подбору и так далее.

Все они мои сторонники, все они защищают мои интересы, все они идут мне навстречу, все они уважительно ко мне относятся, все они поддерживают мой имидж и репутацию. И это приятно.

Каждый из них знает, что у меня в районе сердца есть татуировка, посвященная им: **«ВЫРАЩИВАЙ ЛЮДЕЙ — ЭТО ТВОЯ ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ!»**

Я всегда удивлялся, когда некоторые мои коллеги буквально гасили своих людей, которых я с удовольствием взял бы работать к себе. Оказывается, некоторые настолько боятся роста своих

подчиненных, что готовы работать со слабыми сотрудниками всю жизнь. Лишь бы их не подсидели и лишь бы у них никого не забрали.

Удивительная история однажды произошла со мной, когда я уже работал менеджером среднего звена. В свое время Павел Михайлович внедрил в компании очень хорошее правило: за прием, увольнение и назначение отвечает не непосредственный руководитель, а человек, стоящий над твоим непосредственным руководителем.

То есть все перемещения сотрудников осуществляются через одно управленческое звено. Это позволяет избежать ошибок и исключить способы злоупотребления властью.

В начале 2010 года я вызвал к себе линейного менеджера, чтобы поговорить с ним о том, что я хочу одного из его лучших сотрудников забрать к себе в «особый отдел», элитный в нашей компании. Там работают специально отобранные исключительно сильные переговорщики. Менеджер начал краснеть, пыхтеть, злиться и возмущаться:

— Это же моя кровинушка. Я столько сил в него вложил, столько месяцев на него потратил, столько нервов измотал!

Объясняю, что людям нужно давать расти, люди хотят самореализации, развития. Этот сотрудник уже больше в данном подразделении ничего не получит, он всего достиг, уперся в потолок, а в новом отделе он будет развиваться и дальше. Что даже в семьях дети вырастают, и родители вынуждены их отпускать из дома в вузы или в новые семьи. Никакие аргументы не помогли.

Тогда я говорю:

— Давай, чтобы быть честными перед человеком, предложим ему выбор: он может остаться с тобой и продолжить стабильно работать, а может принять мое предложение и продолжать прокладывать свой тернистый путь.

На том и договорились.

После беседы со мной боец принял мое предложение и перевелся в наш краснознаменный отдел, где продолжил спасать мир. Но вот то, что случилось с его менеджером, не укладывается у меня в голове.

Он собрал свое подразделение и с грозным видом сообщил людям:

— Нас с вами покинул наш боевой друг и товарищ. Человек, с которым мы вместе прошли бок о бок... (и так далее...) Я считаю такой поступок предательством нашего отдела, рекомендую больше с бойцом не встречаться и руки ему не подавать.

А на самом-то деле сотрудник пошел на повышение! Хотя и в горизонтальной плоскости!

Я поступал противоположным образом. Мы собирались, я вручал бойцу какой-нибудь подарок от отдела, мы всегда ходили праздновать его повышение, я благодарил его за работу, он благодарил всех нас. Наконец-то еще один наш специалист пошел на повышение! Ура!

И, что самое удивительное, после таких мероприятий люди хотели работать со мной еще больше, еще лучше и еще дольше. Они хотели этого, потому что знали: от этого руководителя и из этого подразделения можно вырасти. Вот он, перед глазами, реальный пример!

А что думали те люди, которым говорили про предательство? Можно только догадываться.

Даже представить страшно, сколько людей не получают повышения из-за такой позиции своих руководителей. Ведь они такого явно не заслужили.

Людям нужно давать возможности и надежду, не бойтесь, что вас «подсидят». Если вы сильный, вы выращиваете людей, показываете отличные результаты своей работы, то ваших лучших сотрудников действительно могут воспринимать как замену вам. И вас действительно могут заменить эти сотрудники. И именно в этом и есть смысл менеджерской работы. Именно это позволит и вам расти дальше. Более того — выращенная замена есть единственное условие, при котором вы сами растете.

Люди, которые работают с вами, — это ваш основной капитал. В бизнесе нельзя работать, все время *накапливая* что-то или кого-то около себя. В бизнесе ценятся инвестиции и *движение* активов.

Люди будут работать с нами до тех пор, пока будут понимать: мы можем решить их профессиональные, материальные и социальные вопросы. А рост сотрудников в вашем подразделении — это и профессиональные, и материальные, и социальные вопросы,

и если у вас появятся живые и яркие примеры успешно выращенных вами людей, то большинство подчиненных станут вашими сторонниками.

Уверен, что у качественных учителей большое количество учеников выбирают правильный путь по жизни и становятся грамотными людьми. А у плохих учителей таких учеников немного.

Уверен, что у правильных командиров после армии молодые ребята становятся настоящими мужчинами. А у плохих — разгильдяями.

Уверен, что у отличных руководителей есть много компетентных, честных и крепких выращенных сотрудников, и это настоящий показатель качественной менеджерской работы. А плохие боятся выращивать людей и думают только о том, чтобы не потерять свое место.

Ну так что, сколько людей вы вырастили?

30. Любая ваша идея может быть подвергнута сомнению

Что бы вы ни затевали, вам необходимо воодушевление. Вне зависимости от того, какую жизненную тропу вы выберете, обязательно найдутся люди, которые будут твердить вам, что вы заблуждаетесь. И на вашем пути к успеху обязательно возникнут трудности, под давлением которых возникнет искушение поверить в то, что ваши критики правы. Чтобы не сбиться с пути и не спастись перед трудностями, вам понадобится примерно та же вера и примерно то же воодушевление, что испытывает солдат, сражающийся под своим флагом. Даже самый спокойный мир нуждается в бравых и бесстрашных мужчинах и женщинах, которые при необходимости смогли бы его защитить.

Ральф Уолдо Эмерсон

Апрель 2010 года. Я в должности заместителя директора по продажам нахожусь в поиске способов усилить подразделение, которое состоит ни много ни мало более чем из двухсот человек.

Нужно заметить, что департамент продаж представлял тогда из себя творческое и свободлюбивое подразделение. Каждый сам выбирал способы работы, искал новые идеи и новые методы их внедрения, ставка была на творческих товарищей, способных придумывать новое и весело применять. Называлось все это «эмоциональный консалтинг», сотрудники отделов продаж делали упор при работе с клиентами на личные контакты и мало внимания уделяли самому продукту — «КонсультантПлюс».

Со временем клиенты стали уставать от чаепитий с продавцами, которые травили байки, не приносявшие никакой реальной пользы, и мы начали уступать конкурентам при прямых пересечениях наших предложений.

Так как я в то же время занимался подбором и адаптацией сотрудников и много времени проводил в службе персонала, мне случайно попала в глаза анкета одного из увольняющихся сотрудников. В графе «пожелания и рекомендации» было написано следующее (дословно): «Очень странно, что так мало времени и внимания уделяется “КонсультантПлюс”. Клиентам гораздо важнее, что останется после того, как продавец уйдет. На основании этого послекусия и принимается решение — работать со “Что делать Консалт” или с кем-то другим». Это написал сам боец, представляете?

Короче, нужно было срочно проверять, насколько велики и глубоки знания продавцов о нашем основном продукте, чтобы не только предлагать клиентам пообщаться с приятными и харизматичны-

ми сотрудниками, но еще и показывать выгоду от работы с нашей компанией и нашим продуктом. Вот самоочевидная точка роста.

Я занялся вопросом вплотную, так как цель мне была ясна: все должны в совершенстве знать нашу систему и уметь ее верно представить. Выход был, по сути, один: подготовить материал, который сотрудники должны освоить, и провести тотальную аттестацию персонала на знание этого материала.

Итак, вопрос проведения аттестаций проработан очень тщательно и досконально. С учетом всех норм законодательства и здравого смысла разработано положение, варианты конкурсных комиссий, методические пособия, наборы билетов, бланков оценок и так далее.

Самое главное, что нужно понимать: так как эта процедура для департамента нова, сотрудники будут обеспокоены тем, что оценка их компетенций окажется субъективной. Придумали механизм, позволяющий избегать ошибок и здесь.

Мне было важно, чтобы аттестация не превратилась в экзамен, перед которым самые лучшие и талантливые сотрудники занимались бы зубрежкой и подготовкой шпаргалок вместо того, чтобы понимать наш продукт и продукт наших конкурентов. Важно было, чтобы аттестация не дала причин для увольнения или возможностей наказать сотрудников. Чтобы она не казалась данью моде, а являлась реальным и объективным способом оценить компетенции сотрудника с обозначением его и наших точек роста.

В общем, я загорелся этим проектом, глубоко его прорабатывал, считал, что это единственный способ подтянуть профессиональный уровень продавцов, и готовил презентацию для Тимура, чтобы он принял решение о датах проведения аттестации.

Но Тимур по своим соображениям решил, чтобы я договорился о проведении аттестации с теми людьми, чьих подчиненных мы станем проверять, то есть с двумя самыми влиятельными на тот момент менеджерами среднего звена в департаменте — Тошей и Аней.

Я был настолько уверен в правильности своей идеи, что меня ничто не смущало. Я назначил совещание-презентацию, пригласил Тошу, Аню и директора по персоналу и для них троих, счастливый и довольный, начал свое повествование. Все как положено: с обозначением проблемной области, выгодами от внедрения, расчетами

эффективности, незакрытой потребностью, примерами из практики других компаний и так далее.

Тоша прервал меня на четвертой минуте и начал задавать каверзные вопросы: «Что конкретно будут проверять?» Я дал ему образцы вопросов и выкладки, которые давали ответы на вопросы. Тоша на моих глазах начинал злиться по непонятным причинам. *А это как будет? А это? А субъективность? А объективность? А цель?* Я отвечал, хотя для меня такая странная агрессия с его стороны оказалась большой неожиданностью.

Тоша напряг скулы, у него загорелись глаза, и он выдал следующее:

— Я считаю, что вся проблема в менеджерах, а не в сотрудниках. Наши менеджеры слабы и не могут научить наших людей. Нам нужно вкладываться в них, чтобы они вкладывались в сотрудников. А так у нас опять «все палки летят в сотрудников, а менеджеры здесь ни при чем».

Я стоял оторопевший, потому что не понимал, почему так резко изменилось его отношение. (Только спустя несколько лет я понял, что Тоша всегда делал так, чтобы отвести внимание от проблемного вопроса. Но об этом в следующей главе.) Тут его неожиданно поддержала Аня:

— Да, да. Проблема в линейных руководителях. Я согласна с Тошей.

Я отвечаю:

— Есть программа развития менеджеров, это другой вопрос. Я предлагаю решить конкретный вопрос для того, чтобы мы подтянули знания своих людей. Есть запросы на это от самих сотрудников и даже от клиентов. Давайте поможем нашим менеджерам создать условия, в которых сотрудникам будет легче выучить «Консультант-Плюс», чем не выучить его.

Тут они оба начали размахивать руками:

— Нет, нет, так дело не пойдет. Вот когда мы были продавцами, мы учили все сами, без всяких аттестаций. И никто над нами с кнутом не нависал.

Вдруг вмешалась директор по персоналу и сказала:

— Считаю, что вопрос недоработан. Я уверена, что нам, помимо знания продукта, нужно замерять и другие компетенции. Допустим, стрессоустойчивость или приверженность ценностям компании.

Я говорю:

— Ребята, это другая процедура, мне понятно, что делать, если сотрудник не знает сильные стороны наших конкурентов. Но я совсем не представляю, что делать, если мы выявим у сотрудника низкую стрессоустойчивость. Я хочу решать одну задачу — чтобы все сотрудники умели правильно представлять наш продукт, а не только красиво одеваться и рассказывать веселые анекдоты.

Тут покрасневший Тоша неожиданно встал, заявил, что уже высказался, что вопрос не проработан, и вышел, буквально хлопнув дверью.

Я сидел в ужасе, так как совершенно не ожидал столь бурной реакции. Следом вышла Аня, а за ними поплелся я, оставив в кабинете директора по персоналу.

Спустя три года, когда мы второй раз проводили аттестацию и я уже был директором, Тоша признался мне: это была отличная идея, а он тогда воспринял предложение как способ оценки собственной работы. То есть посчитал, что по количеству не сдавших аттестацию сотрудников мы будем делать выводы о профессиональном уровне руководителей. А у него в подразделении на тот момент могло не сдать аттестацию около 90% подчиненных. То есть он просто испугался, что сам будет оценен низко.

Но это спустя три года. А в тот момент я был по-настоящему шокирован произошедшим, ведь я считал, что аттестация персонала — самая главная точка нашего развития.

У меня не получилось договориться с менеджерами среднего звена. И с тех пор у меня появилась татуировка: **«ЛЮБАЯ ИДЕЯ МОЖЕТ БЫТЬ ПОДВЕРГНУТА СОМНЕНИЮ»**.

Тимур пожал плечами и побежал совершать очередной подвиг, а я остался у разбитого корыта. И сам был виноват, потому что действовал как плохой переговорщик. Я настолько верил в гениальность и правильность идеи, что не рассчитывал на отказ. Не принял

во внимание то, что возможны возражения коллег, не готовился к их отработке. Все очень просто.

Даже если идея хороша и правильна, обязательно ждите того, что ее будут подвергать сомнению. Причина значения не имеет — вы ошибаетесь, вы правы, вы запугиваете, вы мотивируете, вас не любят, вас любят — все равно. Вашим идеям будут сопротивляться. Всегда. Потому что всех пугают перемены.

С того дня и до сих пор перед тем, как предлагать что-либо новое своим коллегам, я готовлюсь к возражениям, рисую схемы, предполагаю, что скажут коллеги в том или ином случае. Так же, как с клиентами.

Сейчас при презентации новой идеи за круглым столом сидят два-три человека, которым эта идея уже нравится, потому что с каждым из них я встречался отдельно и обсуждал перспективность нововведения, просчитывал риски и развеивал возможные сомнения. Ответы на возможные возражения готовы заранее.

Теперь в 80% случаев получается внедрять инструменты, технологии и идеи. Остальные 20% не внедряются по той же причине, почему я не смог ввести аттестацию, — слабая личная подготовленность.

Нужно понимать, что ваши сотрудники вас не воспринимают как абсолютного гения. Скорее, вы для них — ходячая угроза. Зная это, вы можете правильно продавать свои идеи и готовиться, готовиться, готовиться. Так правильно, и так гораздо легче, тем более в нашей стране, где подчиненные могут сопротивляться просто так, как делал это Тоша. Но это совсем другая история, и про это следующая татуировка...

31. На фиг аналитику во время кризиса

Суровый закон движения — успехи и неудачи,
Суровый закон движения — вперед, и только вперед,
Падают — помоги им, но это вовсе не значит,
Что можно замедлить движение, что можно прервать поход.

Мы знаем, что есть усталые, мы видим, что есть отсталые,
Идущие с нами нехотя, пошатываясь и скользя,
Не слушай их тонких жалоб, расхлябанности не жалуя,
Помни одно: в движении задерживаться нельзя...

Борис Пильняк

Бывает так, что люди опускают руки. Сдаются, перестают за себя бороться, начинают плыть по течению и тихонько чахнуть. С этим можно что-то сделать, можно человека реанимировать, вдохновить, вытащить из кризиса. Тяжело, но можно. Главное в этот момент оказаться рядом, потому что другому нужна ваша энергия и ваши силы.

Обязательным условием «вытаскивания» человека является вложение в него ваших дорогих, личных, собственных жизненных сил. Если готовности отдавать свои силы нет, лучше даже не пробовать.

А бывает так, что падают целые подразделения. Это страшное зрелище, скажу я вам. Представьте себе: работали-работали люди, что-то делали, вдруг показатели начинают медленно падать, вдруг увольняется кто-то... потом еще кто-то уволился, а показатели еще чуть-чуть упали... лица у руководителей становятся напряженней, погода за окном хуже, шуток в кабинете меньше, а тишины больше, и уже явственно ощущается: что-то не то. Потом, когда с тобой здороваются коллеги, ты замечаешь, что никто никому не смотрит в глаза, и вот это постоянно растущее напряжение, витающее в воздухе, вот это ощущение натянутой струны, которая сейчас лопнет, не дают тебе расслабиться, но и работать тоже не тянет.

Кто виноват в такой ситуации? Ответ есть. Всегда виноват менеджер!

Потому что вверенное менеджеру подразделение, которое начинает чахнуть, тоже требует вложения его дорогих, личных жизненных сил. Иначе падающее подразделение не поднять никогда.

В мае 2010 года Тимур отправил меня поднимать падающее подразделение. Менеджеры там друг с другом ругались, результаты были слабые, уважения друг к другу не много, а нытья более чем до-

статочно. Моя задача заключалась в том, что нужно реанимировать сорок пять человек, вышибить из них дурь и отправить на героические свершения. В общем, спасти мир.

Как всегда.

Самый большой вопрос, который возникает в таком случае: чем же занимаются руководители такого подразделения, если на их глазах боевой отряд превращается в болото?

Представьте себе корабль, который тонет. Все знают, что он тонет, так как данный факт скрыть очень тяжело. Он медленно и верно уходит под воду. Что обычно происходит в таком случае? Суета. Все бегают, спасаются, капитан командует, связисты докладывают на берег, матросы спускают на воду шлюпки, кто-то раздает спасательные жилеты, а может быть, кто-то еще пытается заделать течь в борту, из-за которой корабль пошел ко дну.

То, что я увидел, не укладывалось в моем сознании. Люди двигались медленно и лениво, даже моргали не за треть секунды, а за три. Как в замедленном кино. Как будто передвигались они не в воздухе, а в воде — такие ме-е-едленные сотру-у-удники-и-и.

Что самое интересное, все менеджеры этого подразделения (а их было четверо — трое линейных и один среднего звена) в это время, нахмутив брови, пристально смотрели в мониторы и что-то изучали, периодически нажимая кнопки на клавиатуре.

Это не было похоже на тонущий корабль. Это было похоже на сонное царство, заполненное унылыми людьми.

Чем же все это время занимались командиры?

История непростая. Как только в подразделении начался серьезный спад результативности, менеджеры усилили контроль за действиями своих людей. Вроде бы сделали все правильно, но кроме контроля не сделали ничего. Перестали разговаривать с людьми, перестали их учить, перестали мотивировать, короче говоря, перестали отдавать свои жизненные силы на подъем сотрудников.

После усиления контроля люди были демотивированы и работали в ужасном настроении. Им даже никто не объяснил, что случилось и почему их вдруг стали так пасти. Так как с кислым лицом работа идет хуже, чем со счастливым, результат медленно, но верно полз вниз. Начали уходить первые сотрудники...

Реакция руководителей оказалась неоднозначной. Менеджеры разработали целую простыню KPI-показателей, сетку действий сотрудников в течение рабочего дня, контроль за самым малейшим передвижением, регламентировали время на те или иные действия. И погрязли в файлах Excel, прописывая в каждую ячейку действия подчиненных. Менеджеры превратились в сканеры, которые тупо преобразовали действия людей в таблицы. Без всякого другого управленческого воздействия, потому что времени ни на что другое не оставалось. А главный менеджер на территории сводил это все в огромную табличную простыню и корпел над показателями.

В итоге сотрудники формально все выполняли, но с таким настроением, что результат упал до уровня плинтуса.

Когда я поинтересовался, зачем все это, то получил гениальный ответ: менеджеры пытаются найти причину, в чем они ошибаются, и поэтому смотрят, что не так делают их подчиненные, чтобы навести порядок на основании полученных данных.

Это был уже не блок продаж, а научно-исследовательский институт, в котором каждый начальник занимался анализом действий сотрудников.

Представьте себе, что на тонущем корабле капитан откроет большую карту, регламентирующие документы, морские уставы и начнет думать над причинами, почему же его корабль идет ко дну. Задумается, в каком таком месте он ошибся. Устроит проверку занятости экипажа...

Или начальник пожарной бригады во время пожара предастся размышлениям о причине возгорания и о том, что делать, чтобы так больше не происходило.

Хотя роль и первого, и второго — спасти людей личными командными действиями.

Все.

«Аналитику» я запретил, файлы Excel закрыл и велел больше не открывать. Это было очень болезненно, потому что им уже было жаль бросать огромные таблицы, ведение которых превратилось в самоцель. Ведь действительно же, чертить таблицы куда проще, чем отдавать себя людям, разве нет? К тому же создается постоянная

видимость работы, и упрекнуть менеджера, что он ничего не делает, невозможно.

...Таблицы отменил и заставил работать с персоналом. И вот почему: в момент, когда корабль тонет, нельзя копаться в прошлом, нельзя разбираться в причинах, почему так происходит, даже думать нельзя.

В этот момент все действия должны быть направлены на то, чтобы поскорее выбраться из задницы. И менеджеры личным примером должны совершать действия, направленные в будущее.

И только в будущее.

Потом, когда все будут спасены и пробоина в корабле залатана, можно выпить стаканчик вина и провести глубочайший анализ произошедшего, понять, как впредь избежать подводных рифов, нападения пиратов и других непредвиденных обстоятельств.

Но только не тогда, когда ваш корабль тонет. И не вместо других действий.

Что сделал лично я?

Не поверите. Каждое утро всего на полчаса в начале рабочего дня я собирал вокруг себя сорок пять человек и делал что угодно, только не занимался анализом.

В первое утро мы читали отрывки из «Вишневого сада» и разбирали образ Епиходова, решая, что нам предпринять, дабы быть похожими на него, чтобы нас тоже называли «22 несчастья».

Во второе утро мы дали клятву отказаться от поиска собственных ошибок и составили перечень действий, которые будем совершать ежедневно без тотального контроля менеджеров.

В третье утро мы научились делать разминку рта, щек, губ и голоса, чтобы разговаривать уверенно.

В четвертое каждый выходил на импровизированную сцену и рассказывал стихотворение про себя любимого, которое должен был написать за сутки.

В пятое мы провели мастер-класс по демонстрации системы «КонсультантПлюс».

На двадцать девятой минуте задача на день, и побежали!

Люди оживали на глазах, у них снова начали светиться лица, расправляться плечи, они начали мечтать, смеяться, смотреть друг

на друга и громко разговаривать. Чувствовалось, что бойцам интересно работать, и они даже сами начали рассказывать, что каждый день с радостью встают и идут на работу.

А не это ли мечта любого работодателя? Любого менеджера?

Мы встречались каждый день и за месяц увеличили эффективность подразделения в четыре раза. В последний день месяца я собрал всех менеджеров, мы выпили вина и только тогда начали заниматься выяснением вопроса, почему у нас получилось вытащить подразделение. Во время встречи каждый выжег у себя татуировку: **«НА ФИГ АНАЛИТИКУ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА»**.

Только действия и только вперед. Ни в коем случае не оглядывайтесь, если вы попали в трясину.

Говорят, у восточных самураев есть фраза: «Если не знаешь, что делать, — делай шаг вперед».

Любая аналитика, любая отчетность, любая проверка — это шаг в прошлое, шаг назад.

Любое действие, направленное на выход из кризиса, — это шаг в будущее, шаг вперед.

Так что если вы попали в кризис, если вам тяжело, если сил не хватает и хочется все бросить — делайте шаг вперед.

Быть самураем все же лучше, чем чмошником.

32. Справедливости не существует

Лидер не бывает мизантропом и вечным «борцом-правдоискателем». Лидеры решают проблемы, а не борются с другими людьми. Я много раз наблюдал тип личности, столь привычный с советского времени, — когда человек все время борется за свои права, реальные или мнимые. Ему все время кажется, что его обманывают или могут обмануть, что он чего-то недополучил, что ему что-то недодали (премии, часов занятий, путевки в профсоюзе, булочки в сухом пайке). И я никогда не видел среди этой большой и активной группы «социалистических правдоискателей» реально успешных людей. Лидер не может самоутверждаться через агрессию и борьбу против других. Лидер самоутверждается, когда зовет людей вперед, ввысь, к солнцу, а не путем подсчета пятен на солнце.

Отрывок из интервью с проректором РАНХиГС Сергеем Мясоедовым, журнал «Управление персоналом», № 2, 2013

Я могу с абсолютной уверенностью заявить, что люди с обостренным чувством вселенской несправедливости — это самые серьезные разрушители в вашей компании. За свою жизнь я поработал с тремя яркими представителями данной категории, все они оказались женщинами (как мне иногда казалось, с расстроенной психикой), и про каждую есть что написать.

Но начну сразу с выводов, к которым я пришел после долгой мучительной работы с этими товарищами: если кто-то пытается упрекнуть вас в несправедливости, даже не вникайте, в чем суть. «Справедливость» — это самая серьезная манипуляция из всех мне известных, о чем вы можете с порога заявить своему оппоненту. Иначе утопнете в болоте.

Во-первых, так как тезис звучит социально правильно («кругом одна несправедливость, а ты даже не замечаешь»), то им приходится заниматься. Ведь надо быть борцом за справедливость, это же социально правильно, ага?

Во-вторых, справедливость всегда направлена в прошлое, то есть тебе приходится вникать в ситуации, которые уже прошли, чтобы обделенному когда-то, где-то и в чем-то человеку досталось его *что-то*, чего он давно заслужил.

В-третьих, справедливость — не абсолютная величина. Не бывает меньшей или большей справедливости, нельзя найти эталонную справедливость и ориентироваться на нее. У каждого справедливость своя, и у каждого она справедливей, чем у другого. Одна из самых страшных сцен, которую я видел, это когда два абсолютных борца за справедливость столкнулись в яростном споре за эту самую справедливость. Это больше напоминало битву Пересвета с Челубеем, и я думал, что они повыцарапаывают друг другу глаза,

пока под страхом лишиться собственных волос не развел их в разные стороны.

При этом хочу отметить, что борцы за справедливость все делают не ради какой-то мифической справедливости, а исключительно ради собственной корыстной выгоды. Борьба за справедливость — это один из способов удовлетворить собственное эго или прогнуть систему под свои личные интересы.

Приведу парочку примеров из личных наблюдений.

Один из персонажей, про которого я буду писать, — точнее, одна, — хорошо руководила хорошим отделом, хотела стать лучшей по итогам года, так как соревновалась с другим руководителем другого хорошего отдела.

В итоге на самом финише что-то не получилось, и первое место занял ее коллега, за что и был отмечен на торжественном годовом собрании. А она отмечена не была, так как из двух (всего двух!) соревнующихся отделов заняла не первое место.

При награждении лучшего мы руководствовались здравым смыслом. Нельзя награждать двоих из двух, иначе это не соревнования, а профанация.

Но нашу мадам такой расклад не устроил, и она выносила нам мозг на протяжении двух лет при каждом удобном случае. «Почему меня тогда не наградили? Я что, плохо работала? Всегда вы поступаете несправедливо именно по отношению ко мне! Он занял первое место нечестно, я лучше, чем он. Это несправедливо. Несправедливо! **НЕСПРАВЕДЛИВО!**» Как вспомню, так до сих пор мурашки по коже...

Никакие объяснения не помогали. И выхода из этой ситуации не было, пока ей не сказали: «Да, мы приняли тогда такое решение, потому что посчитали, что так будет правильно. Больше ничего объяснять не будем».

Вторая мадам постоянно боролась за распределение ресурсов.

У нас в организации очень простые правила: ресурсы распределяются не равномерно, а таким образом, чтобы больший ресурс шел в подразделение с большей эффективностью. Хочешь себе больший ресурс? Работай более эффективно — получишь!

Но даму это не устраивало, так как нет в этом решении равноправия. Все помнят, что случилось с нашим государством, когда в 1917 году эффективных предпринимателей и менеджеров заменили неэффективные люди, которые хотели равноправия?..

С сожалением заявляю, что эти времена еще не кончились. За 72 года советской власти в нашей стране все перевернулось с ног на голову, и сотрудники считают, что имеют право качать права у хозяина предприятия, который (между прочим) платит за них огромные налоги, а им зарплату.

И наша дорогая дама постоянно билась за распределение любых ресурсов в свою пользу, так как неравномерное распределение между эффективными и неэффективными — «несправедливо». Иногда она даже чего-то добивалась, но тратила на это силы и время, вместо того чтобы прямо управлять своим подразделением. И в результате подразделение потихоньку загнулось, и дополнительные ресурсы никого не спасли.

Есть такая категория людей, которые подозревают всех во всем, которым все время кажется, будто кто-то их угнетает и обижает, будто кто-то у них вырывает из-под носа ресурс, будто кто-то у них что-то уводит. И эти товарищи от вас все время будут требовать некой «социальной справедливости». Не поддавайтесь. В коммерческих организациях социальной справедливости быть не может. Хорошо зарабатывать должен тот, кто хорошо работает, — тот, кто приносит больше прибыли, кто принимает более значимые и весомые решения, кто отвечает за самые важнейшие процессы, кто делает большой вклад в движение и развитие организации.

Расскажу печальную историю. В период кризиса моя супруга руководила продажами в одной организации, которая занималась проведением бизнес-конференций. С продажами там было очень тяжело, и я решил ей помочь. Немного поправил финансовые условия продавцов, немного помог изменить систему мотивации, все это супруга завизировала по моей просьбе у директора компании, и продавцы ринулись в бой. За месяц продажи компании выросли в 11 (это не опечатка, в *одиннадцать*) раз! Наплыв денег на расчетный счет достиг максимальных показателей за время существования организации, ну и, соответственно, зарплата у продавцов

выросла в три раза. Главный бухгалтер этого выдержать не смог и пошел устраивать разборки о справедливости к директору: мол, «зарплата какого-то продавца стала в два раза больше, чем у самого главбуха». Доводы про максимальный наплыв денег на счету не сработали, главбух подтянула других сотрудников бэк-офиса, и «справедливость» восторжествовала! Продавцам вернули старые финансовые условия, извинились, сказали, что это был просчет директора. И... через три месяца фирма объявила себя банкротом, так как все люди, занимающиеся коммерческой работой, включая мою жену, решили покинуть заведение, в которых торжествует вот такая «справедливость».

Запомните главное: в вашей компании, в вашем подразделении справедливость — это вы. Как вы решите, так и будет справедливо. Не объясняйтесь перед такими людьми, они все равно не поймут вас и не согласятся с вами, потому что они бунтари по духу и по сути. Они просто любят повоевать с ветряными мельницами, на каждой из которых красуется надпись: «Это несправедливо».

Да, несправедливо. Потому что **СПРАВЕДЛИВОСТИ НЕ СУЩЕСТВУЕТ.**

Очень важная татуировка. Запомните ее навсегда.

33. Сначала боремся со следствиями, потом с причинами

Посмотрите, что творится вокруг в мире, в Европе?
Мы не первые и не последние, не надо из этого
делать трагедию. Ошибки бывают всюду,
и не только такого масштаба, а гораздо большего,
планетарного масштаба. . .

Реакция президента Украины Леонида Кучмы
на авиакатастрофу «Ту-154» над Черным морем

Дедовщина у нас начинается с детского сада,
такое у нас общество.

Реакция министра обороны РФ Сергея Иванова
на трагедию с рядовым Сычевым в Челябинске

Тоша был очень сильным менеджером. Одним из самых сильных, с которыми я работал за свою жизнь. Мы с ним соревновались за чемпионские звания чуть ли не с первого дня работы на всех должностях, но так получилось, что кто-то из нас двоих должен был руководить другим, и жребий выпал мне.

Я стал директором по продажам, а Тоша — моим подчиненным и был этому не очень рад. К тому же в это время он находился не в самой лучшей форме.

Иногда мне казалось, что Тоша издевается надо мной на совещаниях, так как вел он себя так же, как и на той знаковой презентации с аттестацией. Всячески пытался уводить любые прикладные вопросы в глобальные проблемы, к которым не подступиться.

— Это все потому, что у нас низкий уровень культуры.

— Это из-за того, что у нас слабое поколение сотрудников.

— Это потому, что не разработаны единые стандарты работы с клиентами.

Как выяснилось позже, уже после того, как Тоша покинул нашу организацию по собственному желанию, мне не казалось, что он издевается. Он действительно ставил эксперименты, проверял меня на стойкость и бросал вызовы, чтобы вопросы не решались, так как ему было лень что-либо делать. После того как он ушел, менеджеры среднего звена мне рассказывали, что перед каждым совещанием он прямым текстом заявлял участникам: «Сейчас буду козлить». И действительно козлил.

Но суть не в Тоше, а в том, что я неоднократно сам становился свидетелем того, что менеджеров заносит в глобальные вопросы и они пытаются бороться с причинами, а не со следствиями. Издеваются они или заблуждаются, совершенно не важно. Важно то, что в таких ситуациях следует делать.

Хочу поблагодарить Тиграна Карленовича Арутюняна за то, что он помог мне в свое время разобраться в этом, чтобы раз и навсегда не вестись на манипуляции, рефрейминги и другие софистические приемчики, которые так любят политики и так любил Тоша.

Вообще мне кажется, что это беда. Наша русская беда. В нашей стране постоянно что-то неприятное происходит — то девочку побьют и выложат в интернет видео, снятое с телефона, то панки петь начинают внутри храма, то самолет разобьется. И, конечно же, люди начинают это обсуждать. Все обсуждения происходят по одному и тому же сценарию, в котором обязательно есть слова: «Развалили великую страну, коррупция, Путин, му**ки, общество, а вот раньше ...!»

И меня начинает неиллюзорно потряхивать, когда на вопрос: **«А ЧТО КОНКРЕТНО ТЫ ПРЕДЛАГЕШЬ СДЕЛАТЬ?»** — слышен ответ тоже по одному и тому же сценарию: «Вернуть награбленное, посадить всех в тюрьму, выгнать всех из страны, очистить, воспитывать», и так далее, и тому подобное...

И разговоры эти, десятки и сотни тысяч разговоров, живут на вечерних кухнях, в курилках, в общественном транспорте и прочих местах скопления электората. И ничего не меняется и дальше разговоров не уходит.

Почему?

Потому что в нашей стране должным образом не реагируют на следствия. Все пытаются найти какую-то глобальную причину произошедшего.

«Авиастроение в упадке, потому что мы не занимаемся инвестициями в промышленность».

«В полиции беспредел, потому что у сотрудников органов внутренних дел низкий уровень культуры».

И что? Что с этим делать-то? С этим «потому что...»?

В менеджменте то же самое.

Где-то когда-то читал управленческий кейс про то, как владелец компании, припарковав автомобиль на корпоративной стоянке, увидел на месте парковки машин разбросанные бумажки. И дальше была долгая возня и рассказ о том, что правильный менеджер поймет, что у него в компании низкий уровень культуры, и начнет

внедрять проект по построению корпоративной культуры и воспитанию сотрудников.

Да, все это так. Все правильно. Только знаете, что самое главное, о чем все всегда забывают? И в кейсе про это тоже умалчивалось.

Бумажки остались лежать.

Такое бывает очень часто. Курит сотрудник в неподобающем месте, и руководители начинают крутить-вертеть, заказывать красивые таблички «Курение запрещено», составлять документы и регламенты, запрещающие здесь курить, верстать расписание времени, которое можно отводить на курение, даже менять систему мотивации для некурящих сотрудников. Это нужно делать. Обязательно.

НО! Только после того, как «нарушитель» получит крепкую головомойку!

Сначала **ВСЕГДА** нужно бороться со следствием, а потом уже с причинами его возникновения.

Тоша много раз пытался брать меня в заложники, говоря: «Это потому, что у нас несовершенная система управления» или «Мы вынуждены расхлебывать ошибки прошлого». Но все эти красивые слова бессмысленны, если не устранить следствие здесь и сейчас.

Всем интересно заниматься разработкой стратегий, внедрением инновационных проектов, модернизацией иерархических структур, построением системы управления, а бумажку поднять некому.

Тигран Арутюнян приводит хороший пример, который подтверждает мое мнение.

Если на крутом повороте из грузовика выпала в речку бочка с мазутом и мазут начал разливаться по реке, в срочном порядке нужно эту бочку достать. И не надо стоять на берегу, охать, ахать и придумывать специальные отбойники, которые нужно устанавливать на этом участке дороги. Это в данный момент времени реку не спасет.

Или если вы заболели и у вас текут сопли, то прежде чем разрабатывать комплексную программу лечения и идти в аптеку за медикаментами, а потом составлять план на ближайший год по покупке новых зимних сапог и ведению здорового образа жизни, нужно найти носовой платок и высморкаться.

Очень многие говорят, что со следствиями работать не надо, а нужно искать корень возникновения таких следствий.

Если бы я руководствовался такой логикой, мои бойцы никогда не изучили бы свой продукт и не являлись бы самыми крутыми продавцами «КонсультантПлюс» в стране. Так что татуировка «**СНАЧАЛА БОРОТЬСЯ СО СЛЕДСТВИЯМИ, ПОТОМ С ПРИЧИНАМИ**» украшает мою правую руку как раз в том месте, которое оголяется, когда нужно закатать рукава и вытащить из реки бочку с мазутом.

Или поднять бумажку...

Помните об этом всегда.

34. Каждый отвечает за себя

Однажды император попросил Мастера дзен прийти во дворец и помолиться за него. Мастер пришел, но молиться отказался. Он сказал: — Это невозможно... Есть несколько вещей в жизни, которые каждый должен делать сам. Например, если вы хотите обнять женщину, я не могу сделать это за вас, от вашего имени. Или, если вы должны высморкаться, вам самому придется сделать это. Я не могу сделать этого за вас, это не поможет. То же самое и в отношении молитвы. Как я могу молиться за вас?

Старая восточная притча

Настоящая ответственность бывает только личной.
Человек краснеет один.

Фазиль Искандер

Недавно был свидетелем довольно забавного диалога. По лестнице вприпрыжку задорно бежал молодой руководитель, который был назначен на должность буквально две недели назад.

Его остановил проходящий мимо мой коллега и спросил что-то типа: «Ну как тебе в новой роли?» — на что был получен гениальный ответ: «Пока вхожу в курс дела. А вообще, больше ответственности стал чувствовать!»

БАЦ!!! Мой мозг взорвался и вернулся в прежнее состояние.

Помню-помню, когда-то я сам такое говорил, бывали времена. Спустя некоторое время мне удалось понять, что это заблуждение.

Можно ли *почувствовать* ответственность? Я уверен, что ни один человек в мире не может ее **ПОЧУВСТВОВАТЬ**.

Тем не менее моя практика управленца практически в девяноста девяти случаях из ста доказывает: самый популярный ответ на вопрос при собеседовании на должность руководителя (спрашиваешь, что для человека принципиально изменится после назначения на роль босса) звучит как-то так. Все говорят что-то подобное, как сказал тот веселый паренек на лестнице: «Раньше я отвечал за себя, а теперь буду нести ответственность за других — своих сотрудников».

Это заблуждение. И главное — в это заблуждение себя не вводить!

Понимаю, что в мой адрес сейчас полетят помидоры и нехорошие слова, потому что выскажу совсем непопулярное мнение. Тем не менее решусь.

Запомните, пожалуйста: **КАЖДЫЙ ОТВЕЧАЕТ ЗА СЕБЯ САМ!** Каждый сам строит свою жизнь, определяет свое место в жизни,

ставит цели, которые могут быть как совсем приземленными, так и совершенно грандиозными. Каждый делает это сам.

Более того, раз мы говорим про работу, то нужно подметить, что и за результаты каждый отвечает самостоятельно. И если сотрудник по каким-то причинам не выполняет требуемое, руководителю не нужно заливать себя спиртным в значных местах и лить горячие слезы в жилетку знакомому бармену.

Сначала я хочу поделиться с вами, что такое *менеджерская ответственность*.

Признаюсь честно: прежде чем писать эту главу, я попытался найти в интернете, что же думают другие люди про понятие «**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**».

После «Яндекса» и «Гугла» мне пришлось начать сомневаться в своей способности соображать, так как ничего похожего на мое представление об этом я не нашел.

В интернете пишут: «Ответственность — это бремя», «Ответственность — это готовность взять на себя чужие обязательства», «Ответственность — это согласие быть наказанным», «Ответственность — это готовность все сделать самому за других, если это потребуется» и пр.

Нет-нет-нет!!!!

И вот почему.

Однажды мой шеф Тимур сказал мне: «Ты много и хорошо работаешь, поэтому теперь будешь отвечать еще и за подбор персонала. Вот тебе задача, вот тебе наш HR-менеджер. Вперед и с песней!»

HR-менеджера звали Катей, и она была прекрасным, добрым, честолюбивым человеком.

Я честно включил «функцию “переслать”» и сказал Кате, что к такому-то сроку такая-то задача должна быть выполнена.

К такому-то сроку задача выполнена не была.

Хмурия брови, я попытался Катю пожурить и опять поставил ей задачу, которую мне ставил Тимур.

И снова ничего не получилось.

После второго раза я понял: валить вину за дело, которое поручили мне, на Катю — это как минимум некрасиво и как максимум не по-менеджерски.

Я поступал так, как поступают тысячи других менеджеров, которые ставят задачу HR-менеджеру, а потом с него спрашивают. Действий — ноль. Именно поэтому очень многие руководители ищут себе специалистов с «опытом работы»: «Нам нужны взрослые, матерые, все уже умеющие и имеющие колоссальный опыт и связи сотрудники». Хотят получить себе в подчинение волшебников. А потом сидят в своем кресле и «несут ответственность», пока HR потеет и подбирает им персонал.

Подняв старые конспекты с менеджерского обучения Абсолютного Консультанта и теперь уже моего хорошего товарища Тиграна Арутюняна, я увидел слова, которые сам же писал своими руками:

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ = ДЕЙСТВИЯ.

Причем действия проактивные. Это не реакция на то, что уже случилось, не посыпание головы пеплом и не виноватый вид с опущенной головой.

Я должен был действовать сам, при этом не делая за Катю ее работу. Задача не из простых.

И понеслось! Мы встречались с Катей на час-два в день, вместе читали книги по подбору, изучали технологии, составляли портрет кандидата, учились строить выборки с сайтов работодателей, разрабатывали речевые модули, как приглашать на собеседования, разбивали процессы на этапы, каждый из них корректировали, если нас не устраивал результат, звонили соискателям, проводили собеседования вместе. За бездействие я Катю ругал, за достижения хвалил, и так продолжалось шесть месяцев, пока мы не вышли на нужный результат. Потом Катя была готова делать все сама — и, собственно, начала. Сейчас у нее целый отдел, и она руководит процессом подбора сотрудников в несколько крупных подразделений компании.

Конечно же, всю работу делала Катя. Я практически ничего не делал сам, кроме того, что вникал в детали, определял промежуточные результаты, договаривался с ней и создавал ей условия.

Ну ладно, что-то я увлекся вопросом рекрутинга... Немного расширю картинку.

Сидит человек и жалуется: «У меня все плохо, я бедный, больной и голодный, и ничего у меня в жизни не получается». Если кто-то

ему в этот момент скажет, что «он сам виноват, потому что сам отвечал за свою жизнь», будет ли он прав?

На мой взгляд, не будет.

Человек за свою жизнь не отвечал. Он не нес ответственности, потому что не совершал никаких действий, которые привели бы его к другой жизни.

Правильно будет сказать, что «он сейчас в жо... в неприятной ситуации, потому что это его выбор».

Он так выбрал жить.

Если кто-то хочет жить в своем доме где-нибудь в Испании и берет на себя за это ответственность, значит, он будет что-то делать. Много и эффективно работать, учить испанский язык, понимать, что еще нужно для достижения этой цели. Или, допустим, тусоваться на вечеринках с испанцами, или ездить в Испанию и ходить в дорогие рестораны, чтобы познакомиться с каким-нибудь испанцем или испанкой, чтобы переехать к нему жить. Как-то так. Все это действия, а значит, ответственность.

Поэтому:

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ = ДЕЙСТВИЯ.

Или можно еще вот так:

БЕЗДЕЙСТВИЕ = БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТЬ.

С ответственностью разобрались.

Так почему же тогда **КАЖДЫЙ ОТВЕЧАЕТ ЗА СЕБЯ?**

Потому что если нормальный руководитель провел нормальный анализ, нормально оценил ситуацию, обеспечил сотрудника нормальными ресурсами, коими могут являться нормальная передача опыта, нормальные материальная и нематериальная мотивация, нормальные отчеты (все это на менеджерском языке звучит как «создать условия для нормальной работы сотрудника»), то он совершил действия, которые должен был совершить как управленец. В этом и заключалась его ответственность.

А если сотрудник этим не хочет и не может пользоваться, хотя руководитель обеспечивает нормальный контроль, значит, этот сотрудник за свои действия ответственность не несет.

Вы за свои — несете, а он — нет.

Так что, если бы Катя тогда не пользовалась теми ресурсами, которые я ей обеспечивал, не училась бы вместе со мной и не выполняла бы промежуточные маленькие задачи, которые я ей ставил, навряд ли мы сработались бы.

Прямо сейчас вытатуируйте себе на видном месте: **«КАЖДЫЙ ОТВЕЧАЕТ ЗА СЕБЯ»**. Это точно.

35. Коучинг в бизнесе — зло

Коучинг — новое направление психологического консультирования, использующее современные психотехнологии, ориентированные на эффективное достижение намеченных целей. Хотя на самом деле коучинг нечто большее, чем консультирование.

Коуч не учит своего клиента, как делать. Он создает условия для того, чтобы обучаемый сам понял, что ему надо делать, определил способы, с помощью которых он может достичь желаемого, сам выбрал наиболее целесообразный способ действия и сам наметил основные этапы достижения своей цели.

Материал из «Википедии» — свободной энциклопедии

Эта новомодная тема захлестнула нашу страну лет семь назад. Все тренеры, даже самые слабые, резко захотели стать «коучами». Они нашли, куда потратить свои кровные сбережения, и помчались учиться к другим слабым тренерам, которые на тот момент уже назвали себя коучами. Все были помешаны на коучинге. Представителей этой модной профессии нанимали в коммерческие и производственные организации и даже включали в состав советов директоров. Многие бизнес-школы ввели в обязательный курс управленческого обучения эту дисциплину, а поклонники коучинга из руководителей высшего звена, освоившие эту науку, заставляли всех своих подчиненных менеджеров переходить на «новый и современный стиль управления».

Мы с Тимуром прошли через все стадии коучинга в нашей компании, после чего можем ответственно заявить: ни одной ноги коуча в нашей организации больше никогда не будет. И вот почему.

Первый раз с этой темой мы познакомились в 2004 году на моем первом выездном семинаре для менеджеров, проведенном по инициативе руководителя отдела обучения, который объявлял коучинг прорывной моделью управления. Без давления на сотрудников. Без принуждения. Без контроля и много без чего еще.

Я тогда учился играть по правилам, изучал классику менеджмента, поэтому не сильно глубоко вник в эту тему. Нужно отметить, что это как раз меня и спасло, так как добрая половина руководителей отделов взяли эту методiku себе на вооружение и начали внедрять. Вирус коучинга пробрался в организацию...

Я уже вижу и чувствую, что люди, которые коучинг любят или преподают, скептически читают этот текст и думают, будто я ничего в этом не понимаю или не встречал на своем пути нормальных коучей. Они всегда так думают. Я сразу скажу, что освоил эту тему

очень глубоко и в жизни своей пересекался в разное время с тремя сильнейшими коучами, включая президента их международной ассоциации.

Именно поэтому я громко заявляю всем, кто осваивает организацию труда, контроль, анализ работы, планирование, мотивацию сотрудников, всем тем менеджерам, которые хотят стать профессиональными управленцами, всем тем руководителям, которые улучшают производство, увеличивают эффективность, платят налоги и воспитывают персонал: ребята, **КОУЧИНГ — ЭТО ЗЛО!** Коучинг — это антименеджмент! Коучинг и то, чем вы занимаетесь, — диаметрально противоположные вещи!

В принципе я ничего против коучинга как отдельного направления гельштальт-терапии не имею. Это хорошая методика раскрытия внутреннего потенциала человека и хорошая методика его стимулирования. При этом я категорический противник внедрения этой методики в науку управления персоналом.

После того выездного семинара многие мои коллеги настолько сильно поверили в силу и эффективность коучинга, что начали перестраивать свою работу.

В основе коучинга лежит идея о том, что человек не является пустым сосудом, который надо наполнить, а больше похож на желудь, которому нужно просто создать благодатную среду, чтобы он пророс и стал впоследствии дубом. На мой взгляд, эта теория хорошо работает для решения личных, не рабочих, а житейских задач. Но на практике получается ситуация маразматическая. Когда молодым сотрудникам, работающим в компании месяц-два, пытаются задавать вопрос: «Что ты сам думаешь по этому поводу?», «Как ты сам считаешь, какой вариант наиболее приемлемый в такой ситуации?», «Если бы ты был на моем месте, какой бы совет ты мог мне дать в подобном случае?» — БУ-У-Э-Э-Э!!! Меня воротит, даже когда я набираю данный текст на компьютере. Когда молодых сотрудников мотивируют таким образом и точно так же принимают у них отчеты, меня начинает трясти, как бегемота под напряжением.

Как вы уже поняли, больше всего такой новый и модный способ управления понравился менеджерам, которые боялись ответственности, ведь такие вопросы — это классическое переключивание

ответственности на сотрудника, боязнь дать оценку поступкам подчиненного и принять на себя ответственность за его дальнейшие действия.

А вот представьте себе, если бы так инструктировали бухгалтеров, военнослужащих, кадровиков, мастеров цеха... Чем же ваши сотрудники хуже, чем скрипачи или регулировщики дорожного движения, которые действуют согласно четким правилам и инструкциям? Если бы им давали возможность «придумывать свои способы, которые они достают из глубин личного сознания», во что бы тогда превратилась наша страна? Ваша компания? Ваша жизнь?

Про жизнь отдельно.

Коучи действительно меняют жизнь людей. Всегда. Порой своими вопросами «почему?» доводя ситуацию до абсурда и якобы «находя твое истинное предназначение». Одна из разновидностей коучинг-сессий, которые проводят эти товарищи, это бесконечное количество «почему?», которые проходят примерно по одинаковому сценарию. Приведу упрощенный вариант.

- Почему ты работаешь здесь?
- Потому что мне нужны деньги.
- А почему тебе нужны деньги?
- Потому что мне нужно кормить семью.
- А почему тебе нужно кормить семью?
- Потому что это мой социальный долг.
- Почему ты решил, что это твой социальный долг?
- Потому что так принято во всем мире.
- Не будь заложником чужих стереотипов. В каком мире хотел бы жить ты?
- В мире, где от меня никто ничего не хочет и я свободен.
- Почему для тебя это важно?
- Потому что я устал, я не хочу всю жизнь тащить эту ношу...

...и так далее, и тому подобное. Люди разводятся, уходят с работы, уезжают в другие города, бросают все, что у них было. И все потому, что новая модная тема коучинг вошла в мозги многих нормальных людей и ломает им жизни. Хотя они называют это не кру-

шением, а «истинным предназначением». Иногда мне кажется, что коучинг — это большая сетевая секта, члены которой ставят себе цель подчинить мозги нормальных людей.

Что самое страшное, из-за этой модной волны коучингом пытаются заменить классическое управление. Берут «пустые стаканы» и пытаются выжать из них корни дуба. Вы делайте-делайте так, конечно, но учитывайте при этом уровень и качество высшего образования, количество прочитанных книг за жизнь у молодых соискателей, порой равное нулю, систему ценностей, заложенную ТНТ и MTV...

В общем, после того тренинга результат у нас стал падать.

Зато все чаще и чаще я замечал недоуменные лица сотрудников и ленивые действия суперкоучей их руководителей, которые сбросили с себя всю ответственность за происходящее.

Мы с Тимуром вовремя заметили это и заставили менеджеров заново вернуться к технологии и инструкциям, но ломка подразделения продолжалась месяцев шесть. То в одном, то в другом месте вспыхивали очаги коучинга, в этих же подразделениях спустя какое-то время начинался провал.

К сожалению, в нашей стране циничный и холодный подход к функционалу сотрудников повышает эффективность их работы. После чего сами сотрудники еще и поблагодарить могут. Коучинг дает людям свободу действий, расширяет горизонты и коридоры, и в 100 случаях из 100 ваши сотрудники захотят заниматься чем-то другим и покинут вас. Как это было у нас.

Остановить коучинг было нельзя. Он то появлялся в отделе обучения, то прилетал с новым руководителем отдела обучения, то вспыхивал в отделе продаж. Повсеместная мода на эту лженауку перешла все возможные и невозможные грани, но наше с Тимуром терпение лопнуло в тот момент, когда у нас в компании появился штатный психолог, который должен был, со слов инициатора проекта, «защищать интересы компании в случае, если сотруднику здесь некомфортно».

Начну, пожалуй, с основного вывода. Коучинг не может защищать интересы вашего бизнеса. Никогда. Это противоестественно для самой технологии коучинга, так как она подразумевает защиту интересов своего клиента. Всегда.

Эх, знали бы мы это с самого начала — не потеряли бы столько людей...

И вот открылся у нас психологический кабинет. Сотрудники гуськом пошли пробовать, что же это такое, не будут ли их сдавать после этих сеансов, стоит ли туда вообще ходить... А коуч у нас был самый сильный из всех, кого я встречал. Реальный профессионал своего дела. И «пациентов» своих не сдавал, и работал правильно, и очень убедительным был.

Сразу замечу, что большинство сотрудников любых организаций в принципе чем-то недовольны. Это нормальная ситуация. Кто-то давно хочет роста, кто-то давно хочет больше свободы, кто-то давно хочет повышения зарплаты и так далее... Коуч «оголяет» эти нарывы и начинает концентрировать на них внимание. Ему же нужны острые моменты, над которыми работать.

Когда мы приняли решение, что психолог в компании уместен, то думали: все будет просто. Когда сотрудник придет к психологу и скажет что-то вроде «хочу стать руководителем», психолог ему скажет что-то вроде: «та-а-ак, отличное желание. Давай посмотрим твои точки роста. Вот тебе разумный срок, вот тебе задачи, вот тебе литература. Иди, читай, готовься. Работай над ошибками». Но оказалось, что так должен делать менеджер, а не психолог. А если менеджер этого не делает, то приходит психолог... и начинает решать внутренние проблемы сотрудника, в том числе не самыми этически чистыми и правильными способами.

Один из способов, например, — поймать руководителя на ошибке и сдать его большому боссу.

Второй — спровоцировать на выплеск эмоций и подставить его перед лицом большого босса.

Третий — если не удастся здесь так поступить, а потребность стать руководителем серьезная, «сменить контекст» (как они выражаются), то есть компанию и всю внешнюю среду.

И так далее....

В общем, через полгода мы получили приличное количество сотрудников, которые были сильно подкошены и находились в оппозиции. Кто-то хотел в директорское кресло прямо сейчас, а лучше вчера, кто-то хотел миллион рублей в месяц, кто-то хотел и того

и другого. И всем были по барабану здравый смысл и адекватность целей.

Люди, которые не получали желаемое быстро, мучились недолго и меняли контекст. По моим оценкам, порядка десяти сильных и толковых менеджеров мы потеряли, потому что сами же и отправили их когда-то на профессиональные коуч-сессии.

В том числе были и очень болезненные потери очень серьезных людей.

Проект с личным кабинетом психологической разгрузки пришлось свернуть. Хотя я лично до сих пор очень уважительно отношусь к тому человеку, который там работал.

К сожалению, коучинг и бизнес — это разные планеты.

Так что если вы из бизнеса, забудьте о коучинге. И вытатуируйте себе где-нибудь: **«КОУЧИНГ В БИЗНЕСЕ — ЗЛО!»** Не экспериментируйте, я уже набил шишек за вас.

36. Будьте последовательны: вас начнут отжимать

Менеджер — человек, который никогда не откладывает
на завтра то, что он может заставить других сделать сегодня.

Профессиональная мудрость

Буквально недавно сделал для себя грустное открытие. Система управления, которую вы создаете, будь то свод каких-то внутренних правил, перечень обязательных действий, которые должны совершать ваши сотрудники, или профессионально написанный регламент, будет ежедневно проверяться на прочность вашими подчиненными, какие бы прекрасные правила вы ни создавали.

Даже если вы договоритесь с вашими верноподданными подчиненными, это случится все равно, как бы вы ни старались.

Вы удивитесь, но даже если у вас в подчинении руководители (то есть такие же представители власти, как и вы), они все равно будут искать лазейки, чтобы вашу систему попытаться обойти. Видимо, такой у нас загадочный русский дух.

В пример приведу историю, которая случилась со мной во время написания этой главы.

Недавно я регламентировал скидки для клиентов. С одной стороны, отдал этот вопрос на откуп сотрудникам, а с другой стороны, сделал систему прозрачной и предсказуемой. В детали вникать сейчас не будем, потому что это не главное.

И вот приходит ко мне один менеджер почти среднего звена и просит, чтобы я пошел ему навстречу и в одном исключительном случае разрешил ему действовать против правил. Основным мотивом называет то, что он забыл про регламент и разрешил одному из своих бойцов предоставить уникальные условия для клиентов. Диалог был примерно следующим.

Он: Слушай, пойдди мне навстречу, по-человечески прошу, обещаю человеку, что ты засчитаешь эту сделку по старым условиям.

Я: С какой стати?

Он: Ну просчитался я, теперь перед бойцом неудобно.

Я: Ну так извинись перед ним, скажи, что ошибся.

Видели бы вы его лицо в тот момент! Он ожидал какого угодно сопротивления с моей стороны, заготовил кучу аргументов, как меня убедить, даже был готов давить на жалость — всего чего угодно ждал от меня, но только не предложения решить вопрос таким способом.

Я продолжал говорить, предлагал быть мужчиной и поступать как настоящий мужчина. Смотреть суровой правде в лицо, признать свою ошибку и сделать сильный (на мой взгляд) поступок — прийти к подчиненному и извиниться перед ним. Может быть, с бутылкой пива, а может быть, и с предложением оказать какую-то особенную помощь в дальнейшем.

С каждым моим словом глаза моего коллеги становились все круглее и круглее. И когда они приняли форму мячиков для настольного тенниса, я понял, что мои аргументы практически бесполезны. Потому что никто не хочет признавать свои ошибки, тем более ошибки перед подчиненными. У нас так не принято.

В нашем социуме, к моему большому сожалению, человек, получивший власть, автоматически становится непогрешимым. И все человеческое ему становится чуждо. Так что приносить извинения сотрудникам выше наших сил.

Он промямлил:

— Так что, ничего не решишь? Никак?

— Никак.

— Но я уже пообещал, что смогу договориться с тобой.

— А это ты зря. Придется извиняться дважды. Один раз за то, что инициировал своим решением нарушение правил, а второй за то, что дал сотруднику пустое обещание.

Что самое удивительное, он выбрал самый короткий и простой путь: попытался отжать систему и изменить правила, созданные для всех, в свою сторону, вместо того чтобы сделать усилие над собой и *унизиться* перед сотрудниками. Что еще более удивительно, он ушел обиженным на меня, потому что я, редиска, не сделал для него исключение.

И так происходит и будет происходить постоянно. Дело в том, что любое ваше решение, правило или инструкция, любое ваше

пожелание, намек или просьба — это ограничение свободы подчиненного. Точнее, это так воспринимается. Наши люди очень плохо умеют подчиняться.

А никто не хочет ограничений своих таких уже привычных действий. Действий, которые направлены на сохранение собственной энергии, чтобы после работы еще оставались силы на пиво с друзьями и просмотр «Нашей Раши».

Чтобы выглядело наглядней, попробую привести пример поярче. Вот представьте себе: вы работаете в организации уже несколько лет. Вы знаете, что можно, чего нельзя, как лучше с кем договориться, чтобы поменьше делать самому и побольше другим, у вас удобное кресло, каждая вмятинка в котором повторяет форму вашей спины и других частей тела, удобный функционал, который вы изучили вдоль и поперек. Вы знаете слабые стороны своего руководителя, изучили, когда лучше попасться ему на глаза, а когда обойти стороной. И вот вызывает вас кто-то из «верхов» и говорит: «С завтрашнего дня твое кресло я отдаю молодому сотруднику. Вот это ты будешь теперь делать сам, и добавь еще в функционал еженедельную отчетность по таким-то и таким-то задачам». Вы будете счастливы?

Навряд ли! Как бы руководитель ни объяснял свои мотивы (времена меняются, и меняются вместе с временами функции и действия, и это нужно вашей организации, и это возможность проявить себя), вы будете недовольны!

Потому что теперь нужно жить иначе. А это некомфортно. Не так, как вы привыкли. Это ограничение свободы и необходимость дополнительных действий по изменению себя.

Поэтому вас попытаются отжать. Способов НЕ выполнить ваши задачи будет придумано сотни и даже тысячи. Все будут искать лазейки, чтобы оставаться в комфортном состоянии. И главное... **ГЛАВНОЕ!** Вас будут каждый день проверять на прочность.

Спасти может только одно: непоколебимая последовательная требовательность к исполнению новых правил и требований.

Есть только два варианта: либо подчиненные сломают вас и все вернется на круги своя, либо вам удастся выстроить то, что вы хотите.

Недавно мне посчастливилось назначить руководителем одного очень хорошего сотрудника. На собеседовании он поведал мне историю, что бы он делал по-другому на месте своего руководителя.

Ну смотрите, Максим Валерьевич, выходит мой шеф и говорит: «С сегодняшнего дня мы начинаем жить по-другому. Теперь мы все будем делать так-то и так-то».

Сначала все сотрудники отдела даже соглашались с тем, что жить по-другому правильно, и мы даже начинаем что-то по-другому делать. Руководитель требует, мы делаем, получаем первые результаты, убеждаемся, что это работает. Так проходит день, два, контроль менеджера ослабевает, мы начинаем забывать, с нас начинают меньше спрашивать, и в конце концов все скатывается к тому, как было.

Так повторяется через месяц. Опять «все теперь по-другому», энтузиазм в начале, спад давления, спокойное состояние.

Моему руководителю хватает огня, чтобы зажечься, но он же сам быстро и гаснет.

Так ничего у нас за год и не поменялось. И следующие разы уже смешно слышать про какую-то мифическую «новую жизнь». Мы даже в курилках уже спорим друг с другом, на сколько нашего менеджера хватит на этот раз.

Реальная история реального сотрудника. Люди сами уважают последовательность. Непоследовательность вызывает смех и вызывает слабость власти.

Так что сделайте себе татуировку: **«БУДЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫМ: НАЧНУТ ОТЖИМАТЬ!»** — где-нибудь в районе щиколотки. Чтобы побольней было и чтобы помнить о ней каждый день. Каждый день. Каждый день.

37. Не верьте людям мечты, верьте людям цели

Едут две женщины, и одна другой жалуется:

— Как мне все надоело! Муж у меня неудачник, зарабатывает мало, живем мы бедно, денег вечно нет. Дети стали наглые, плохо учатся, грубят, у меня здоровье плохое, работы много, начальник меня не любит, сослуживцы вредные, зарплата маленькая...

За ее спиной стоит ангел с блокнотом и записывает:

«Муж — неудачник, зарабатывает мало, денег нет, дети наглые, плохо учатся, грубят, здоровье плохое, начальник не любит, сослуживцы вредные, зарплата маленькая...» — а потом пожимает плечами:

— Не понимаю, зачем ей все это. Но раз заказывает, придется выполнять...

Современная притча

— Ой, что это пролетело?

— А, это полгода, они тут часто пролетают.

Правда жизни

На одном из первых управленческих тренингов абсолютный консультант Тигран Арутюнян заставил нас в качестве домашнего задания между двумя днями семинара составить персональную стратегию на три года вперед. Это нужно было обязательно написать на бумаге и предоставить Тиграну рано утром.

Тогда я впервые серьезно задумался о своих планах в компании и, к своему удивлению, оказался одним из немногих, кто задание это за ночь выполнил.

Через три года все сбылось.

То, что получится именно так, как я написал на листе бумаги, предположить было в принципе невозможно! Я даже и представить себе не мог ни уровень дохода, ни собственную квартиру, ни тем более новую должность, потому что мне только повесили погоны молодого руководителя отдела. Но, елки-палки, все сбылось!

Тигран заставил меня задуматься о личной стратегии, а я начал претворять ее в жизнь.

Вы знаете, я не верю во все эти сакральные вещи — ну там шаманские бубны и энергетические потоки, которые будут исполнять за тебя твои бурные фантазии различной профиля. Но по личному опыту абсолютно точно знаю: есть «люди цели» и «люди мечты».

На «людей мечты» лучше не рассчитывать, потому что они практически не предпринимаят действий. Им нужна их мечта, некая жизненная «хотелка». Это популярно и социально правильно — мечтать о чем-то и сокрушаться, что за очередные полгода опять ничего не получилось.

Расскажу одну историю про классического «человека мечты».

Раз в году я провожу с каждым менеджером департамента один занимательный день. Мы разговариваем о работе, о сотрудниках, об управлении, об эффективности, о нем самом, об изменениях,

о клиентах и обо всем, что я считаю нужным обсудить. Носит эта процедура страшное название — «Оценочная сессия».

И вот один из прекрасных летних дней, очередная оценочная сессия. Приходит ко мне молодой менеджер, и мы начинаем говорить о его амбициях и «хотелках».

— Зачем ты здесь работаешь?

— Хочу стать в будущем предпринимателем, уверен, что здесь хорошая школа жизни.

— А предпринимателем тебе становится для чего?

— Ну-у-у. Хочу, чтобы моя семья, жена и ребенок, жили в большой квартире.

— Это отлично, что ты хочешь купить квартиру! Какие шаги ты уже наметил для этого? Сколько тебе нужно зарабатывать в месяц, чтобы ты мог ее купить?

— Ну-у-у. Не могу пока точно сказать, не думал пока, не считал.

— Так давай считать вместе. Смотри, минимум тебе нужно зарабатывать столько-то...

— Понятно.

— Что ты готов для этого сделать?

— Да все! Все, что требуется!

— А хочешь квартиру сегодня вечером?

— Это как?

Достаю связку ключей от своей квартиры, отдаю ему, говорю:

— Я тебе подарю свою квартиру, если ты приведешь мне сегодня пять новых клиентов из своей базы в 250 организаций. Сможешь их достать?

— Конечно, достану, я их из-под земли достану в таком случае!

И действительно, глаза загорелись. Заблестели. Осанка выпрявилась.

— Слушай, дружище, а ты можешь так работать всегда? С такими же горящими глазами? С таким же рвением, как сейчас?

Оказалось, что не может. И что разочарован тем, что квартиру ему сегодня вечером не подарят и что ключи тоже забрали. При этом он совершенно не понимал: если он каждый день будет так же решительно действовать, как был готов сейчас, то через пару лет он уже будет жить в собственной квартире. Но два года — ведь это так

много и долго... поэтому легче мечтать о том, что «когда-нибудь» кто-то подвернется на пути и подарит квартиру.

Это человек мечты.

А ведь как красиво звучит, а? У человека благая великая мечта, он жаждет жить в своем жилье и, казалось бы, кровно заинтересован в том, чтобы много и хорошо работать. А вот и нет! Им нужна мечта для того, чтобы она просто была. Чтобы было вокруг чего пострадать, вокруг чего пожаловаться, вокруг чего поразмышлять.

Если вы работаете с людьми этого типа, не верьте, что их мечты заменят ваше управленческое воздействие. Их все равно нужно мотивировать, организовывать их работу, контролировать их действия... ими надо управлять. И ваши вопросы типа: «Почему ты этого не делаешь, ты же сам говоришь, что хочешь купить квартиру / собрать самую большую в мире коллекцию светлячков / прокатиться на Ford Mustang по хайвею / сделать себе пластическую операцию?» — бессмысленны.

Дело в том, что человек мечты всегда пребывает в состоянии выбора. Мне сейчас сделать что-то для того, чтобы приблизиться к своей мечте? Или поленился? Мне сейчас напрягаться ради неочевидной выгоды? Или пойти на обед?

Люди мечты очень редко связывают свою текущую деятельность со своими же мечтами. В отличие от людей цели, которые точно знают: все сегодняшние действия продвигают их, пусть хоть и на миллиметр, но вперед.

Люди цели всегда знают, чего хотят, кем будут, с кем будут и где будут. Они постоянно находятся в поиске возможностей, которые их будут двигать к целям, и, что самое интересное, — именно поэтому они практически не нуждаются в вашем управлении! Их почти не нужно контролировать, мотивировать и так далее. Те, кто давно со мной работает, знают: я таких людей называю суперменами и считаю, что их не больше 10%. Если у вас такие люди в подчинении есть, считайте, что вам очень повезло: люди цели работали бы хорошо и без вас, работают хорошо с вами и в дальнейшем будут работать хорошо все равно с кем.

Люди цели идут, куда считают нужным. Пусть медленно и тяжело, но всегда идут. Достигнув одну, ставят себе следующие цели

и идут дальше. Они не могут жить без целей, так как цель — это их жизнеобеспечивающий генератор.

И вот этих этих товарищей часто высмеивают люди мечты.

Те, кто знают компанию «Что делать Консалт» изнутри, знакомы с инструментом на внутреннем сайте, который называется «Кто есть кто». Это что-то типа электронного справочника по работающим в компании сотрудникам. Каждый при приеме на работу составляет краткое жизненное резюме, описывает функционал, выкладывает фотографию, контактные данные, и эта информация размещается в «Кто есть кто». Очень удобно и интересно.

Когда я стал лучшим специалистом по продажам за 2003 год, то разместил в нашем «КЕК» информацию, что к тридцати годам стану одним из членов правления. Представляете, как много людей надо мной смеялось, включая некоторых членов правления? Обыкновенный линейный сотрудник — и вдруг такое написал!

Я опоздал на год, вошел в правление в 31 год, и вокруг меня нет ни одного человека из тех, кто тогда посмеивался надо мной.

В этот момент я и нанес себе татуировку: **«НЕ ВЕРЬ ЛЮДЯМ МЕЧТЫ, ВЕРЬ ЛЮДЯМ ЦЕЛИ»**.

Надо мной смеялись, когда я шел участвовать в конкурсе «Коммерческий директор года России», надо мной смеялись, когда я объявлял планы подразделений, превосходящие результаты, когда-либо сделанные за все время в нашем бизнесе, надо мной смеялись, когда узнали, что я пишу эту книгу, и так далее, и так далее.

Но потом я узнал, что не я один такой. Люди мечты всегда издеваются над людьми цели: их просто очень много, а нас мало.

Хочу в конце этой главы привести небольшой отрывок из одной очень качественной книги про одного очень качественного человека. Имя его заменю на «Супермена», чтобы до конца держалась интрига.

Судьба отняла у него родителей, и он хотел построить что-то такое, чего никто и никогда не сможет у него забрать. Окружающие Супермена в то время вспоминают о нем как о человеке тихом и немногословном. Но, несмотря на внешнюю скромность, внутри у него кипели нешуточные страсти и амбиции, его натура стремилась на самый верх. Он часто повторял, что обязательно будет богатым, как бы давая себе установку.

Он всегда, каждую минуту мечтал о богатстве и был уверен, что добьется этого. А в те моменты, когда одноклассники начинали над ним подтрунивать, отвечал, что они еще услышат о Супермене, после чего всегда следовал взрыв хохота. Однажды, по рассказам одноклассников, они все вместе пошли в кино, где показывали какой-то фильм о богатых и их роскошной жизни. После сеанса Супермен долго молчал, а потом произнес: «Вот так надо жить».

Поняли, о ком идет речь? Думаю, уже догадались. Если еще нет, сейчас точно все поймете.

В марте 2005 года Forbes назвал Супермена самым богатым человеком России, оценив его состояние в \$13,3 млрд.

Это был отрывок из книги Владислава Дорофеева «Принцип Абрамовича».

Да, имя Супермена — Роман Абрамович, и кто бы что про него ни говорил сейчас и как бы кто над ним ни смеялся тогда, он шел всю жизнь к своей цели и достиг ее. А были еще Чукотка, Гуус Хидинк, бронза на Евро-2008 и много чего еще.

Будьте человеком цели и управляйте людьми мечты.

Им без вашего управления никак...

38. Любая неоднозначность трактруется в худшую для вас сторону

Посвящается Тиграну Карленовичу Арутюняну

Вакуум заполняется говном,
и идеологический вакуум соответственно.

Из писем Евгения Чичваркина
сотрудникам «Евросети»

Одна из функций современных руководителей — формирование у каждого сотрудника верного представления о компании, в которой они работают. И этот нелегкий труд у менеджера все время переплетен с борьбой против тех, кто этого сотрудника окружает.

К примеру, менеджер точно знает, что на позиции, которую сейчас занимает сотрудник, можно зарабатывать сто тысяч рублей. Приходит, садится, берет листок бумаги и начинает считать, что ему нужно делать для того, чтобы зарабатывать такую сумму.

А вечером этому же сотруднику его коллеги-недотепы доказывают обратное. Что это вообще невозможно, что для этого нужно «прогнуться перед начальством», что последний раз такое было два месяца назад, а за это время уже рынок успел схлопнуться, и так далее...

И чему он поверит?

Конечно же, второму! Потому что для того, чтобы это доказать, ничего не надо делать! Сиди спокойно и жди, все само собой подтвердится.

А для того чтобы доказать правильность первой позиции, нужно с утра до ночи работать.

При всем этом менеджер не имеет права сдаваться и, если хочет, чтобы его люди действительно много зарабатывали, должен постоянно прокачивать эту тему, выметая из головы подчиненных мусор и размещая там необходимую информацию.

Вот такая вечная борьба.

Но есть вещи, про которые менеджер случайно может забыть. Может даже трактовать неоднозначно, оставляя выбор за тем, кто его слушал. И тогда человек заполнит пустое пространство в своей голове непременно тем, чем *не* нужно. В 100% случаев.

Первый раз я услышал это от консультанта по управлению Тиграна Арутюняна. Он так и говорил на своих семинарах: **«ЛЮБАЯ НЕОДНОЗНАЧНОСТЬ ТРАКТУЕТСЯ В ХУДШУЮ ДЛЯ ВАС СТОРОНУ»**.

Чтобы по-настоящему понять это, мне понадобилось еще несколько лет, а татуировка появилась осенью 2012 года.

Чем выше в иерархической пирамиде ты находишься, тем, соответственно, дальше от тебя сотрудники. И тем меньше доходит до них правильной, с твоей точки зрения, информации. Даже самой прекрасной и радостной, которую ты хотел бы донести.

Если тебя от сотрудников отделяет одно звено, она будет слегка искажена и чуточку окрашена под мнение менеджера.

Если тебя отделяет два звена, она будет искажена сильно, и те мотивы и послы, которые ты направил людям, окажутся утрачены. Останется сухой остаток.

Через три звена информация не дойдет.

Это суть человеческой природы. Винить никого, кроме себя, в этом случае нельзя.

Я неоднократно убеждался в этом на собственном примере.

Поэтому у нас в компании есть несколько дублирующих друг друга каналов информации, начиная от корпоративного портала и заканчивая ежемесячными общими собраниями.

И все равно! Все охватить и предусмотреть невозможно, как бы ты этого ни хотел. И если менеджеры на местах недорабатывают, в головах у людей начинают зарождаться такие мысли, которые ты себе и в страшных снах представить не сможешь.

Вот какие, например:

- другим платят больше, чем мне;
- у других слаще куски, чем у меня;
- меня скоро уволят, значит, можно не работать;
- все плохо;
- меня скоро уволят;
- нас всех скоро уволят;
- все плохо.

Примерно так.

Даже когда близкий вам человек не берет трубку на десятом гудке, вы начинаете представлять себе сцены из фильмов ужасов или, в особых случаях, из немецкой порнографии, но без вашего участия (смотря кому вы звоните).

Поэтому очень важно, чтобы у сотрудников всегда имелась возможность дотянуться до реальной объективной картины происходящего. Иначе мозги людей заполнятся... см. выше, чем именно.

Осенью 2012 года до меня доползли слухи, что «все плохо». Что сотрудники начинают жаловаться на несправедливость, невезение, непонимание и прочие «не-».

Тогда я впервые решил провести нечто наподобие пресс-конференции. Мне хотелось ответить людям на любые вопросы. Единственное условие — чтобы вопросы мне заранее прислали на почту. Главная моя цель — чтобы ответы они услышали от первого лица и мы с ними выровняли представление об одних и тех же вещах.

Команду я дал через два звена, поэтому... вопросы никто не подготовил ни через день, ни через два, ни через неделю. Видимо, так была передана моя информация. Сразу вспомнились слова Глеба Жеглова «даже “здравствуй” можно сказать так, чтобы смертельно оскорбить человека, и даже “сволочь” можно сказать так, что человек растает от удовольствия». Логика понятна: если сотрудники начнут задавать мне провокационные вопросы, это не будет красить в первую очередь тех менеджеров, у которых они работают. А подставляться никто не хочет.

Тогда я сделал следующее: дал команду, чтобы в подразделениях расставили ящики с щелью в крышке. Так у людей появилась возможность бросать туда бумажки с анонимными вопросами. Каждому сотруднику департамента было послано письмо с такой темой: «Директор готов ответить на любой анонимный вопрос».

Результат не заставил себя ждать. За первые же три дня мы собрали 119 вопросов.

Что только не беспокоило моих людей! Ниже представлена только малая толика вопросов.

- Почему всех подряд стали брать на работу?
- Возможно ли, чтобы при выборе руководителя отдела учитывалось мнение сотрудников?
- Когда увеличат оклад?
- Почему в компании не полагается дополнительных социальных выплат, ведь мы лидеры рынка?
- Планируется ли открытие столовой для сотрудников, которых почти 2000 человек?
- Появятся ли мягкие полотенца в туалетных комнатах?
- Будет ли у нас когда-нибудь корпоративный фитнес?
- Можно ли устроить конкурс «Мисс и Мистер “Что делать Консалт”»?

И так далее. Чем больше вопросов я получал, тем сильнее злился на менеджеров, которые не объясняют людям элементарные вещи, и на себя, не умеющего правильно организовать процесс приведения в порядок мозгов наших специалистов. Но, с другой стороны, это очень хорошо, что люди, хоть и анонимно, но не побоялись задавать самые каверзные и неудобные вопросы. У меня появилась возможность объяснить взрослым людям взрослым языком свою директорскую позицию, чем я с радостью и воспользовался.

Я отвечал на все без исключения вопросы, что заняло около двух часов, отвечал однозначно. Наполнял вакуум информацией, которой было нужно наполнить головы моих дорогих сотрудников: про карьеру, перспективы, тенденции, почему мы принимаем такие-то решения и куда мы движемся...

После той конференции атмосфера в департаменте выровнялась на глазах. Видимо, в мозгах не осталось неоднозначностей, которые, согласно правилу Тиграна, трактуются не в пользу работодателя. А у меня после того, как я лично смог убедиться, что «любые пустоты собирают нечистоты», появилась новая татуировка: **«ЛЮБАЯ НЕОДНОЗНАЧНОСТЬ ТРАКТУЕТСЯ В ХУДШУЮ ДЛЯ МЕНЯ СТОРОНУ»**.

Не допускайте неоднозначностей в работе.

Расставьте ящики для анонимных писем в своих подразделениях, ведь вам как руководителю совершенно не нужно бояться анонимных вопросов или обратной связи. Потому что совсем не важно, кто является автором таких сообщений. Важно, что у вас есть пустоты и их нужно заполнять вашим влиянием и пониманием.

Всегда.

С утра до ночи.

39. Любые ваши слова могут стать задачей

Словом можно убить, словом можно спасти,
Словом можно полки за собой повести...

Вадим Шефнер

В октябре 2012 года Сергей Семенович Собянин все-таки победил меня как автолюбителя, и я пересел на метро. В метро ездить хорошо, особенно если делать это до 7:30 утра: совершенно спокойно можно добраться до офиса без давки, странных людей, дышащих тебе в ухо и рассматривающих через твое плечо, что ты читаешь.

Но есть в этих андеграундных поездках и другая сторона. Нужно быть готовым к тому, что тебя в любую минуту поймают сотрудник и придется начать работать до того, как ты пришел в себя на рабочем месте.

Так, собственно, и произошло. О чем я абсолютно не жалею, а наоборот, благодарю судьбу и московский метрополитен, что он дал мне возможность научиться еще одному принципу.

«Максим Валерьевич, здравствуйте!» — неожиданно услышал я за спиной, когда был увлечен очередным бизнес-бестселлером.

Возле меня стояла Вера и грустно улыбалась.

Про Веру нужно писать отдельно. Вера — это гипер-мега-активнейший человек, заполняющий все представимое пустое пространство вокруг себя. Вера много и хорошо работает, участвует во всех возможных конкурсах, играет за волейбольную команду, имеет несколько хобби, успевает узнавать все новости в компании, читает, вышивает, готовит, воспитывает... В общем, человек-юла.

Последний раз лицом к лицу мы встречались месяца за три-четыре до того утра. Тогда я, пробегая мимо, бросил ей что-то вроде: «Вера, что-то ты расслабилась. Можешь же лучше работать. Давай, соберись!» Действительно, на тот момент Вера была несколько скисшей, и обычно высокие и стабильные у нее результаты начали снижаться.

Мы поздоровались, разговорились и достаточно быстро свели разговор к тому, что Вера начала рассказывать мне про дела с продавцами, клиентами, работой и личной жизнью. Мне было интересно, ведь не каждый день рядовой успешный сотрудник может рассказать, что творится на земле. И тут (**ВДРУГ!**) она сообщает, что я чуть не сломал ее как специалиста.

Мне кажется, любой здравомыслящий руководитель в этот момент прочувствует, как по его спине пробежали холодные тараканы. «Что случилось, Вера?!»

История грустная и поучительная. В ту самую нашу последнюю встречу Вера решила воспрянуть духом и совершить подвиг. У нее была сложная жизненная ситуация, но раз директор сказал, что пора собраться, значит, нужно собраться. Как бы ни было тяжело. И она целый месяц, можно сказать, взрывала асфальт, предпринимая невероятные усилия над собой, чтобы доказать мне, что может добиваться высоких показателей. По итогам месяца Вера заняла второе место по компании, но я ей ничего не сказал. Никакой обратной связи от меня она не получила. У человека наступила депрессия, но в следующем месяце она опять совершила подвиг и опять добилась качественного результативного скачка. И опять от меня не последовало обратной связи. Вера рассказывала мне в вагоне метро, как плакала по вечерам, потому что считала это неправильным и несправедливым, — ведь она действительно старалась, и старалась именно из-за слов, которые я ей сказал. И в коридорах офиса за все это время мы тоже ни разу не встретились.

И вот она стоит, говорит все это, говорит, как справлялась с собой, чтобы не держать на меня обиду, как каждый день начинала работать и настраивать себя на созидание, как ей было больно оттого, что я поставил ей задачу и, когда она справилась, даже не похвалил ее...

Тогда я не просто понял, а как будто на себе прочувствовал, что побудить к чему-то — а потом не спросить о выполнении — значит создать сотруднику огромную демотивацию. И чем влиятельней твоя роль в организации, тем большей силы удар ты наносишь своим безразличием.

Конечно, можно оправдываться, и сколько угодно. Можно говорить, что это была мимолетная фраза, что эти слова не являлись задачей в классическом понимании... Но все-таки, раз уж ты обратил внимание на некий вопрос, будь добр, поинтересуйся, что потом с этим стало.

Иначе можно надломить подчиненного.

Более глубоко изучая этот вопрос, я понял следующее: мы должны позволять своим людям реализовывать их главную потребность — быть суперменами в наших глазах. Человек, выполнивший поставленную вами задачу или даже простую просьбу, должен получить похвалу, должен испытать чувство гордости за себя и за свои действия. Почувствовать себя героем.

И, соответственно, человек, который «забил» и не сделал то, о чем вы его просили, должен испытать чувство неловкости и стыда за то, что подвел своего руководителя и подпортил себе репутацию.

Это и есть те моменты, когда люди начинают понимать: их руководители обладают по-настоящему сильной властью.

И даже мимолетом брошенные слова в адрес подчиненного могут превратиться в задачу, о выполнении которой ты обязан потребовать доклада.

Будь это высказанное пожелание бросить курить, вопрос о текущем этапе выполнения проекта, продажа какому-то клиенту или глобальная задача изменить мир.

40. Единый понятийный аппарат улучшает управляемость

Когда менеджеры не могут договориться о принципах дистрибуции, я запираю их в своем кабинете и заставляю смотреть фильм Рогожкина «Кукушка». Тот эпизод, где герои не могут договориться между собой, потому что общаются на разных языках.

Евгений Черняк, основатель компании «Хортица»

Павел Михайлович Гориславцев заканчивал Executive MBA с красным дипломом. Это был не тот MBA, который сейчас можно получить даже в школе швей-мотористок, а настоящий, серьезный, мощный курс по выращиванию «крайних» управленцев.

Практически после каждого занятия в бизнес-школе наш собственник собирал в одной из аудиторий всех менеджеров и начинал политинформацию. Он воспитывал менеджеров, учил их, анализировал реальные ситуации из жизни (называя их новомодным словом «кейс») и разбирал, как правильно было тогда поступать. Он приглашал к нам в офис лучших преподавателей, чтобы они читали лекции, а с помощью Абсолютного Консультанта Тиграна Арутюняна нам вообще удалось создать стратегию, которую мы успешно претворили в жизнь спустя пять лет.

Мне как молодому менеджеру было безумно интересно присутствовать на таких мероприятиях, впитывая в себя, словно губка, все, что говорит П. М.

Спустя несколько лет Тимур тоже начал проводить такие же мероприятия для менеджеров департамента продаж, а спустя еще год эту эстафету подхватил и я. Такие встречи мы называли политбеседами. И проходят они до сих пор с регулярной периодичностью.

Зачем это нам?

Дело в том, что так мы формируем, как мы говорим, «единый понятийный аппарат». Это нужно для того, чтобы люди, которые работают вместе с нами, лучше нас понимали. И работает это на 100% из 100%. Человек, выросший с тобой в одной культурной среде, будет близок тебе по духу и по пониманию. И чем больше у вас общего, тем лучше вы будете друг друга понимать и тем быстрее ваши сотрудники будут принимать ваши задачи.

Как-то прочитал в интернете следующую статейку:

При анализе Второй мировой войны американские военные историки обнаружили очень интересный факт. А именно то, что при внезапном столкновении с силами японцев американцы, как правило, гораздо быстрее принимали решения и, как следствие, побеждали даже превосходящие силы противника.

Исследовав данную закономерность, ученые пришли к выводу, что средняя длина слова у американцев составляет 5,2 символа, тогда как у японцев 10,8, следовательно, на отдачу приказов уходит на 56% больше времени, что в коротком бою играет немаловажную роль.

Ради интереса они проанализировали русскую речь, и оказалось, что длина слова в русском языке составляет 7,2 символа на слово (в среднем), однако при критических ситуациях русскоязычный командный состав переходит на ненормативную лексику, и длина слова сокращается до 3,2 символов в слове. Это связано с тем, что некоторые словосочетания и даже фразы заменяются ОДНИМ словом. Для примера приводится фраза: «32-й приказываю немедленно уничтожить вражеский танк, ведущий огонь по нашим позициям». — «32-й, херачь!»

Так же точно и в общении с вашими подчиненными. Если ваш 32-й сотрудник будет знать, что вы имеете в виду, когда даете ему такую-то команду, то у вас может высвободиться до половины рабочего дня на другие благие дела.

Я постоянно воспитываю и обучаю людей, и, как мне кажется, они все время растут вместе со мной. Однажды одна из моих менеджеров почти на полтора месяца выпала из наших рядов, а когда вернулась, было видно невооруженным взглядом, что она потеряна и сильно отстает от остальных. Приходилось отдельно заниматься приведением ее понятийного аппарата в норму. Наверное, именно в этот момент я действительно осознал, насколько важно в нашей жизни синхронное развитие в едином понятийном поле.

В 2007 году я открыл в нашем департаменте проект «Кинозал — золотая коллекция». Мы показывали в конференц-зале фильмы, нужные и полезные для бизнеса, считая, что нашим менеджерам и сотрудникам необходимо их посмотреть.

Для того чтобы сотрудники ходили в кино (кстати, в дни показа мы осознанно жертвовали целым часом рабочего времени), мы

давали по офису настоящую рекламную рассылку, завлекая людей лучше, чем это делают некоторые кинопрокатчики. Вот пример одного из текстов:

Этот фильм о терпении, о стремлении к большой цели, о первом и каждом последующем шаге в сторону успеха. Этот фильм о поиске счастья, которое так призрачно и так реально одновременно. О том, что никогда нельзя опускать руки, тем более когда держишь в них не только свою судьбу.

Фильм об одном человеке, который мог бы стать образцом для многих из нас. И уж точно не только потому, что сумел выбраться из бедности и заработать большие деньги. А скорее — благодаря неприятию несправедливости, сильному стремлению выжить и стать счастливым.

Это настоящее кино, которое заставляет вас переживать всё вместе с главным героем. Когда ему плохо — вы сострадаете ему, когда хорошо — радуетесь за него.

«Поставил цель — добейся», — говорит Уилл Смит своему сыну. И действительно, весь фильм мы будем следить за тем, как он добивается своей цели. Как он гонится за своим счастьем.

По версии российского кинопортала «Кинопоиск», фильм входит в 50 лучших фильмов всех времен и народов.

В 2007 году Уилл Смит получил «Оскар» и «Золотой глобус» за исполнение лучшей мужской роли, а его сын — премию MTV в номинации «Прорыв года».

И я вас уверяю: если я выйду к своим ребятам и скажу им: «Доверьтесь мне и фирме “Джей Ти Марлин”, и вы не пожалеете» или: «Кофе пьет тот, кто продает», — то меня поймут 90% сотрудников. Поймут, испытав при этом ту самую гамму эмоций и чувств, которых я от них в этот момент добиваюсь.

Потому что мы вместе смотрели эти фильмы и каждый понимает, о чем речь.

Существует целая программа развития менеджеров, в которую входят фильмы о бизнесе, учебные фильмы и фильмы о сильных людях. Последним фильмом в списке обязательных к просмотру для менеджеров стал фильм «Легенда № 17» про методы работы нашего великого тренера Анатолия Владимировича Тарасова. А в кризис 2009 года вся компания смотрела «Нокдаун» с Расселом Кроу, про то, какими усилиями нужно вытаскивать себя из кризиса.

Кроме этого, так как мы много читали и абсолютно точно знали, какие книги по-настоящему полезны, а какие лучше не читать, мы составили список обязательной к прочтению литературы.

Сейчас практически каждый сотрудник нашей компании читает вместе с нами одни и те же книги, чтобы лучше нас понимать, а для молодых руководителей это вообще обязанность с контрольной сдачей экзамена по прочитанным книгам после полугода испытательного срока.

Кстати, если вы хотите получить перечень книг и фильмов, которые мы рекомендуем и даже заставляем читать, пишите письмо на адрес batyrevmaxim@yandex.ru с темой «Единый понятийный аппарат», и я с удовольствием поделюсь этим золотым запасом. Уверю вас, вы приятно удивитесь, увидев в этом перечне и незнакомую, но очень качественную бизнес-литературу, помимо общеизвестных хитов типа Джима Коллинза.

Хочу сказать, что эффективность подразделения напрямую зависит от того, насколько хорошо люди друг друга понимают. И если вы хотите разрушить или хотя бы ослабить подразделение, нужно разорвать этот понятийный аппарат, убирая его носителей и последователей из команды.

Даже в Библии есть такой пример разрушения команды:

...И сказал Господь: вот, один народ, и один у всех язык; и вот что начали они делать, и не отстанут они от того, что задумали делать; сойдем же и смешаем там язык их, так чтобы один не понимал речи другого.

И рассеял их Господь оттуда по всей земле; и они перестали строить город [и башню].

Посему дано ему имя: Вавилон, ибо там смешал язык всей земли. ...

Бытие 11: 6–9

Занимайтесь созданием единого понятийного аппарата. Это один из немногих простых методов повышения управляемости вашей команды. Проверено.

41. Дисциплина — мать победы

...Обычно я начинаю опаздывать на работу,
если она меня больше не устраивает
по каким-либо причинам...

Комментарий в моем ЖЖ
к посту о важности дисциплины

Предательство Родины начинается
с расстегнутого подворотничка!

Старшина во время курса молодого бойца

Многие менеджеры, начитавшись книг по зарубежной системе мотивации, пытаются внедрить ее на российских предприятиях. Например, сделать сотрудникам свободный график или ввести больше перерывов в работе, чтобы увеличить эффективность и производительности труда.

Или, например, разрешить сотруднику опаздывать на работу, потому что он более ценен, чем другой сотрудник.

Я берусь утверждать, что дисциплинарные послабления со стороны менеджеров ведут к прямому снижению результативности. И вычислить мне это удалось опытным путем.

В конце 2012 года я наводил порядок на столе, разбирал старые бумаги и обнаружил целую стопку объяснительных записок годичной давности. Объяснительные записки эти писали мне сотрудники, которые в течение двух недель опоздали на работу больше двух раз. Я делал это для того, чтобы показать подчиненным: система управления реагирует на такие проступки, как опоздание.

И вот разбираю стопку объяснительных записок и с удивлением обнаруживаю, что в компании спустя год не работает ни один из этих людей.

Представляете, ноль! А в каждого из них вкладывали деньги, ресурсы, время, силы и нервы мои менеджеры!

Учитывая специфику департамента продаж, а именно то, что мы расстаемся с сотрудниками при невыполнении ими квартального плана, можно прийти к выводу, что те, кто систематически опаздывает на работу, этот план продаж никогда не выполняют!

Отсюда вопрос «просто опозданий» перешел в категорию «особой важности».

Этот сигнал должен быть первым для руководителя любого подразделения: при одной и той же повторяющейся ситуации, касающейся дисциплины, *вероятность невыполнения задач близка к 100%*.

Потому что опоздание — это лакмусовая бумажка отношения к текущей работе.

Человек, не умеющий самоорганизоваться, будет так же относиться к любой задаче, которая перед ним стоит. И к следующей, и еще к одной... А потом он либо сам тихо сольется, либо придется расставаться по вашей инициативе.

Татуировку, автор которой — наш известный полководец Александр Васильевич Суворов: «ДИСЦИПЛИНА — МАТЬ ПОБЕДЫ», — мне набили в гражданском вузе, куда я перевелся из военного института. В армии я привык посещать все занятия и по привычке посещал их и в новом университете. При этом на некоторых парах я присутствовал вообще один (!). Но был один предмет, на котором я с удивлением заставлял всех своих однокурсников. 100% состава приезжали на занятия! Потому что все знали: если не ходить, экзамен этому преподавателю не сдать. Никогда. И никакая причина не могла помешать посетить лекцию! Ни работа, ни сон, ни семья, ни потоп, ни метро, ни диарея! **НИ-ЧЕ-ГО!**

Преподаватель создал такую систему, при которой легче было прийти, чем не прийти. Вот все и ходили. Да еще и предмет знали.

Однажды я был поражен ситуацией, которая не могла привидеться даже в самых буйных фантазиях. Приехал я лет пять назад в свой родной город Балабаново Калужской области. После того как Артамонов стал губернатором этого региона, возле моего дома начали появляться крупные европейские заводы, а соответственно, и рабочие места. И все местные половозрелые мужчины стремились попасть работать на эти заводы.

Я попал на большое застолье взрослых людей, которое продолжалось обычно до утра, и все говорило о том, что этот раз тоже не станет исключением. Правда, один из мужчин, обычно очень сильно любивший переупотребить алкоголь, грустно сидел в сторонке и попивал томатный сок. Звали его дядя Гена, когда-то он был прапорщиком РВСН.

Я пошел к дяде Гене и спросил, уж не заболел ли он. Ведь уже и вспомнить не могу, когда последний раз видел дядю Гену трезвым. Неужто пить бросил?

Дядя Гена в большой печали сообщил мне, что ему завтра на работу, вот он и не пьет.

Вот так новость! Когда же это дядю Гену останавливало-то? Решил узнать, где же он работает. Выяснилось следующее. Открылось у нас крупное финское предприятие по изготовлению картонной упаковки. И начали менеджеры подбирать себе персонал. Набрали работающих мужиков, а через три дня половину уволили. Дело в том, что прямо на проходной сотрудник попадает в некую капсулу, которая реагирует на пары алкоголя. Если алкоголь в крови есть, сотрудник не допускается до производства, и его очень быстро увольняют. Эта норма прописана в трудовом договоре. Политику эту предприятие держало уже пять лет, и ни одного исключения, прощения, предупреждения не было. Даже если ты мастер высшей квалификации, даже если ты работаешь со дня открытия завода. Никому исключений не делается. Тем более желающих попасть на этот завод — хоть отбавляй! Дорожишь своим местом — значит, не пей за сутки до смены.

Вот дядя Гена и грустил. Работу свою он любил очень.

Вот это последовательность! Вот это требования дисциплины!

Что самое интересное — это стандарт работы европейской компании для русских людей! У нас же многие пытаются сделать все наоборот: берут бизнес-модель европейской компании и пытаются наложить на нас. Не нужно брать стандарты Siemens и перекладывать их на наш менталитет! Русский человек не понимает, когда ему дают послабления. Он всегда будет считать, что:

- 1) он это заслужил;
- 2) теперь так будет всегда;
- 3) что-нибудь еще можно отжать у работодателя.

Увы, это так. И не надо в вопросах дисциплины быть «добреньким начальником» для своих людей, потому что тем самым вы автоматически подписываетесь под декларацией о готовности пожерт-

водить своими людьми ради того, чтобы «быть хорошим и добрым» в чьих-то глазах.

Ваша доброта ведет к тому, что в итоге все проиграют. И задача не будет выполнена, и людей потеряете.

Так что, если хотите, чтобы ваше подразделение было боеспособным, — требуйте железной дисциплины. От всех, включая себя самого. И под татуировку место на себе найдите, чтобы никогда об этом не забывать.

42. Меняйте слабых на сильных

Лошадь сдохла — слезь!
Казалось бы, все ясно, но...
Мы уговариваем себя, что есть еще надежда.
Мы бьем лошадь сильнее.
Мы организовываем мероприятие по оживлению
дохлых лошадей.
Мы объясняем, что наша дохлая лошадь
гораздо «лучше, быстрее и дешевле».
Мы организовываем сравнение различных дохлых лошадей.
Мы сидим возле лошади и уговариваем ее не быть дохлой.
Мы покупаем средства, которые помогают быстрее скакать
на дохлых лошадях.
Мы изменяем критерии опознавания дохлых лошадей.
Мы посещаем другие места, чтобы посмотреть, как там скачут
на дохлых лошадях.
Мы собираем коллег, чтобы проанализировать дохлую лошадь.
Мы нанимаем специалистов по дохлым лошадям.

Из анналов интернета

Эта татуировка у меня появилась уже тогда, когда я был топ-менеджером компании «Что делать Консалт», хотя столкнулся я с этим задолго до событий, которые буду описывать. Правда, играл я тогда на стороне сотрудников, а не менеджеров...

В 2003 году я стал выполнять и перевыполнять квартальные нормативы, которые должны быть в каждом отделе продаж. Признаюсь, это было нелегко. Несмотря на то что мне было очень интересно работать с клиентами, для отличных результатов приходилось быстро бегать и много работать. Как вы понимаете, не все коллеги, которые меня окружали, хотели прикладывать какие-то сверхусилия для того, чтобы выполнять свои планы и нормативы. Кто-то весь квартал ленился, кто-то ныл, кто-то боялся завершать сделки, поэтому даже не пытался пробовать делать это. И только в конце квартала, когда достаточно большая часть людей попадала под угрозу увольнения, жизнь в офисе закипала.

Дело в том, что департамент продаж на тот момент являлся единственным подразделением, в котором с людьми расставались за невыполнение нормативов. Оставить человека, не выполнившего план, можно было в том случае, если у сотрудника имелись очевидные причины для спада. Например, развод, травма или потеря близкого человека. Отпуск, сессия и плохое настроение такими причинами не являются. В других подразделениях для того, чтобы сотрудника уволили, должно было случиться нечто неординарное. В Сбыте культивировался результат как главный критерий не просто обеспеченной жизни, а гарантированного рабочего места. А я вас уверяю, что никто не хочет, чтобы его уволили.

Итак, в конце квартала люди начинали активно шевелиться. Отделы продаж превращались в пчелиный рой, полный жизни и энергии. Но, как это часто бывает, успевали выполнить план далеко не все.

Я и еще несколько хороших продавцов, которые досрочно выполнили самые высокие нормативы, гордо ходили по офису и обсуждали друг с другом, сколько человек будет уволено за то, что продаж нет. Более того, мы хотели, чтобы их уволили. И я в том числе. Все мы рассуждали примерно так: я, как раб на галерах, с утра до вечера, а этот лентяй весь квартал бил баклуши... Все честно: нам премию и славу, ему потеря рабочего места... Поделом ему!

Ведь мы же видели, что он действительно не работал два месяца и только в конце квартала начал что-то делать. Нам это не нравилось, и мы хотели, чтобы кесарю досталось кесарево.

Мы требовали чужой крови.

И вот мой руководитель, менеджер среднего звена, который отвечает за прием и увольнение сотрудников, по окончании квартала... не убирает этих людей. С формулировкой «они всё поняли, старались в конце месяца, значит, им не все равно».

Мы, бойцы, которые продавали много, оторопели. Получается, что нормативы можно не выполнять? Что это всего лишь профанация? Что чтят у нас не только героев, но и тех, кто работает две недели в квартал? Обидно и непонятно.

Так как объяснять нам никто ничего не захотел, а просто отмахнулись, весь следующий квартал я работал в ужасном настроении, иногда даже проваливая переговоры.

Как вы думаете, что произошло с теми, кто не выполнил план?

Они его снова не выполнили!

Сейчас прошло уже много лет, и я понимаю, что так происходит довольно часто. Люди, которые недорабатывают, недовыполняют, откладывают на потом, как правило, просто не хотят работать постоянно — они делают это от случая к случаю. Тем более, когда на выполнение простых задач впереди целый квартал. Когда же время подходит, а срок остается маленьким, то помимо менеджерских рычагов давления возникает давление изнутри, основанное на мотивации избегания: «не хочу, чтобы меня уволили», и человек

отрывает свою пятую точку от стула и бежит в светлое будущее. Но успеваает не всегда.

Как у студентов — от сессии до сессии.

Те же, кто работает каждый день, видят все это, и им такие вещи кажутся недопустимыми. Они негодуют, возмущаются, устраивают бунты, но сил становится все меньше и меньше, и результат у сильных тоже начинает падать.

Когда я стал директором по продажам, менеджеры среднего звена по итогам одного из кварталов начали меня уговаривать оставить тех, кто выполнил план на 60%. Ссылаясь на кадровый голод на рынке, на то, что каждый имеет право на ошибку, на то, что сейчас у этих ребят все получится. И я, вообразив себя старым добрым адмиралом в отставке, разрешил.

А потом эти сотрудники сделали 60% от тех 60%. Менеджеры стали еще более убедительно указывать мне на кадровый голод и тотальное отсутствие талантов. И в итоге через два квартала я пришел к тому, что результативность департамента упала вдвое по сравнению с аналогичным периодом прошлого года!

Потому что сильным незачем быть сильными. Их результаты никому не нужны. Ведь «здесь вообще можно не выполнять план! Да к тому же все свое время мой руководитель тратит на слабых».

Потому что слабые показывают, демонстрируют, манифестируют нам 80 дней из 90: «Смотрите, какой я слабый», — а мы вместо того, чтобы заменить его, пытаемся его реанимировать и поставить на ноги. Да не надо ему это! Он здоров! Это его осознанный выбор!

Однажды одна из лидеров продаж выиграла внутренний конкурс на лучшее предложение по усилению сбыта. Я обедал с ней в ресторане, и она говорит: «Вы же сами позволяете людям быть неэнергичными, тухлыми и без настроения. Просто они пользуются тем, что их выбор — быть тухлыми, так как с этим ничего не происходит. А значит, так они к себе привлекают внимание руководителей. Руководители вместо того, чтобы заниматься мной, начинают уделять время этим товарищам. А мне никто не нужен, я работаю страстно, меня прет, и у меня уже есть план на семь лет вперед. Я молодец!»

Я сидел в ресторане, смотрел на нее и понимал, что она права. У меня никогда не появится сильный сотрудник, если не убирать слабых.

Нужно быть честными перед людьми, которые выполняют свои нормативы. А любое прощение «двоечников» ведет к размножению оных. Ведь этого, своего, не выполнившего план, жалко, а тот, который пока еще «журавль в небе», неизвестно как будет работать... вот так до мышей и дойдем.

Конечно, нужно давать человеку возможность исправиться, но только не после того, как он уже упал и потерял авторитет в глазах успешных коллег. Делайте это заранее. И тогда сильные люди будут знать, что с вами работать можно и нужно.

Татуировка **«МЕНЯЙТЕ СЛАБЫХ НА СИЛЬНЫХ»** очень пригодится в вашей работе. А ее отсутствие приведет к абсолютному краху. Проверено!

43. Делайте больше, чем нужно

И жнец, и мудрец, и на дуде игрец...

Комментарий к интервью со мною
на сайте Executive MBA ИБДА РАНХиГС

Люди интересны и непонятны. И чем больший разрыв (возрастной, социальный, ранговый) у вас с человеком возникает, тем меньше вы будете друг друга понимать. Именно поэтому многие предприниматели и менеджеры практически не общаются со своими одноклассниками, например, если их школьные друзья останавливаются в развитии. Именно поэтому происходит большинство разводов в семьях (разница в развитии) и так далее.

У меня, к большому сожалению, тоже бывает недопонимание с некоторыми сотрудниками. Одна из причин — это обида за то, что «их не ценят» и «не повышают», хотя они привержены компании и хорошо работают.

Мой первый босс на это бы сказал свою любимую фразу: «Хороший человек — это не профессия», а я эту фразу продолжу: «и хороший сотрудник — не руководитель». Надо заметить: я очень-очень рад, что у меня есть сотрудники, которые добиваются высококачественного освоения своей профессии и больше хотят горизонтального роста и развития, чем вертикального. Именно на них и держится любой бизнес.

Тем не менее есть приличное количество людей, которые считают, что, замечательно выполняя свои функциональные обязанности в течение нескольких месяцев, они просто обязаны стать менеджерами. Специально для таких сотрудников нами был составлен портрет идеального кандидата на менеджерскую должность. Составлен очень выверенно и достаточно конкретно, чтобы человек, претендующий на должность руководителя, знал, к чему стоит стремиться. (Если вы хотите получить его, просто напишите мне на адрес batyrevmaxim@yandex.ru с пометкой «Портрет», и я его вам направлю.)

Так вот, одна из позиций, представленная в этом портрете, звучит так: **ДЕЛАЙ БОЛЬШЕ, ЧЕМ НУЖНО**. Что это значит?

Сотрудник, который хорошо справляется со своим делом, тот, у которого на своей позиции получается добиваться результатов, рано или поздно упрется в свой предел. И достижение каких-то сверхрезультатов будет уже невозможным, просто потому что у него нет ресурсов. Выбор здесь может быть двойной: либо остановиться и довольствоваться теми результатами, которые есть (а порой это очень достойные результаты), либо начать делать что-то больше, чем этого требует система управления.

Забегаю вперед, скажу, что сотрудников, которые делают больше, чем нужно, очень немного. И что, самое интересное, — их видно всегда. Они не обязательно шумные и яркие, они — *другие*. Они больше любят свое дело, больше преданны ему, больше делают за единицу времени, они инициативны и могут что-то предложить изменить. И еще они жадные до освоения новых навыков. И когда у меня есть выбор: назначать человека, который работал хорошо, как и многие другие хорошо работающие, или *другого* сотрудника, который тоже хорошо работал, но плюс к этому делал больше, чем нужно, — то я предпочитаю второй вариант. Знаете почему? Потому что в глубине души я рассчитываю: когда он станет менеджером, он будет вести себя точно так же — хорошо выполнять свою работу и делать больше, чем нужно.

Что же движет этими людьми? Зачем им это? Могу сказать про себя.

Когда я был руководителем отдела продаж, то благодаря тому, что знал, прочитал и сумел освоить на этой должности, вывел подразделение на приличный результат. Мои люди стали зарабатывать деньги, но мне хотелось большего. А именно — звания **САМОГО** лучшего отдела. Оглядываясь по сторонам и руководствуясь здравым смыслом, я понимал, что соревноваться с зубрами, которые меня окружали (допустим, с моим руководителем Н. А.), практически бесполезно. Маловат еще.

И как же мне повезло, что в тот момент увидел я спектакль Евгения Гришковца «Как я съел собаку»! Меня поразило, как близко к любому восприятию, понятно, просто и ярко Евгений Валерьевич

описывает ситуации из своей жизни. После спектакля я решил, что буду учиться выступать публично. Несмотря на то что в школе я был капитаном команды КВН, навыков этих мне не хватало.

Я потратил на это сотни часов времени! Бесконечные просмотры Гришковца, Гандапаса, ведение конспектов, тренировки... Потом пришел к директору по продажам Игорю Юрьевичу и попросил выпустить меня на сцену с презентацией для сотрудников во время проведения очередного собрания нашего департамента. Первое собрание, второе, десятое...

Через восемь месяцев я провел первый в компании субботний полудневный тренинг для своих сотрудников, а через два года меня уже назначили ведущим крупного корпоративного мероприятия в зале, рассчитанном на тысячу человек.

А что же случилось с продажами? Они выросли! Представляете себе?

Освоение нового навыка помогло мне увеличить количество продаж! Хотя умение выступать публично практически не влияет на эффективность коммерческой работы с клиентами.

Я не знаю, как это работает. Может быть, мои сотрудники больше уважали меня, когда видели на сцене, а соответственно, сильнее в меня верили, может быть, мои выступления заставили менеджеров соседних отделов внимательнее относиться к моей персоне, может, они каким-то образом признали во мне более сильного... я не знаю, что сработало, но результаты стали расти.

После этого я начал серьезно заниматься освоением навыков тренерства. Выступить публично и провести тренинг — две совершенно разные вещи. Помню, в каком я был восторге, когда консультант по управлению Тигран Арутюнян пригласил меня в качестве ассистента проводить тренинг в нашем питерском отделении. Для меня это значило очень много.

Естественно, что навыки тренерства, умение управлять групповой динамикой, организовывать деловые ролевые игры и давать правильную обратную связь еще сильнее повлияли на результативность подразделения.

Потом я совместно с группой единомышленников придумал проводить летом большой праздник на природе для всех сотрудников

нашего подразделения — Новый полугод. Мы дружно выезжали несколько лет подряд, и это стало доброй традицией. Некоторые сотрудники буквально жили от «Полугода до Полугода», так как я всегда старался устраивать супершоу из этого мероприятия. Короче, event тоже освоил.

Потом я стал автором :))) То есть начал писать статьи по нашим продажам, в легкой и доступной форме передавая свой опыт, а также то новое, что мне удавалось открыть для себя самого. Кстати, один из сотрудников в знак благодарности за работу с ним подарил мне целую книгу, составленную из текстов того времени. Книга была выпущена в одном экземпляре и является раритетной.

Потом мне нужно было доказать одному маркетологу, что блог в «Живом Журнале» может войти в топ-1000 без вложения и дополнительных средств. И я стал бизнес-блогером. Через 13 месяцев мой блог www.batyrevmaxim.livejournal.com вошел в 1000 самых читаемых в России, а еще через год в свой день рождения LiveJournal включил меня в рейтинг тридцати самых читаемых бизнес-блогеров страны.

Вынужденно я становился менеджером проектов, журналистом, корректором, менеджером по подбору персонала, выпускающим редактором журнала, радиоведущим, сценаристом, дизайнером, футбольным фанатом и даже актером. Это все помимо того, что я занимался основной деятельностью, управляя подразделениями разного масштаба.

Более того, все эти задачи я придумывал себе сам. Никто из руководителей никогда не говорил: «Так-так, что-то ты сидишь без дела, я смотрю. А давай-ка со следующей недели ты придумаешь корпоративное радио и станешь диджеем...» Нет! Эти навыки прилипали ко мне из-за моей излишней инициативности и желания сделать своих сотрудников лучше.

Каждый из этих новых навыков доставался с трудом, но делал меня сильнее. И самое главное — он касался бизнеса, он касался моих людей. Обратите внимание: ни один из навыков не является просто досуговым. Я не изучал цигун, не занимался бисероплетением, не выжигал по дереву и даже не освоил искусство макраме. Все направлено только на то, чтобы поднять бойцов на подвиги внутри системы управления.

Признаюсь честно, я делал больше, чем надо, не просто так, а по своей абсолютной корысти. Потому что мне очень не хотелось, чтобы мои люди были бедными и несчастными. У нас до сих пор в Сбыте самая популярная поговорка: «Лучше быть богатым и счастливым, чем бедным и больным», — а ведь я изо дня в день повторял ее своим ребятам. И плоды это дало. Мои подразделения выступали очень достойно, иногда устанавливая рекорды, которые до сих пор не побиты.

При этом нужно помнить самое главное: делать больше, чем нужно, строго необходимо только в те моменты, когда ты справляешься со своей основной задачей. Самое главное, чтобы не было подмены. Не нужно бегать по офису и искать человека, у которого тебе надо брать интервью, если у тебя в середине месяца выполнено только 15% плана.

Я видел достаточно много людей, которые пытались выдать свои фантастические способности на суд окружающих вместо того, чтобы качественно выполнять свою работу. Слова «Посмотрите, как я хорошо умею петь и танцевать!», когда у тебя нет результата, подталкивают любого руководителя к тому, чтобы этого танцора и певуна отправить в далекое пешее путешествие.

Продолжаем разговор. Теперь посмотрите на меня с моей бурной активной жизненной позицией с точки зрения моих руководителей. Когда нужно было дать очередные погоны кому-нибудь из множества менеджеров, они выбирали тех, кто, на их взгляд, заслуживал этого больше. Первый критерий — у кого достойный результат. Второй критерий — кто делает для бизнеса больше, чем остальные.

Так я и сделал карьеру, в 31 год став топ-менеджером достаточно крупной компании.

Прошу заметить: в этих критериях нет «выслуги лет» или «лояльности работодателю».

При этом, хочу подчеркнуть, делал я это в первую очередь для своих сотрудников. А еще на каждого вел досье, каждого сотрудника лично поздравлял с днем рождения (букет цветов — женщинам, бизнес-книгу — мужчинам), мог несколько часов подряд говорить за жизнь с каждым из них, если не было злоупотребления моим временем, работал с ними как с равными и любил каждого всем

сердцем. Говорят, что это ярко выделяло меня на фоне остальных менеджеров. Особенно когда ребята из соседних подразделений встречались после работы по дороге домой и обсуждали, как решаются одни и те же вопросы у разных руководителей.

Ко мне приходили десятки людей с просьбами забрать их работать к себе, но я был вынужден отказывать, дабы не портить отношения с коллегами. Но это уже совсем другая татуировка.

«ДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ, ЧЕМ НУЖНО» — значит создавать себе преимущества на фоне остальных. И люди с вами будут долго работать, и руководители уважать, и сами собой вы будете довольны.

Эта татуировка — одна из самых важных в моей жизни. И в вашей тоже. Просто вы пока об этом даже не догадываетесь.

44. Не бойтесь, когда вы один. Бойтесь, когда вы ноль

Я ненавижу проигрывать.
Я ненавижу проигрывать даже больше,
чем люблю выигрывать!

Билли Бин,
из фильма «Человек, который изменил все»

Либо мы пройдем путь, либо мы проложим его.

Ганнибал

Люди будут совершать подвиги только тогда, когда вы не тыловая крыса, отсиживающаяся в штабе и ожидающая, когда закончится война.

Что про вас говорят дома на кухнях ваши сотрудники?

А говорят точно! Поверьте, говорят!

У меня самого любимое занятие — поговорить с супругой о своих начальниках. И так же точно обсуждают и меня, и мои поступки, и мои действия, и мое бездействие.

Образ менеджера, руководителя, предпринимателя, бизнесмена очень непопулярен в нашем государстве еще со времен СССР. Помните карикатуры в советских журналах, когда американские толстосумы с озлобленным выражением лица набивают себе карманы долларами? Честно говоря, бесконтрольная приватизация начала 90-х и образ, который был создан в то время, — это бремя, которое нам, менеджерам, нести еще не один десяток лет. Как немцы опускают голову, когда слышат про фашизм, так же и мы с вами вынуждены терпеть нападки в свой адрес из-за лихих 90-х годов.

Поэтому все начальники изначально плохи. А почему нет-то? Они заставляют работать, они ругают, если что-то не сделал, они могут наложить взыскания и испортить настроение. Чего им быть-то хорошими? Вот именно это и обсуждают на кухнях...

Но могут говорить и хорошее. Только это зависит от вас и от ваших личных усилий.

Для этого нужно просто иногда совершать маленькие подвиги.

Если вы помните, в бытность молодым руководителем отдела продаж у меня в подчинении было подразделение, которое называлось «Отдел противодействия конкурентам». Основным нашим конкурентом был тогда «Гарант», и я решил, что мне обязательно нужно настолько хорошо эту систему выучить, насколько ее не зна-

ют сами сотрудники «Гаранта». Ведь тогда я смогу эффективно управлять переговорами.

Пройдя онлайн-тестирование на их сайте и получив сертификат пользователя, я увидел информацию, что можно получить их главный — золотой — сертификат за отличное знание этой системы. Для этого нужно было приехать к ним в офис и сдать экзамен. Такое право имеет любой пользователь системы, но только один раз.

Когда я записывался на экзамен по телефону, девочка на том конце провода буквально оторопела, узнав, кто к ним записался. Но я сказал: «У вас на сайте есть информация, что я имею право это сделать, так как являюсь вашим легальным пользователем».

И вот наступил долгожданный день экзамена, и я поехал в центральное логово конкурентов. Встречали меня чуть ли не члены правления. Пока меня вели по коридору, было видно, что ребята основательно подготовились к моему приезду. Все до одного материалы были прибраны, отделы продаж закрыты на амбарные замки, а редкие встречающиеся люди опускали глаза в пол. Я с интересом рассматривал оставшиеся на досках объявлений одинокие листики формата А4, но меня торопили в аудиторию.

Экзамен у меня принимали 8 (восемь!) человек. Как только они не пытались меня запутать, увести, завалить. Но у них ничего не вышло. Экзамен я сдал.

Золотой сертификат «Гаранта» гордо висит на моей стене и является одним из главных атрибутов моих побед.

Очевидно, что такие маленькие подвиги вдохновляли моих людей. Я вас уверяю: всем хочется работать с сильными менеджерами. С теми, кто завоевывает награды, может сам поехать при необходимости к клиенту, сделать нечто такое, что можно обсудить на кухне, гордясь своим боссом. Например, открыть журнал и показать пальцем: «Вот, это мой босс написал статью, смотрите. Он у нас знает какой молодец!»

Подвиги могут быть разными: маленькими, большими, человеческими, менеджерскими. Главное — чтобы они были! Чтобы у людей была возможность обсуждать с женой не только ваши недостатки.

Наберите в «Яндексе» или «Гугле» «Как я поднял стадион “Петровский”» — и вы попадете в мой блог www.batyrevmaxim.livejournal.com и найдете рассказ о том, как мне удалось в одиночку поднять сорок тысяч человек. Некоторые сотрудники до сих пор вспоминают это. И это тоже маленький подвиг.

Мне было до глубины души обидно, что бизнес справочно-правовых систем так слабо представлен в современной бизнес-литературе и даже в прессе, хотя он является очень сложным. Именно желание привлечь внимание к нашей сфере стало одним из основных мотивов моего участия в конкурсе «Коммерческий директор года России», который проводила компания Salecraft (Лаборатория Радмило Лукича). Как вы уже знаете, я стал одним из его победителей. Только потом я узнал, что в конкурсе участвовали коммерческие директора E-executive, «Газпром-Нефть», «Инвитро», ArrowMedia, «1С», «Немирофф», Российской телекоммуникационной сети и много других уважаемых товарищей!

Потом были другие конкурсы и другие победы, маленькие подвиги типа выступлений на презентации книги Аси Барышевой или статьи в журнал «Компания».

Дело здесь не в том, что я «вот такой крутой», «смотрите на меня, я молодец!».

Дело в том, что это может каждый.

Может, но не делает! Я не обладаю сверхчеловеческими способностями и не являюсь гением менеджмента. Наоборот, я ошибался в сотни раз больше, чем кто-то из моих друзей!

Вся проблема в том, что до вступления в бой люди боятся проиграть. А значит, лучше вообще отсидеться в уголке и тихо и незаметно управлять своим подразделением.

Мой коллега Тимур Дергунов пошел руководить совершенно незнакомым департаментом из пятисот сотрудников и справился с этой задачей.

Мой друг детства Леха Миронов говорит очень серьезным клиентам, когда они заказывают у него крупные строительные объекты, что «несет личную ответственность, включая собственную жизнь», за готовность проекта в срок.

Мой руководитель Ольга Фирсовна в возрасте под пятьдесят лет бросила работу в бюджетной сфере и начала свою жизнь с нуля!

Наш собственник Павел Михайлович фантазирует о новых недостижимых стратегиях, которые сбываются через пять лет.

Они — лидеры, на которых хочется равняться и за которыми хочется идти. Но их крайне мало.

Крайне мало людей, которые готовы выйти и заявить: «Я сделаю это!» — и будут так поступать до тех пор, пока не успокоятся.

А большинство людей даже сами с собой договорится не могут, чтобы, например, бросить курить или перестать поедать торты с пирожными.

Нужно ставить себе новые задачи, открывать новые горизонты! Вне зависимости от ваших умений и навыков, вне зависимости от того, делал до вас кто-то это или не делал! Соберите волю в кулак!

Кто-то скажет сейчас: «Да пошли вы со своими лозунгами! Дайте мне конкретный пример! Покажите мне кнопку! Я не ведуся на девизы и кричалки!»

Пусть в ответ прозвучат слова Артемия Лебедева: «Как мотивировать себя что-то делать? Да никак! Оставайтесь в жопе!»

Надо по-другому жить. Надо перестать развозить сопли кулаком, перестать бояться ошибиться, перестать себя жалеть.

Перефразируя Бенжамина Франклина, скажу, что знаю сотни людей, которые приехали в столицу без денег и хотели купить квартиру в Москве. Только десяток из них смогли это сделать. Но я не знаю ни одного, **НИ ОДНОГО** человека, который *не хотел бы купить и купил!*

Захотите жить по-другому! Вашим людям нужны крепкие генералы! Они хотят работать с сильными менеджерами! Но с вами они ничего не смогут сделать! Только вы можете совершать подвиги, идти на проблему, называть вещи своими именами, читать бизнес-литературу и усваивать ее, работать с сильными, вознаграждать добро и наказывать зло, выращивать других менеджеров, требовать железной дисциплины, делать то, что проповедуете, быть крайним, быть вожаком, быть сильным.

И тогда, может быть, если повезет, про вас на кухне скажут своей жене: «Знаешь, как мне повезло с моим менеджером! Я хочу быть похожим на него!»

45. Всегда помните: однажды вас уволят

- Как ты мог?!
- Ты сердишься, что я дал детям гамбургеры?
- Нет! Ты сказал им, что в жизни счастливых концов не бывает!

Из кинофильма «Сказки на ночь»

Пожалуй, когда-нибудь дело дойдет и до нас. Увольняют всех. Даже Ли Якокку. Даже Стива Джобса из собственной компании.

Мы с вами можем только отсрочить этот момент. Но это все равно произойдет рано или поздно.

Почему я решил написать об этом отдельно? Исключительно для того, чтобы вы не расслаблялись. В нашей стране уже почти сто лет как все перевернуто с ног на голову. Иногда наемным сотрудникам кажется, будто они имеют право диктовать своему работодателю условия. С некоторыми из таких историй можно было ознакомиться в этой книге. А в последнее время, особенно молодому поколению, стало казаться, что им не надо никому ничего доказывать и что им уже должны хотя бы за то, что они живут в Москве / закончили институт / откосили от армии / носят дорогой костюм / знают английский язык... и так далее.

Я согласен с Борисом Акуниным, который в одной из своих книг вложил в уста Эраста Фандорина слова о том, что никогда в жизни нельзя ругаться в адрес страны, в которой ты вырос, матери, которая тебя родила, и хозяина, который платит тебе деньги.

По большому счету, это дело работодателя — решать, когда нас можно освободить от наших должностных обязанностей. Потому что он и есть хозяин наших зарплат, льгот, компенсаций и гарантий в завтрашнем дне. И по большому счету, вас могут уволить, даже если вы работаете прекрасно. Просто потому, что кто-то сверху так решит. Самое главное — быть к этому морально готовым.

Я видел много менеджеров, которые были не готовы. Некоторые пытались вести себя «по-хозяйски», диктуя свои законы в чужой для

них организации. Они думали, что неприкосновенные, что ходят под крышей...

Другая часть пыталась тихо отсидеться, кропотливо выполняя свой функционал, даже несмотря на то что функционал этот уже был не нужен... справедливо было бы отметить, что они вели себя ненавязчиво, но и до таких людей тоже иногда доходит Большой Брат, чтобы сделать свое черное дело.

И, как следствие, неизбежно портятся отношения. Иногда очень существенно, иногда не очень. Потому что каждый раз люди бывали шокированы, когда узнавали, что их увольняют. Каждый раз это становилось стрессом, неожиданностью и настоящим горем... Говорят, что смена работы — это одно из главных потрясений, которое испытывает человек за свою жизнь. Именно поэтому к собственному увольнению нужно быть морально готовым.

Вот уже на протяжении практически семи лет я встаю рано утром и говорю себе одну и ту же фразу: «Сегодня меня могут уволить». Думать об этом стало так же обязательно, как чистить зубы по утрам. Мысли помогают настроиться на рабочий день и правильно расписать перечень задач. Мысли об этом тонизируют лучше любого кофе.

Я создаю таким образом мотивацию, потому что не хочу, как и большинство адекватных людей, чтобы меня увольняли. Создаю себе мотивацию выживания.

В одном из своих выступлений лидер сети «КонсультантПлюс» Дмитрий Борисович Новиков сказал гениальную фразу: «Мотивация “выжить” на порядок сильнее мотивации “жить чуть-чуть лучше”». Разве с этим можно не согласиться?

Может быть, благодаря такой мотивации и желанию оставаться работать в компании я и стал одним из директоров и членов правления «Что делать Консалт». При этом я морально готов к тому, что сегодня же вечером могу остаться без работы.

В конце 2005 года мне посчастливилось посмотреть видео, где Стив Джобс выступает перед выпускниками Стэнфордского университета. Если вы вдруг не слышали или не видели, обязательно ознакомьтесь. Часть этой речи распечатана и висит у меня на двери в кабинете:

Смерть, наверное, — самое лучшее изобретение Жизни. Она — причина перемен. Она очищает старое, чтобы открыть дорогу новому.

Память о том, что я скоро умру, — самый важный инструмент, который помогает мне принимать сложные решения в моей жизни. Потому что все остальное — чужие ожидания, гордость, вся эта боязнь смущения или провала — все эти вещи растворяются пред лицом смерти, оставляя лишь то, что действительно важно. Память о смерти — лучший способ избежать мыслей о том, что вам есть что терять. Вы уже голый. У вас больше нет причин не идти на зов своего сердца.

Когда мне было 17, я прочитал цитату — что-то вроде этого: «Если вы живете каждый день так, как будто он последний, когда-нибудь вы окажетесь правы». Цитата произвела на меня впечатление, и с тех пор, уже 33 года, я смотрю в зеркало каждый день и спрашиваю себя: «Если бы сегодняшний день был последним в моей жизни, захотел бы я делать то, что собираюсь сделать сегодня?» И как только ответом было «нет» на протяжении нескольких дней подряд, я понимал, что надо что-то менять.

Есть только один способ проделать большую работу — полюбить ее. Если вы к этому не пришли, подождите. Не хватайтесь за дело. Как и со всем другим, подсказать интересное дело вам поможет собственное сердце.

Эти слова, которые я читаю перед началом каждого рабочего дня, — второй вдохновляющий меня мотив, который заставляет меня драться, борясь за жизнь и за работу, за семью и близких друзей, за будущее и настоящее, за себя, в конце концов!

Помните, вас сегодня же могут уволить!

Помните, наше время ограничено и надо все успеть!

Помните, что наш сегодняшний день — это не репетиция перед настоящей жизнью. Это и есть настоящая жизнь!

Любите свою работу и цените свою прекрасную жизнь!

А я искренне благодарю вас за прочтение этой книги, крепко жму вашу руку и желаю колоссальных успехов!

Очень надеюсь, что на вашем теле не осталось живого места от новых татуировок.

И помните — лучше быть счастливым и богатым, чем бедным и больным!

Персональные благодарности

Спасибо моим родителям за то, что я такой, какой есть. Буду стараться быть для вас лучшим сыном!

Спасибо супруге за поддержку и веру в меня.

Спасибо всем, кто был для меня учителем (хотя некоторые об этом даже не догадываются).

В первую очередь это мои руководители:

директор по продажам Игорь Юрьевич Номероцкий;

директор по продажам Тимур Валерьевич Дергунов;

председатель правления Ольга Фирсовна Самохина;

основатель «Что делать Консалт» Павел Михайлович Гориславцев;

генеральный директор сети «КонсультантПлюс» Дмитрий Борисович Новиков.

Спасибо моим дорогим сотрудникам, которые терпели все мои выходки и нечеловеческие условия работы со мной, а особенно тем, с которыми мы побеждали, добиваясь невероятных результатов.

Спасибо моим коллегам Александру Байрамукову, Андрею Петрову и Наталье Кузьминой за то, что многому меня научили, в том числе и просто по жизни.

Персональная благодарность абсолютному консультанту по управлению Тиграну Арутюняну за огромный вклад в мое профессиональное становление.

Отдельная благодарность Марине Косоусовой, которая подсказала, какой формат должен быть у этой книги.

Спасибо тем, кто своим умением и упорством воссоздает нашу страну, обучая менеджеров и предпринимателей. Личная благодарность моим знакомым тренерам:

Александру Фридману;
Радиславу Гандапасу;
Радмилу Лукичу;
Юноне Лотоцкой;
Максу Коткову;
Асе Барышевой;
Татьяне Мужичкой;
Игорю Манну.

Также хочу поблагодарить весь состав Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС, который открыл мне новые границы развития на программе Executive MBA.

И самая большая благодарность — двум моим сотрудникам, без давления, контроля, вдохновения и нажима которых эта книга не вышла бы. Татьяна Некрасова и Николай Лазарев, ребята, я вас люблю!