

Максим Батырев
45 татуировок менеджера (Часть_1)

Содержание данного материала защищено авторскими правами. Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть осуществлены только с согласия правообладателей.

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, *счастлив 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 прекраснодушных 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 «окормлять» 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 покриковать, 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

В какой-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 поначалу 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, пытаюсь 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-литературы 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 затягивали. 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 хорошего 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 мощь, двигая твое развитие. Уклонишь – 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 позиция, 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 обрastaешь, 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 посмотреть 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 Boffo 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, Boffo 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 Boffo. 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: «Заполняй 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 заявкубумагу 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 выставить 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 фига 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 нужен 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 обыскали, 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 Правилом № 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 жеста́ми, 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 борзые 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 срее 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 нравственности: 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 грубоватым 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 залетная, 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 далекодалеко 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-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 поприсутствовать 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, твое 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 делать 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. Особенные любители 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 дожидется?

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 развешат!»

«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 особенные 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

четырёх 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 подпись 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 улетать 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, приедет не тот, кого мы ждали, и мы полчаса обсуждали текущие вопросы.

Через полчаса в кабинет привели курьера в самом ужасном воплощении, 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, немые, 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-обходительность, человеком-вежливость, человеком-дипломатичность.

«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 семенил 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 ужраться,
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 скуперджем. 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, хвастаться было нечем. Ни один из моих бойцов не излучал света своей харизмой, 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 встроим 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»^[1] 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.

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 клубках 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 «опоздунув». 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 отрабатываю 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, вырастают 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 эпиграф 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 прямиком 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 гуляющий, то буквально через полгода эти же самые люди (не другие, а эти же!) перестали по вечерам атаковать кабаки и злачные места, а ехали прямиком 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 пробегал, 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 попадется? Пистолет? Нож? Есть разрешение? Ого, да за тобой убийство!.. Довольно быстро плохие парни поуменьшились, 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, кланчил деньги у водителей за протирку стекол. Если кто-то мочился на улице, он отправлялся напрямиком 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 одобрителный 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 квалификации, 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 верноподданных 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 разбираться. 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 сопли людям, которые не могли (а правильнее сказать – не хотели) справляться с задачами. Особенно я недоумевал, как такое возможно после нормального «учения». И только потом понял: любителей понять 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 пришло 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

*Сижусь 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 красноречивый 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 восточной 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 всюду 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 царил 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 ягоды, 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 сдержать 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 противоестественным, 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. Натянута 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, недаром.

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 правильней 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, безымянному 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. Из 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.

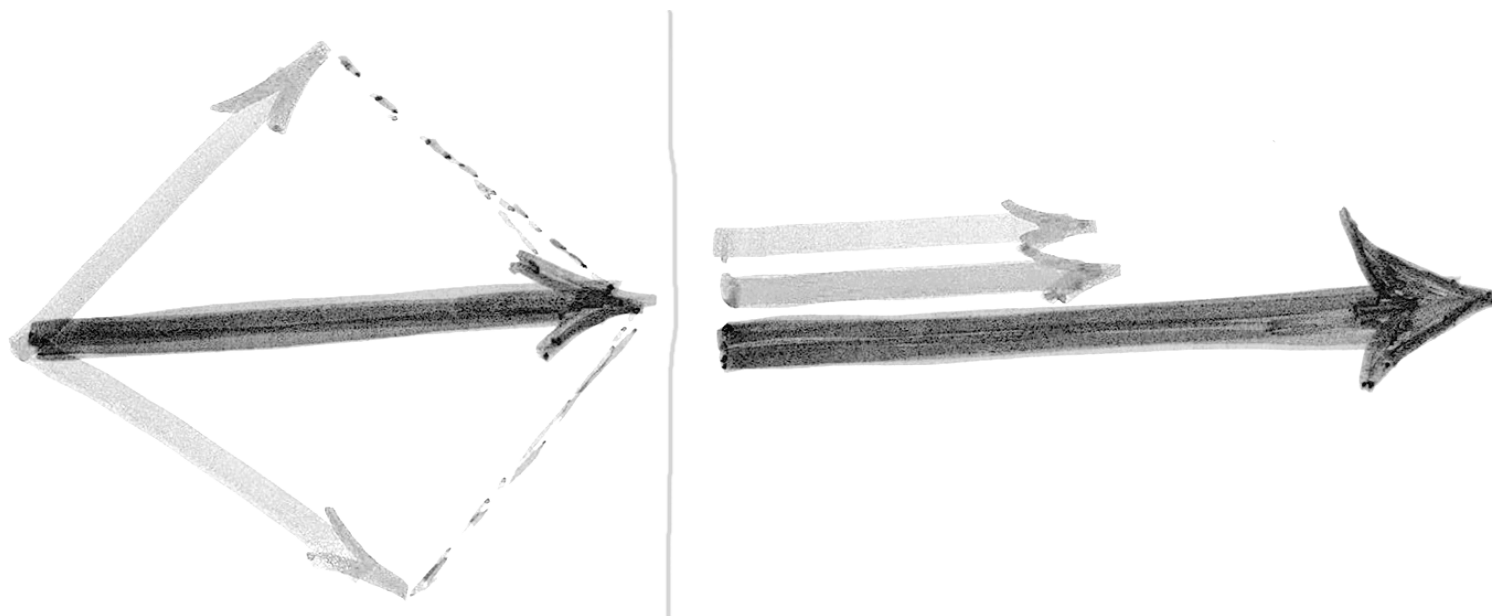
При этом средний палец может быть сам невероятно результативным и, что самое интересное, сам может внедрять то, что предлагаете вы.

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 я 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 становилось 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 предложенье 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 несурезица. 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 пра-виль-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 сопереживать 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-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 приедет 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 точечно 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.

Читайте продолжение во 2 части книги.