

Максим Батырев
45 татуировок менеджера (Часть_2)

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

23. Не рассчитывайте на людскую благодарность

Десятилетиями делаешь людям добро, потом один раз или не можешь что-то сделать, или у тебя нет средств, или времени, или еще чего-то. Говоришь: «Ради бога, извини, не могу сейчас». А в ответ слышишь: «Вот и ты стал таким, как все». И все. У меня это в жизни было раз пятьсот.

Из интервью с Леонидом Ярмольником,

журнал «Наша психология», № 9, 2010 год

Мужчина спасибо не говорит. Мужчина спасибо делает.

Борис Акунин. Черный город

Однажды мне помог очень влиятельный и значительный человек. Помог очень сильно – благодаря ему я смог улучшить свою жизнь. Думаю, что такая помощь встречается крайне редко, может быть, один случай на миллион.

Я благодарен ему до сих пор, а в тот момент просто летал на крыльях счастья. И, конечно же, говорил ему много «спасибо» за то, что он появился в моей жизни и сыграл в ней такую роль.

На что этот человек сказал мне фразу, которая изменила мою жизнь. Передаю ее дословно: «Да ладно тебе, Батырев. Все люди неблагодарные свиньи, абсолютно все. Когда-нибудь ты забудешь этот день и станешь такой же свиньей, как все остальные».

В тот момент я решил, что свиньей буду благодарной и никогда не забуду этот день. Именно в этот день я решил, что мне обязательно нужно возвращать людям добро, хорошие поступки в мой адрес, инвестиции, которые они вкладывают в меня, и что я буду так жить всегда. Я помогал, помогаю и буду помогать своим руководителям, которые тратят на меня свои ресурсы, я буду помогать своим родителям, которые терпели все мои выходки и продолжали делать из меня человека, я неустанно помогаю и буду помогать делать карьеру и становиться самодостаточными людьми своим подчиненным, которые делают чуть больше, чем у них прописано в функционале, которые добиваются результатов не только для себя, но и для меня.

По крайней мере, я очень стараюсь так жить и считаю это правильным. Что, странно?

В нашей стране обычаи другие. Все пытаются друг у друга урвать, побольше подгрести под себя, «отжать» своих работодателей, и, на мой взгляд, 90 % людей не колышет, будут ли про них думать, что они неблагодарные свиньи, или нет.

И убедиться в этом я смог на собственной шкуре.

Когда я был молодым руководителем отдела, на собеседовании мне попался удивительный молодой человек. Так как мои сотрудники должны были нести представительскую функцию и работать с клиентами, они должны были импозантно

выглядеть, чисто говорить, иметь интеллигентный вид и, желательно, представлять себе, каким образом строятся взаимоотношения в коммерческих организациях. Молодой человек, который сидел передо мной, пришел к нам на собеседование с соседней стройки. У него были крепкие мозолистые ладони, неухоженный вид, грязные ботинки, красное лицо. Непричесанные волосы и сильнейший провинциальный акцент. Звали его Кеша.

В общем, он не подходил на должность специалиста по продажам. Совсем не подходил. Но я зацепился за его глаза, в которых увидел дикое желание изменить свою жизнь. Он хотел жить по-другому, и мне захотелось помочь ему сделаться другим человеком.

Я уговорил всех, кого можно и нужно было уговорить, взять его на работу. Мотивация у Кеша зашкаливала за все возможные грани: он зубрил все конспекты, которые нужно было, он дословно заучивал методические материалы. Так как жил он один, в съемном частном доме в деревушке в Московской области, в котором не было канализации и воды, но имелась собака, он каждое утро обливался колодезной водой (в октябре!), чтобы соблюдать нормы, о которых я говорил, а каждый вечер, чтобы разрабатывать речевой аппарат, излагал своей немецкой овчарке преимущества использования правовой системы «КонсультантПлюс».

Кеша хотел жить по-другому, а я ему помогал. Я очень хотел изменить жизнь Кеша. Мне казалось, что это моя миссия – перевести человека в другой мир.

Кеша был груб, и мы учились деликатности.

Кеша был вульгарен, и мы учились вежливости.

Кеша был неотесан, и мы учились дипломатичности.

Кеша был простой деревенский мужик, который вырос с отчимом, умел рубить дрова, таскать двухсотлитровую бочку с водой и класть кирпич. Я из него делал переговорщика, который ловко проводит презентацию, умело использует инструменты продаж и презентабельно выглядит.

Мы подружились.

Мы вместе отмечали дни рождения, Новый год, организованно вывозили к нему на родину весь наш славный отдел, по ночам пели песни под гитару и выбирали стройматериалы мне в квартиру.

Все-все люди, которые знали Кешу, говорили, что я это затеял зря, что из Кеша не получится продавец, что он просто не сможет нравиться клиентам и покупать у него ничего не будут. Но у нас получилось, и по итогам года Кеша вошел в пятерку лучших продавцов компании.

К тому времени он уже переехал жить в съемную однушку в Москве, и у него начали появляться деньги, амбиции и мечты.

Еще через год я пошел на повышение и передал Кеше в руководство свой красноречивый чемпионский отдел. Кеша, несмотря на оставшиеся, но пресекаемые мной вычурные замашки и вредные привычки типа публичного ковыряния в носу, стал руководителем.

У Кеша не очень получалось руководить, но власть он любил и ею наслаждался. Он был большим любителем атрибутов типа зажигалки Zippo, любил принимать отчеты у сотрудников и заставлял всех мечтать о том же, о чем мечтал сам, – об иномарке. Пусть

даже подержанной. Как считал Кеша, каждый человек в жизни должен мечтать именно об этом.

Но я Кешу любил. Можно сказать, отдал часть своей жизни, чтобы поднять его. И мне самому доставляло удовольствие, когда он переходил на новый социальный уровень и рос на моих глазах. Я очень хотел, чтобы он рос, и очень старался помогать ему.

Потом Кеша женился на руководительнице соседнего отдела, после чего она решила уйти с нашей тяжелой службы и пойти работать в другое место, и Кеша стал настоящим кормильцем семьи. Его давление на сотрудников усилилось, и он начал требовать больше моего внимания к своей персоне. Нужно заметить, что у меня были в подчинении и другие молодые руководители отделов, поэтому столько внимания, сколько нужно было Кеше, я ему дать не мог.

И вот наконец пришло лето 2008 года и мой первый отпуск с вылетом за границу. Впереди две недели отпуска, сегодня последний рабочий день. Первая купленная путевка в трехзвездочный отель в Хорватию, непередаваемые ощущения волнения и интереса.

За два часа до начала отпуска ко мне подошел мой дорогой Кеша и сказал, что ему нужно со мной поговорить. Он был сам не свой. Какой-то грубый, жесткий, хмурый, закрытый и агрессивный. Мы пошли разговаривать, и в первые же десять секунд он положил на стол заявление об увольнении.

– Я хочу срочно уволиться, я нашел другую, более высокооплачиваемую работу.

При этом каменное лицо и ноль эмоций.

– Кеша, ты чего, с дуба рухнул? Что случилось?

Кеша был непоколебим. Он настолько дистанцировался от меня, что я его не узнавал.

– У нас не рабовладельческий строй. Согласно Конституции РФ и статье такой-то ТК РФ, я как сотрудник имею право на увольнение без объяснения причин.

Я его не узнавал. Было понятно, что его кто-то к разговору со мной хорошо и долго готовил – я-то Кешу знал и понимал, что он говорит отрепетированный текст.

– Кеша, это как-то не по-людски. Ты же знаешь, что я через час улетаю в отпуск, ты даже не даешь мне возможности понять, что случилось. Ты специально выжидал время, чтобы застать меня врасплох и у меня не осталось бы возможности что-то изменить?

– Да. Я знал, что ты захочешь со мной поговорить, поэтому специально ждал. Я как сотрудник имею право...

И опять понес бред. Передо мной сидел робот. Какой-то Кешомат, который говорил со мной компьютерным голосом.

Да, конечно, я знал, что жена была недовольна его уровнем дохода, капала ему на мозги по вечерам, но и результаты же были не самые лучшие. Мы недавно разработали совместный план, каким образом ему выйти на желаемый уровень заработка, наметили конкретные действия, сроки... Он знал, что я буду уговаривать его остаться, и жена его это знала, и они решили сделать ход конем – загнать меня в угол, когда у меня не будет даже возможности поговорить.

Для меня это был удар ножом в спину. Скрывать не буду, тогда я посчитал это предательством. Зачем мне нужно было брать его на работу, никого не слушать, фанатично заниматься им и проводить с ним времени больше, чем с собственной семьей?!

«Все люди неблагодарные свиньи, абсолютно все», – вспомнилось мне. А я ведь не верил и мог рассчитывать хотя бы на то, что увольнение Кеши будет проходить по-человечески.

Я его отпустил. Хотя до сих пор считаю, что он тогда сделал ошибку. И только в тот момент у меня появилась татуировка на сердце: **«НЕ РАССЧИТЫВАЙ НА ЛЮДСКУЮ БЛАГОДАРНОСТЬ»**.

Спустя три года я получил от Кеши письмо на личный адрес.

Привет, Комбат.

Вот решил после нескольких лет враждебного молчания с обеих сторон написать тебе. Мне просто начало казаться, что все наши обиды были надуманными и какими-то мелкими. Ну, по крайней мере, мои...

Вижу, что ты по-прежнему строишь свою карьеру в «Что делать Консалт». Почитываю твой блог и понимаю, что за три года, что я не работаю в компании, изменений в специфике бизнеса практически не произошло. Прав был П. М., когда говорил, что мы не понимаем, в каком славном бизнесе работаем.

Хотя что-то меня понесло в дебри софистики. Просто я не работаю в компании три года, жена четыре, а по-прежнему очень живо интересуюсь, что происходит у вас. Как ни странно. За время своих перемещений по организациям и карьерной лестнице я ни разу не встречал подобной компании. Иногда я думаю, что это секта, но секта наоборот. Вместо того чтобы удерживать своих адептов, консолидировать их, она, как комета, оставляет за собой шлейф из газа. Ядро же несется вперед. Молодцы!

Теперь о себе. Работаю в продажах. Веду тренинги. Ращу прекрасную дочку Александру. Езжу по стране и миру. Увлёкся фото. Жена увлеклась handmade. И вроде все у меня есть, но нет идеи, для чего я работаю, для чего дышу воздухом. А из-за этого появляется лень. Мне лень ходить на фитнес, мне лень учить английский на курсах, мне жалко денег на МВА, я не хочу читать серьезные книжки по бизнесу. Мне ЛЕНЬ...

Ведь проще жить в стиле «приехал с работы – лег на диван – по пятницам пиво с друзьями – съездил к родителям раз в месяц». И я понимаю, что вот так и приходит старость. Наверное, это кризис среднего возраста. И я очень завидую тебе, Комбат. У тебя есть идея, упорство, злость... Молодец.

Ну ладно, хватит изливать душу. Наверное, это твой блог меня подвиг на написание этого сумбурного изложения своих мыслей. А может, просто накипело.

Если захочешь пообщаться, то напишешь, а если не захочешь, то считай, что это просто бред бойца Кеши. Все.

Я не смог ответить. Не смог себя пересилить. Видимо, решил, что того удара и испорченного отпуска мне хватит.

Конечно же, тогда, летом 2008 года, я решил, что все, хорош. Хватит помогать людям и работать с ними на надрыве собственных сил. Сколько раз нужно давать деньги в долг, когда тебе их не возвращают, чтобы перестать это делать? Сколько раз тебя должны

обидеть, хотя ты ни в чем не виноват, чтобы больше не заниматься благотворительностью?

Но так и не смог я изменить себя.

Социологическая теория говорит о том, что от альтруизма никуда не денешься. Это просто заложено в людях эволюцией и является одним из частных случаев инстинкта... размножения. Общность генов представителей одного вида (в животном мире – стада, у нас – социума) толкает и людей и животных на непонятные поступки. Волки делятся пищей с членами стаи, буйволы отбивают у хищников не своего теленка, пчелы жалят нападающего на улей, хотя платят за это своей жизнью. Люди помогают тем, кто в этом нуждается.

И, наверное, ничего не изменится, несмотря на понимание: помогать нужно только близким людям, потому что только они тебе останутся по-настоящему благодарны и поймут тебя в случае отказа. Ни у меня, ни у Ярмольника, ни у кого другого, кто живет не только для себя. Иначе не повторилось бы это пятьсот раз у него и раз сто у меня.

Я помогаю, просто теперь перестал ждать благодарности, и стало легче жить. Как говорится, «делай добро и бросай его в воду».

Делаю и бросаю.

При этом мне повезло. За одиннадцать лет работы у меня нашлось два благодарных сотрудника и человека, которые позволяют мне не растерять веру в человечество. Это Татьяна Некрасова и Николай Лазарев. Они благодарные, такие же, как я. Они помогают мне, инвестируют в меня, отдают мне то, что я вкладываю в них. Даже эту книжку я написал благодаря их желанию и поддержке.

Спасибо вам, ребята, оказывается, не все люди неблагодарные свиньи, как мне сказал когда-то один очень влиятельный и значительный человек.

Благодаря вам я не перестаю верить в человечество.

Но благодарности больше ни от кого не жду, у меня теперь татуировка такая.

А сам буду оставаться свиньей благодарной. Что бы там ни было.

24. Команду создает только общее делание

Считаете, что у вас есть команда? Запустите их в советскую душевую из семи кабинок, где каждый поворот крана сбивает струю другим шестерым! Вот там и проверите, смогут ли они договориться!

Тигран Арутюнян,

*консультант по стратегическому управлению
организациями*

Я далеко не первый, кто утверждает: тимбилдинговые игры и корпоративное командообразование типа веревочных курсов в нашей стране не нужны. У нас люди и без совместных тренингов могут легко найти друг с другом общий язык, побрататься, подружиться, пообниматься и даже спеть песни хором. И точно с такой же легкостью разбежаться в разные стороны, как только дело дойдет до того, когда нужно будет совместными усилиями что-то сделать.

Также могу утверждать: раздать всем сотрудникам краски и кисточки и покрасить всем вместе двухсотметровый забор – гораздо эффективнее для создания команды, чем поиграть всем вместе в боулинг. Потому что совместное делание всегда подразумевает участие каждого, персональный участок ответственности, видимый личный результат труда и видимый общий результат. А боулинг – это, как правило, просто развлечение. К тому же еще и за корпоративный счет.

Команды мне нравятся, команды я люблю. Я думаю, что каждый менеджер хотел бы, чтобы у него был такой коллектив, который с гордостью можно было бы называть командой. Но команды у людей, как у муравьев, сами не образуются, их нужно формировать.

По моему мнению, команда в первую очередь может характеризоваться общей понятной целью, сопереживанием друг другу и желанием в случае необходимости помочь другому ради общей цели.

Но создавать команду из людей, когда ты ими руководишь, – это одно, а как сделать команду из людей, которые никогда с тобой не работали? Рецепт тот же – совместное делание и совместная цель. И я спешу поделиться историей про коротенький проект и настоящую команду, которая сформировалась при мне и с которой мне довелось поработать один раз в жизни.

В августе 2008 года стало известно, что в честь пятнадцатилетия компании «Что делать Консалт» будет образована сборная из сотрудников разных подразделений, которая примет участие в телевизионной программе «100 к 1». Капитаном сборной был назначен я.

Выходить первый раз в жизни в эфир одного из главных каналов телевидения и падать в грязь лицом очень не хотелось, а тем более не хотелось омрачать празднование пятнадцатилетия компании. Мы впятером собрались вечером в одной из аудиторий и

коротким совместным мозговым штурмом решили, что цель должна быть одна: не дать сопернику получить ни одного балла в игре. Для этого мы начали тренироваться.

Мы наметили расписание тренировок и договорились, что с самого начала мы, даже несмотря на то что раньше не работали вместе, будем уважать мнения друг друга. Кто-то пытался отшутиться, говоря, что не надо так серьезно, ведь это всего лишь игра, но, увидев настрой остальных, быстро осекся и сразу же «влился» в коллектив. Еще договорились: если столкнемся с тем, что прийти к общему мнению по каким-либо вопросам не получается, то решение принимаю я как капитан команды. Разошлись с выводом, что каждый попытается найти в интернете старые игры этой передачи и выявит какие-нибудь закономерности.

Все нерабочее время я посвящал подготовке к игре. Нашел какой-то ресурс, где выкладывались вопросы и ответы из прошлых выпусков, составлял сценарии игры, чтобы потом проигрывать их вместе с командой, даже изучал позу и место, где лучше встать возле большой кнопки Александра Гуревича, чтоб быстрее ее нажать.

По вечерам мы устраивали настоящие игры. Один из нас следил за временем, другой был ведущим и не давал участникам долго думать, все время подгоняя их, а трое играли. Мы все время менялись ролями, разбивались на пары, считали, подбадривали друг друга и начинали помогать. Хотя после первой же репетиции каждому из нас хотелось все бросить, настолько мы все были разными.

К финальной большой игре подбиралась специальная пара, люди в которой как можно больше не похожи друг на друга, чтобы давать как можно более разные ответы и успеть ответить за 15 и 20 секунд. Мы играли каждый с каждым по несколько раз и выбрали идеальную пару – каждый отвечал по-своему (одним из них был я).

Мы строили команду. И однажды вечером мне пришла эсэмэска от одного из участников, чтобы я как-то намекнул другому, что тому нужно делать. Тогда я понял, что команда сформирована. Они уже думают не только о себе и о том, как будут смотреться в телевизоре, но и о коллеге, чтобы тот тоже выглядел хорошо. И главное, чтобы мы все вместе достигли цели.

Перед съемками я поспорил с одним из участников своей новой команды, что дам рекламу нашей компании и расскажу, чем мы занимаемся, хотя нас строго-настрого предупредили: это недопустимо. Я долго думал, как это лучше сделать, и решил, что просто спрошу Гуревича, знает ли он, что такое консалтинг. Он скажет «нет», и я быстро расскажу.

И вот съемки, волнение, мы стоим за кулисами, держимся за руки, и мне совсем не страшно, потому что я знаю: вокруг меня люди, которые не заставят меня краснеть и не подведут меня. Все будет так, как мы договаривались, так, как мы репетировали. И даже встаем за стойку мы не хаотично, а в том порядке, который наиболее эффективен.

Игра началась.

Я представляю команду, спрашиваю ведущего, знает ли он, что такое консалтинг, он говорит «нет», я быстренько рассказываю про услуги нашей компании. Все четко! Пары я выиграл.

Простая игра. Вопрос. Кнопка наша! Принимаю решение в конце дать свой ответ, не прислушиваясь к игрокам команды. Ответственно, страшно. Выиграли! Следующий этап. Вопрос. Кнопка наша! Выиграли! Тройная игра. Вопрос. Кнопка наша! Выиграли!

Гуревич шутит:

– Представляете себе, оптимизацией бизнеса они занимаются, а вот сейчас проверим, соответствует ли эта команда своему названию...

К финалу мы выходим со счетом 446:0, на соперников тяжело смотреть, потому что они вообще не понимают, что происходит, и уже, кажется, даже начинают нам подыгрывать.

Большая игра была тоже выиграна, мы набрали заветные баллы и без сомнений доказали, что являемся командой. Итоговый счет в игре: 652:0! Болельщики в студии ликуют, моя новая команда ликует, а я думаю: «Даже та кажущая легкость, с которой мы одержали победу, стоила больших сил, часов тренировок, договоренностей, терпения и, главное, совместного делания победы». Мы не подвели компанию, мы опять лучшие, и это не случайно. Но главное – в очередной раз доказано, что команда строится на общих действиях, переживании за коллег и единой цели.

И только после той игры и той победы мы собрались первый раз в ресторане, чтобы отметить наше маленькое торжество. Заметьте, до этого мы ни разу не собирались и иллюзий, что мы команда, не строили!

Я тоже люблю попеть с коллегами песни в караоке, поиграть с ними в веселые игры, вместе поучиться и даже отпраздновать какую-нибудь очередную победу, но точно знаю: это не те мероприятия, которые помогают строить команду.

И татуировка **«КОМАНДУ СОЗДАЕТ ТОЛЬКО ОБЩЕЕ ДЕЛАНИЕ»** напоминает мне об этом.

P.S. Благодарю Анатолия Жучкова, Диму Золотарева, Анару Трунян и Наташу Стрига за ту команду, которую удалось нам вместе создать за такой короткий срок. Горжусь вами!

25. Менеджер должен быть крайним

Вызовы мирового финансового кризиса не все чиновники переносят, не все чиновники могут работать в экстремальных условиях, не все чиновники могут адекватно реагировать на вызовы, потому самые слабые оставляют свои боевые позиции и занимаются другими делами.

Глава правительства Украины Юлия Тимошенко. 2010 год

...Это было уже далеко не первое совещание, на котором говорили о создании космической станции, предназначенной для мягкой посадки на Луну. Шло составление перечня основных технических параметров станции, по существу определяющих всю ее будущую конструкцию. И тут-то возник вопрос: как делать посадочное устройство – шасси? Ведь невозможно проектировать его, не зная хотя бы приблизительно, куда оно будет садиться. А что представляет собой грунт лунной поверхности, никто еще точно сказать не мог. Как принято говорить, мнения ученых разошлись. Одни полагали, что поверхность Луны похожа на гранитные скалы. Другие – что она представляет собой рыхлую пыль в несколько десятков метров толщиной. Третьи – что она более всего похожа на ноздреватую пемзу... Словом, мнений было почти столько же, сколько ученых.

И вот в который уже раз собирается высокий синклит, выслушивает доводы за и против каждой гипотезы и... и не видит достаточных оснований, чтобы уверенно остановиться на одной из них, отвергнув все остальные.

– Так вот, – сказал Королев. – Большинство ученых склоняется к тому, что грунт на Луне твердый. Вроде гранита, или известняка, или пемзы – это уже детали, – но твердый. Да и доводы сторонников этой точки зрения вроде поубедительнее, чем у противников... – Он сделал паузу и решительно закончил: – Так и будем считать.

– Но, Сергей Павлович, – не удержался кто-то из присутствующих. – Как можно принимать такое решение на основании абстрактных разговоров? А если там пыль? Ведь все эти ученые мужи высказывают только общие соображения – не более того! Никто из них не берет на себя смелость написать – на Луне, мол, такой-то грунт... и подписаться под этим!

Королев посмотрел усталыми глазами на сидящих за столом:

– Ах, вот чего вам не хватает...

Взял блокнот, крупным почерком написал на его листке: «ЛУНА – ТВЕРДАЯ».

Подписался: «С. КОРОЛЕВ».

Поставил дату, вырвал листок из блокнота и передал сотруднику, которому предстояло непосредственно руководить проектированием станции.

Отрывок из книги Марка Галлая «С человеком на борту»

Сергей Павлович Королев был настоящим и великим менеджером. Менеджером, который изменил мир. Менеджером, который умел принимать решения и брать на себя ответственность.

Если вы читаете эту книгу, то вы, скорее всего, тоже менеджер. Ну или, по крайней мере, хотите им стать.

Знаете, за что сотрудники ценят руководителей больше всего?

За умение лично решать вопросы.

Или за умение быть крайним.

Раньше довольно часто, а сейчас, к своей радости, очень редко я получал по электронной почте письма с вот такой темой:

«FW: RE: FW: FW: FW: Срочно нужно решить вопрос с клиентом!»

Если у вас такое бывает, поздравляю! По крайней мере, вам будет чем заняться в ближайший год.

Мы с моим коллегой Тимуром называем любое бездействие руководителя «функцией “переслать”». Ведь менеджер должен в первую очередь решать вопросы своих людей, а не быть почтовым голубем, который занимается пересылкой писем с приписками: «Прошу решить вопрос», «Ходатайствую», «Принять к сведению» и т. п.

Если у вас есть такие руководители – они лишнее звено в системе управления.

Настоящий менеджер должен решать вопросы сам. И только если у него не хватает полномочий, привлекать дополнительный ресурс.

Кстати, «функция “переслать”» – это значит просто сбросить ответственность на уровень выше или уровень ниже.

Именно умение быть крайним, работать так, будто за тобой никого нет, прикладывать максимум личных усилий для решения вопросов отличает хорошего менеджера от не менеджера.

Самая яркая история на эту тему, случившаяся со мной, имела место на стыке 2008 и 2009 годов. Все, кто работает в коммерческой сфере, помнят этот период. Он называется **МИРОВОЙ ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС**.

Я был уже заместителем директора по продажам. В октябре 2008 года, как раз перед высоким сезоном продаж – временем, ради которого продавцы работают целый год, временем, когда уже на склады отгружены новогодние календари и подарки для ключевых клиентов и поставщиков, временем, которое потом, как говорится, «весь год кормит», – рынок встал. Технологии продаж перестали работать, лица, которые принимают решения в организациях, перестали решения принимать, каждый второй газетный заголовок сообщал о надвигающемся голоде, а магазины запестрили вывесками «антикризисное предложение».

Было такое ощущение, что все в Москве должны друг другу денег, никто никому не перечислял ни копейки и все, как один, начали «сокращать расходы». Как следствие, у наших продавцов с резко возросшим количеством отказов начали опускаться руки. По компании пошли слухи о сокращении персонала и надвигающемся коллапсе.

В то время как наши конкуренты прессинговали своих сотрудников (а это самый простой и большой соблазн в тяжелые времена), мы собрали всех в одном большом

помещении, и первые лица компании объявили о начале кризиса. Сутью выступлений было то, что все дальнейшие действия и меры будут направлены на спасение компании, мотивы каждого действия в дальнейшем будут объясняться, а каждый сотрудник должен помогать всей компании удержаться на плаву.

Что мы с Тимуром только не делали, чтобы не уронить боевой дух в подразделении!

Изменяли технологию работы с клиентами, изучали различные отрасли экономики, чтобы понимать самый перспективный сегмент клиентов, успокаивали людей, несколько раз в неделю устраивали мозговые штурмы и круглые столы.

Но самым эффективным действием, которое чрезвычайно сильно замотивировало сотрудников, стало то, что я сам пошел к клиентам. Чтобы не дать людям отчаяться, показывая личным примером: даже в такое время можно продавать, и кризис – это не только угрозы, но и возможности. Мы начали проводить бесплатные широкомасштабные мероприятия-форумы для клиентов по интересующим их тематикам. Задачей многих продавцов было сделать так, чтобы клиент пришел к нам в офис.

После того как лектор заканчивал тему, я брал у него микрофон и начинал лично общаться с клиентами. Рассказывал им про природу кризиса, про выгоды использования нашего продукта, про плюсы сотрудничества с нами и преимущества работы с нашей компанией именно в такое тяжелое для всех время. В общем, я продавал лично. После каждого такого мероприятия мы приобретали от четырех до двадцати новых клиентов, что, несомненно, было очень ощутимо в тот период.

Факт, что одно из первых лиц компании лично уделяет огромное внимание продажам, вдохновлял сотрудников и отражался на работе специалистов по продажам. Все понимали, насколько важно хвататься за каждую возможность приобрести нового клиента.

В итоге в конце года наш результат был в полтора раза ниже запланированного. А так как мы постоянно соревнуемся с другими компаниями по количеству клиентов, то с большим нетерпением ожидали разведданных – сколько же продаж сделали наши конкуренты.

Данные, которые мы получили от одного из конкурентов, нас несколько обескуражили: у них было 0 продаж. Это не опечатка. Круглый ноль.

Вероятно, их менеджеры занимались «функцией “переслать”» вместо того, чтобы быть крайними и подарить людям надежду, что бизнес можно делать даже в такое время.

Кризисная татуировка **«МЕНЕДЖЕР И ДОЛЖЕН БЫТЬ КРАЙНИМ»** находится у меня на внутренней стороне сердца. Я точно знаю, что значат эти слова.

26. Время важнее идеальности

*Посвящается Тимуру Дергунову
Как успеть ВСЁ?
Лучше один раз **ВОВРЕМЯ**, чем два раза правильно.*

Статус моего друга в Facebook

Пусть лучше меня судят двенадцать, чем шестеро несут.

Американская поговорка

Итак, кризис 2009 года. По-настоящему тяжелое время, но я вспоминаю его с удовольствием. Ведь именно та ситуация помогла нам подобрать сильных и качественных сотрудников. Людей объединяла общая беда, которую мы все дружно преодолевали.

В то время на рынке справочно-правовых систем в нашей стране лидировала поистине мощная компания «Правовест». Несмотря на то что на сильных конкурентов принято гавкать, как это делала Моська в известной басне Крылова, мы эту компанию искренне уважали и ориентировались на нее как на передовую.

Тимур неоднократно повторял фразу, что есть «славный правовестовский сбыт и нам нужно на них ориентироваться», и мы всеми силами не давали своим сотрудникам поливать их грязью. Наоборот, мы учились у них, брали с них пример и, самое главное, понимали: достигать результатов, которые показывал «Правовест», – возможно. А значит, нужно к этому стремиться.

И вот в конце мая 2009 года мы с Тимуром проводили совещание у него в кабинете и думали над очередным инструментом для выхода из кризиса. Было только самое начало рабочего дня, где-то около 9:15. Тут дверь резко открылась, в кабинет Тимура забежал взлохмаченный боец и выкрикнул нам в лицо: «“Правовест” перешел в “Гарант”!»

Мы совершенно спокойно смотрели на него. Мы начали спрашивать, не болен ли он чем, не пьян ли, все ли с ним в порядке? Такого просто не могло быть, потому что лидер рынка не может просто так взять и начать продавать и обслуживать системы наших самых прямых конкурентов.

Боец захлеб рассказывал: только что ему позвонил его друг, на тот момент сотрудник «Правовеста», который смеялся над абсурдностью ситуации. Он только что вышел с собрания, где им сообщили, что его компания за выходные решила сменить вендера. А смеялся потому, что следом за этим собранием должен был идти на тренинг «Конкурентные преимущества “КонсультантПлюс” перед системой “Гарант”».

Поверить в это было просто невозможно. Кто-то из нас схватил трубку телефона, позвонил в «Правовест» и спросил, каким образом можно приобрести «Консультант». Девушка на том конце провода была явно не в себе, потому что постоянно смеялась и говорила, что это купить не получится, так как теперь они продают «Гарант». На вопрос, сколько же это стоит, она тоже не смогла ответить, потому что никто ничего в

«Правовесте» не понимал и не знал. Все произошло неожиданно для всех.

Почему так произошло, я в этой книге писать не буду, но скажу, что эта встряска и последовавшие за ней события оставили глубокие следы на нашем бизнесе. Не у всех выдерживают в кризис нервы... не у всех.

Понятно, что мы стали обладателями очень ценной информации. Клиенты этого пока не знали, другие компании, продающие «КонсультантПлюс» и «Гарант», тоже не знали. А мы знали. Что делать?

Напоминаю, что в бизнесе «КонсультантПлюс» мы все живем по строгим правилам, которые задаются вендером. И даже в случае изменений или возникновения форс-мажорных обстоятельств нужно ждать реакции вендера. Как он скажет, так и будет. Вендер молчал пять минут, десять минут и даже полчаса. Тимур все это время ходил кругами по комнате и тараторил: «Это шанс, это шанс, это шанс». Очень хорошо помню тот момент. У меня стучало в висках и ходили ходуном коленки.

Что было известно?

1. Так как вендер всегда принимает очень взвешенные и четко продуманные решения, мы могли получить регламенты и правила, по которым будем работать с клиентами «Правовеста», через трое суток.

2. В это время сотрудники «Правовеста» будут массово пытаться перевести своих клиентов с одной системы на другую.

3. Наверняка не все клиенты будут довольны тем, что их, по сути, уведомили о смене программы без их участия.

4. И тут возле недовольных клиентов должны оказаться мы!

5. Или не мы...

Тимур остановился и посмотрел на часы. С тех пор как мы узнали эту новость, прошел уже час. «Собирай людей», – сказал он мне. Экстренное собрание департамента продаж.

Собрать 200 человек, которые работают на выездах у клиентов и находятся в разных концах Москвы и области, очень непросто, но в районе обеда мы собрали всех в конференц-зале, и Тимур давал инструкции, что предстоит делать каждому.

Началась величайшая в нашем бизнесе битва за клиентов. Вечером на совещание собрались топ-менеджеры нашей компании, чтобы «обсудить ситуацию», а продавцы уже три часа, как начали охоту.

Позицию вендера, правила работы с клиентами «Правовеста» и инструкции по работе с ними наши партнеры по сети «КонсультантПлюс» получили на третьи сутки. За это время мы уже сделали несколько тысяч предложений и заключили договоры с сотнями компаний. Мы действовали на свой страх и риск, но шансом воспользовались очень быстро.

Для тех, кто не знает, чем закончилась битва, сообщу: моя компания «Что делать Консалт» занимает сейчас ведущие позиции в нашем бизнесе. Мы поменялись местами с когда-то великим «Правовестом».

Что было бы, если бы мы ждали?

Что было бы, если бы Тимур не решился дать команду на захват рынка?

Неизвестно. Но любимая фраза Тимура **«ВРЕМЯ ВАЖНЕЕ ИДЕАЛЬНОСТИ»**

легла татуировкой на мое левое плечо и осталась там навсегда.

Я неоднократно был свидетелем того, как люди, боящиеся рисковать, пытаются аргументированно и обоснованно подойти к решению любых вопросов или к запускам любых проектов, из-за чего старт этих проектов затягивается на месяцы, а может, и на годы. При этом они правы! Они всегда правы! Это не стеб. Действительно, может быть не все учтено в техническом задании, или не совсем верно рассчитана формула в аналитической записке, или рынок еще не готов принять ваше суперпредложение, или, или, или... тысячи раз «или»...

Но в бизнесе гораздо чаще выигрывает не тот, кто продумал, не тот, кто лучше подготовился, не тот, кто прописал подробно все регламенты и инструкции, а тот, кто рискнул и сделал первым.

Пусть это будет «кривовато», пусть не совсем до конца продуманно, пусть ошибки исправляются по пути, пусть придется извиняться перед клиентами, но вам жизненно необходимо опередить всех и потом громко заявить о своем триумфе. Иначе – проиграете.

Спасибо Тимуру Валерьевичу за такую школу и за эту прекрасную татуировку. Она удивительно бодрит и помогает принимать решения в условиях неопределенности. А решения в условиях неопределенности – это одна из главных компетенций современных менеджеров.

Запомните эту татуировку. С ее помощью и лидером рынка можно стать.

27. Защищайте интересы своего руководителя

Посвящается Ольге Фирсовне Самохиной

В Восточной Европе очень часто бывает: что бы босс ни сказал, сотрудникам уже противно.

Даже еще не поняли до конца, а уже думают, как сделать так, чтобы не получилось.

Японцы наоборот – если шеф не прав, они помогут ему реализовать задуманное, чтобы он поскорее увидел свою ошибку.

Кишиитоф Занусси,

польский кинорежиссер,

интервью журналу

«Новый менеджмент»

Всех пугают перемены...

Андрей Макаревич

В 2009 году в моей жизни появилась Ольга Фирсовна Самохина, которая впоследствии стала генеральным директором компании и моим непосредственным руководителем.

Ольгу Фирсовну в нашей компании все очень любят, потому что людей с таким большим добрым менеджерским сердцем очень редко встретишь в жизни. Она готова прийти на помощь в тяжелой ситуации, взвалить на себя работу, которую тяжело бы было сделать нескольким мужчинам, и постоянно вдохновлять сотрудников на очередные подвиги. Она меня учила не быть категоричным, импульсивным, смотреть на любую ситуацию со стороны и принимать стратегические решения. В общем, мне очень повезло, что я встретил на пути такого мудрого руководителя.

Однажды Ольга Фирсовна поведала мне историю, которая очень сильно изменила мою менеджерскую жизнь. Далее рассказ от первого лица:

Я, провинциалка из Архангельской области, после института устроилась на свою первую работу в городе Королеве. Мое внимание привлекла очень энергичная молодая женщина, в прошлом комсомольский работник. Так как я всегда занимала активную жизненную позицию, мы быстро нашли общий язык и сдружились.

Практически каждое решение моего руководителя эта женщина потом обсуждала со мной. Насколько оно неправильное и какой наш начальник отдела «самодур». Она меня накручивала так, как ей было выгодно, а потом

подталкивала грудью на амбразуру.

Я довольно часто врывалась в кабинет к руководителю, громко боролась с его «самодурством», критикуя его решения и выплескивая эмоции. Мне казалось, что буквально все, что делает наш руководитель, несправедливо, неправильно и даже безответственно, а настоящая комсомолка не могла пройти мимо такого халатного отношения.

До сих пор не понимаю, как все это терпел тогда мой шеф. Он, конечно, злился на меня, но иногда просто с улыбкой мне говорил: «Приехала из тундры на мою голову. Откуда ты такая взялась только? Прямая, как электричка!»

Проходили годы, я боролась за правду, меня терпели, коллега продолжала меня накручивать. И вот в один из моментов я неожиданно для самой себя поняла, почему сегодня руководитель принял такое решение и почему его надо выполнять. Меня осенило, и я *приняла* это решение, ведь оно было правильным! Тем не менее моя подруга бубнила на ухо, мол, «опять все не так, опять все не этак». Послушав ее минут пять, я повернулась к ней и впервые за время работы направила всю свою молодецкую удаль на нее: «А ведь ты сейчас не права!» – и далее аргументы и факты.

На следующей неделе, перед тем как взорваться после очередного решения, я брала паузу и искала логическую связь, и получалось, что и то, и это, и следующее, и еще одно решение – все они правильные. Коллегу свою я быстро приструнила, потихоньку-потихоньку все перевернулось, и я начала защищать своего босса теперь уже от нее.

В результате я стала руководителем сектора в 25 лет, что было практически невозможно в то время, и со своим боссом проработала в паре больше 17 лет.

Как меня тогда не уволили, я себе не представляю. Но хорошо то, что хорошо кончается.

Позже Ольга Фирсовна посещала один из бизнес-лагерей Владимира Тарасова и очень сильно «зацепилась» за одну из концепций таллинской бизнес-школы, которая звучит так: *«лучший подчиненный – тот, который помогает своему руководителю»*. С тех пор она стала правой рукой и неразлучным товарищем основателя нашей компании Павла Михайловича Гориславцева.

Действительно, в нашей стране совсем не принято помогать своим боссам. Наоборот, во многих книгах по управлению написано, каким образом нужно помогать подчиненным и не принимать помощи от них.

Тем не менее нужно смотреть правде в глаза: если нет сотрудников, которые могут менеджеру помочь, то он может «порваться», так как всегда находится между двух лагерей.

С одной стороны, у него есть команда, интересы которой он должен защищать перед работодателем и менеджерами высшего звена. С другой – у него есть обязанность защищать интересы собственника бизнеса перед линейными сотрудниками, постоянно мотивируя их на выполнение задач.

И если подчиненные начинают бунтовать, игнорировать, сопротивляться и всячески пытаться не выполнять задачу, поставленную руководителем, то у менеджера явно не

будет повода для отличного настроения и веры в человечество. Это отнимает силы, так как приходится тратить дополнительные ресурсы на уговоры, объяснения, а порой и выяснение отношений.

А теперь представьте, что менеджер ставит задачу и подчиненные начинают думать, как помочь ему в этой ситуации и поскорее и получше ее выполнить. Это придает сил. Ведь когда понимаешь, что ты не один, что есть люди, которые готовы тебе помочь и прикрыть тебя, это вдохновляет.

Согласитесь, второй вариант совершенно не характерен для нашего менталитета. Тем не менее попробуйте поработать таким образом. Попробуйте понять, почему руководитель сейчас так делает и так говорит. Что им движет? Да спросите, в конце концов, почему именно так он поступает! Окажется, что у него есть своя правда, свои мотивы. Окажется, что у него нет злого умысла против вас, а он просто защищает интересы бизнеса, и так далее...

После рассказа Ольги Фирсовны я крепко призадумался. Тогда мы работали вместе с Тимуром, и я тоже довольно часто выпячивал свое эго, не с первого раза соглашаясь с его решениями.

Оказалось, что не сопротивляться руководителю физически тяжело. Когда тебе ставят новую задачу или требуют от тебя нехарактерных действий, первая реакция – бурлящее возмущение. Но, всем, кто помнил слова про «лучших подчиненных», приходилось это возмущение сдерживать. Потом оно угасало, приходилось вникать в мотивы руководителя, разбираться в них, понимать их и только тогда уже начинать ему помогать. А это непросто, скажу я вам. Вот «козлить» и бить в себя грудь – проще простого.

Защищать интересы своего руководителя – это не принцип и не убеждение. Это навык. Этому нужно учиться так же, как ездить на велосипеде и завязывать шнурки. И я учился.

Так что, если вы будете выбирать, кого из сотрудников назначать на роль менеджера, возьмите этот навык за один из критериев. Его нельзя потерять или забыть. Он впечатывается навсегда.

Видимо, по этому принципу спустя какое-то время Тимур и назначил меня своим заместителем.

В конце 2010 года Тимур придумал отличную традицию, которую я поддерживаю в департаменте до сих пор. Он поручил своим непосредственным менеджерам написать письмо в его адрес. Тема – «Чему я научился за год». Это потребовалось для того, чтобы менеджер сам оглянулся назад, порефлексировал по поводу прожитого года, провел анализ, выявил свои сильные и слабые стороны, точки роста и подвел индивидуальные итоги.

Перед тем как сесть писать это сочинение, я посмотрел на свою татуировку **«ЗАЩИЩАЙ ИНТЕРЕСЫ СВОЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ»** и первой строчкой вывел: «Привет, Тимур! В этом году я научился защищать твои интересы...»

А это было ой как непросто... попробуйте...

28. Люди будут делать, когда легче сделать, чем не сделать

Ты даже представить себе не можешь, на что способен человек, который наконец-то понял, что у него нет другого выхода.

Макс Фрай

В предыдущей главе можно было прочитать, что делать, чтобы внедрение новых правил гарантированно проходило. Теперь немного про способы осуществления.

Есть у меня хороший товарищ. Я о нем уже упоминал. Зовут его З. Б. Б. Вот так именно все и зовут – «Зэбэбэ».

Это такой лысый здоровый мужчина с черными суровыми бровями, который прежде, чем его случайно занесло в бизнес, прошел школу ГРУ.

Иногда мы с ним встречаемся, чтобы друг друга поучить.

Со своим гэрэушным пафосом он учит меня, и со своей менеджерской интеллигентностью пытаюсь учить его я.

Очень хорошо помню, как в декабре 2009 года он излагал поучительное менеджерское правило, которое берет начало с его предыдущего места службы и которое, как оказалось позже, работает безотказно.

Суть заключается в следующем. Если задача не выполняется раз от разу, то подчиненному нужно создать такие условия, при которых выполнить эту задачу ему будет легче, чем *не* выполнить. Тогда сотрудник, выбирая между двух зол, выберет, как полагается, меньшее, после чего вероятность выполнения задачи возрастет в разы.

Представьте, что у вас есть сотрудник, которого вы отправили на переговоры вместо себя, а сами срочно уехали на Мальдивы, ну или хотя бы в Крым.

И вот стоит ваш сотрудник перед дверью с золотой табличкой, на которой написано: «Самый Страшный Председатель Правления в мире Запугайко Г. К.». Стоит и боится.

У него всегда есть выбор.

1. Придумать причину, почему он не смог зайти (доехать, долететь, добежать), положиться на русский «авось», вернуться в офис и потом долго рассказывать вам, «почему в тот день встреча не могла состояться».

2. Преодолевая страх, не зная, что ждет его внутри, ворваться к Запугайко и начать переговоры.

При этом, если сотрудник будет знать, что во втором случае он столкнется с полным непониманием ситуации с вашей стороны и может быть отправлен на гауптвахту, он выберет меньшее зло – поборет свой страх и пойдет на переговоры, потому что в данном случае легче сделать, чем не сделать.

Спустя месяц после того разговора с З. Б. Б. мне посчастливилось увидеть ярчайший из примеров, когда такое решение претворено в жизнь.

В каждой курилке у нас находится по две урны. Одна с водой – для окурков, вторая – просто мусорное ведро для стаканчиков из-под кофе, пачек из-под сигарет и т. п. И на протяжении четырех лет много-много руководителей разного звена, включая начальника административно-хозяйственной службы, разными способами (от написания объявлений до выступлений на собраниях) пытались наладить процедуру выкидывания мусора. «Не бросайте бумагу в урны для окурков – может случиться пожар!», «Есть специальные урны для пустых пачек!» и т. п.

Ничего не работало. Все равно находилось множество талантливых людей, которые наполняли пепельницу бумагами и стаканами.

И вот, придя на работу в один прекрасный весенний день, злостные нарушители столкнулись с **ГЕНИАЛЬНЫМ МЕНЕДЖЕРСКИМ РЕШЕНИЕМ**, согласно которому легче было не сделать, чем сделать. Они увидели ту же урну, но теперь туда уже было невозможно выкинуть ничего, кроме окурков. На урну просто были наварены тонкие прутья, между которыми пролезала только сигарета.

После этого в офисе воцарилась культура выбрасывания мусора и полная гармония.

Позже я еще не раз убеждался в том, что это правило работает, но по-настоящему был поражен, когда увидел целое государство, в котором данное правило возведено в национальный культ. Эта страна кормит весь Евросоюз и считается одной из благополучнейших в мире. Как вы уже поняли, она называется Германия.

В конце 2012 года я ездил в Мюнхен и был очень удивлен отсутствием пробок (хотя в Мюнхен на Oktoberfest прилетело несколько миллионов туристов), а также культурой и организацией движения.

Так получилось, что разговорились мы с одним русским водителем, который там живет уже десять лет, и начали спрашивать (конечно же!), почему все немцы по правилам ездят и ничего не нарушают. И он поведал нам удивительную историю...

В Германии все водители до жути боятся, что их отправят на идиоттен-тест.

Вот сидишь себе в своей немецкой квартирке, кушаешь немецкие сосиски, тут тебе приходит письмо-уведомление с фотографией твоей машины. Превышение скорости на 20 км/час и приличная сумма штрафа.

Ну ладно, погоревал, заплатил. А потом настроение такое – погонять охота, вечером после работы, да по хайвею... И еще раз штраф пришел.

А на третий раз уже не придет, точнее, придет, а к нему еще и уведомление – мол, вы лишены прав вождения на транспортное средство на три месяца. Если поймает вас – посадим в тюрьму. Обратно права вы сможете получить только через три месяца и только в том случае, если пройдете идиоттен-тест.

Просто власти Германии считают: если ты с первого раза не понял, что нарушать не надо, со второго не понял, да еще и с третьего не понял, значит, ты идиот. Поэтому – добро пожаловать к психологам!

Идиоттен-тест просто так, без подготовки, пройти невозможно, поэтому нужно посетить около 40 занятий с психологом, который будет долго и нудно читать тебе лекции на тему того, как правильно водить автомобиль, вести себя за рулем и как правильно должен думать настоящий водитель. Каждое занятие

идет час и стоит 100 евро. То есть, помимо штрафов за превышение, нужно будет еще 4000 евроков отдать за этот курс.

После каждого занятия тебе ставят штампик, что прошел, мол. Приходишь на идиоттен-тест, штампик проверяют – если есть все 40, сдавай. И вероятность, что сдашь, есть. Если нету 40 штампиков, скорее всего, не сдашь. Завалят.

Да и на вопросы, которые там задают, неподготовленный человек ответить не сможет.

Вот один из примеров:

«Представьте себе, что вы стоите выпивши на улице, а рядом у женщины начались предродовые схватки. Если вы ей не поможете, то она может умереть. Ваши действия?»

Обычные ответы:

«Конечно, сяду за руль и спасу женщину», «Вызову скорую помощь» или «Остановлю такси».

Или варианты подобных ответов.

В результате вы не сдали.

Потому что правильный ответ только один:

«Господин психолог, я даже не могу представить себе такой ситуации, чтобы я стоял выпивши на улице. Потому что я вообще не пью».

Или вас попросят нарисовать елочку и дадут вам красный карандаш. Вы старательно вырисовываете дерево, а вам в ответ:

– Елки красные не бывают!

Главное – чтобы 40 штампиков стояло.

А когда ты будешь слушать лекции, на сколько месяцев это растянется, где ты возьмешь на них деньги, учитывая, что средняя зарплата в Германии 1500 евро, никого не колышет. То есть можно и через год только права вернуть.

И все это за тройное превышение скорости на 20 км/час.

В общем, создают в стране такие условия для водителей, что в следующий раз будет легче не нарушить правила, чем нарушить. Все об этом знают и так боятся, что нарушений на дорогах почти нет.

Вот это и есть эффективный менеджмент. Система управления, в которой люди поставлены в такие условия, что лучше никогда правила не нарушать!

А вот в нашей стране по решению совета директоров из генерального штаба Ford на одноименном заводе лавочки с территории убирают. С такой формулировкой: «Ежели русскому человеку лавочку поставить, он на ней будет сидеть. Пока рабочий день не закончится».

29. Выращивайте людей – это ваша главная цель

Путин не всемогущий ниндзя. Он силен, как и любой правитель, своими людьми, которые выполняют его приказ. И слабы теми людьми из своего окружения, которые приказ не выполняют.

Михаил Юрьев,

один из эфиров «Главрадио» на «Вести FM»

Любой король силен своею свитой. Чем сильнее и преданней вокруг него люди, тем больше сил у самого короля, тем сильнее его государство и тем больше его боятся короли соседних земель.

К сожалению, культура выращивания людей у нас в стране неразвита, и очень многие менеджеры отпускают восвояси хороших сотрудников, не борются за их будущее и думают только о своей собственной шкуре.

Буквально сегодня (сейчас за окном апрель 2013 года) в очередной бизнес-группе в Facebook появилась бездумная картинка с модной цитатой: «Когда люди уходят – отпускай». Она собрала уже полтысячи «лайков» с комментариями типа: «Тот, кому ты по-настоящему дорог, кто ценит тебя, не уйдет никогда».

Не знаю, не знаю... Если вопрос касается бизнеса и этот человек нужный, считаю, что за него стоит бороться. Я так работаю всегда и ни разу не пожалел об удержанных людях. А отпустить – это самое простое. Ведь на это не надо тратить ни сил, ни времени, не надо напрягать мозги. Но нельзя забывать правило: приходят работать в компанию, а увольняются от менеджера. Всегда.

Более того, я искренне считаю, что качество менеджера измеряется количеством выращенных сотрудников, которые работают на благо компании, количеством выращенных других менеджеров и количеством выращенных чемпионов. У меня в компании на данный момент времени работает более 40 сотрудников, выпорхнувших из-под моего личного крыла. Про это и хочу рассказать.

Мне самому вырасти было очень тяжело. Несмотря на то что я был лучшим продавцом года в компании и во второй год работы тоже шел на лидирующих позициях, я очень хотел вырасти. Но никто не мог мне сказать, что нужно делать для того, чтобы я вырос, как я должен работать, какие результаты показывать и сколько времени требуется, чтобы стать руководителем. Когда я обращался с этими вопросами к своим менеджерам, было очень неприятно не получать ответов. Все притворялись хомячками, делали вид, что не понимают, о чем речь, и максимум, что я слышал, это: «Погоди, еще не время».

То же самое и с назначением на должность менеджера среднего звена. У меня был тот же руководитель, я тоже за ним бегал, будучи первым номером второй год подряд среди отделов. И на этот раз от меня постоянно отмахивались, ссылаясь на «плохое настроение вышестоящего». После семи месяцев «плохого настроения» выяснилось, что мой вопрос ни разу не поднимался, из-за чего я был сильно демотивирован.

Поэтому я решил, что мои люди не должны чувствовать, будто их «кинули», и всю

свою менеджерскую жизнь трачу на то, чтобы помогать расти другим. Ни один человек, работая со мной честно и показывая при этом достойные результаты, не был обделен: все выросли до менеджеров или были переведены в другие подразделения на достойную работу. Если вы спросите людей, которые со мной работали, то они смогут подтвердить: каждую вторую фразу я начинал со слов: «Когда вы будете менеджером...» или «После вашего назначения на должность руководителя...» Я делал это специально, потому что очень хотел, чтобы люди видели светлое будущее или возможный путь. Даже те, кто не справлялся с работой переговорщика, но работал честно, выходили из отдела бухгалтерами, юристами, специалистами по обслуживанию, корректорами, специалистами по подбору и так далее.

Все они мои сторонники, все они защищают мои интересы, все они идут мне навстречу, все они уважительно ко мне относятся, все они поддерживают мой имидж и репутацию. И это приятно.

Каждый из них знает, что у меня в районе сердца есть татуировка, посвященная им: **«ВЫРАЩИВАЙ ЛЮДЕЙ – ЭТО ТВОЯ ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ!»**

Я всегда удивлялся, когда некоторые мои коллеги буквально гасили своих людей, которых я с удовольствием взял бы работать к себе. Оказывается, некоторые настолько боятся роста своих подчиненных, что готовы работать со слабыми сотрудниками всю жизнь. Лишь бы их не подсадили и лишь бы у них никого не забрали.

Удивительная история однажды произошла со мной, когда я уже работал менеджером среднего звена. В свое время Павел Михайлович внедрил в компании очень хорошее правило: за прием, увольнение и назначение отвечает не непосредственный руководитель, а человек, стоящий над твоим непосредственным руководителем.

То есть все перемещения сотрудников осуществляются через одно управленческое звено. Это позволяет избежать ошибок и исключить способы злоупотребления властью.

В начале 2010 года я вызвал к себе линейного менеджера, чтобы поговорить с ним о том, что я хочу одного из его лучших сотрудников забрать к себе в «особый отдел», элитный в нашей компании. Там работают специально отобранные исключительно сильные переговорщики. Менеджер начал краснеть, пыхтеть, злиться и возмущаться:

– Это же моя кровинушка. Я столько сил в него вложил, столько месяцев на него потратил, столько нервов измотал!

Объясняю, что людям нужно давать расти, люди хотят самореализации, развития. Этот сотрудник уже больше в данном подразделении ничего не получит, он всего достиг, уперся в потолок, а в новом отделе он будет развиваться и дальше. Что даже в семьях дети вырастают, и родители вынуждены их отпускать из дома в вузы или в новые семьи. Никакие аргументы не помогли.

Тогда я говорю:

– Давай, чтобы быть честными перед человеком, предложим ему выбор: он может остаться с тобой и продолжить стабильно работать, а может принять мое предложение и продолжать прокладывать свой тернистый путь.

На том и договорились.

После беседы со мной боец принял мое предложение и перевелся в наш краснознаменный отдел, где продолжил спасать мир. Но вот то, что случилось с его менеджером, не укладывается у меня в голове.

Он собрал свое подразделение и с грозным видом сообщил людям:

– Нас с вами покинул наш боевой друг и товарищ. Человек, с которым мы вместе прошли бок о бок... (и так далее...) Я считаю такой поступок предательством нашего отдела, рекомендую больше с бойцом не встречаться и руки ему не подавать.

А на самом-то деле сотрудник пошел на повышение! Хотя и в горизонтальной плоскости!

Я поступал противоположным образом. Мы собирались, я вручал бойцу какой-нибудь подарок от отдела, мы всегда ходили праздновать его повышение, я благодарил его за работу, он благодарил всех нас. Наконец-то еще один наш специалист пошел на повышение! Ура!

И, что самое удивительное, после таких мероприятий люди хотели работать со мной еще больше, еще лучше и еще дольше. Они хотели этого, потому что знали: от этого руководителя и из этого подразделения можно вырасти. Вот он, перед глазами, реальный пример!

А что думали те люди, которым говорили про предательство? Можно только догадываться.

Даже представить страшно, сколько людей не получают повышения из-за такой позиции своих руководителей. Ведь они такого явно не заслужили.

Людям нужно давать возможности и надежду, не бойтесь, что вас «подсидят». Если вы сильный, вы выращиваете людей, показываете отличные результаты своей работы, то ваших лучших сотрудников действительно могут воспринимать как замену вам. И вас действительно могут заменить эти сотрудники. И именно в этом и есть смысл менеджерской работы. Именно это позволит и вам расти дальше. Более того – выращенная замена есть единственное условие, при котором вы сами растете.

Люди, которые работают с вами, – это ваш основной капитал. В бизнесе нельзя работать, все время *накапливая* что-то или кого-то около себя. В бизнесе ценятся инвестиции и *движение* активов.

Люди будут работать с нами до тех пор, пока будут понимать: мы можем решить их профессиональные, материальные и социальные вопросы. А рост сотрудников в вашем подразделении – это и профессиональные, и материальные, и социальные вопросы, и если у вас появятся живые и яркие примеры успешно выращенных вами людей, то большинство подчиненных станут вашими сторонниками.

Уверен, что у качественных учителей большое количество учеников выбирают правильный путь по жизни и становятся грамотными людьми. А у плохих учителей таких учеников немного.

Уверен, что у правильных командиров после армии молодые ребята становятся настоящими мужчинами. А у плохих – разгильдяями.

Уверен, что у отличных руководителей есть много компетентных, честных и крепких выращенных сотрудников, и это настоящий показатель качественной менеджерской работы. А плохие боятся выращивать людей и думают только о том, чтобы не потерять свое место.

Ну так что, сколько людей вы вырастили?

30. Любая ваша идея может быть подвергнута сомнению

Что бы вы ни затевали, вам необходимо воодушевление.

Вне зависимости от того, какую жизненную тропу вы выберете, обязательно найдутся люди, которые будут твердить вам, что вы заблуждаетесь. И на вашем пути к успеху обязательно возникнут трудности, под давлением которых возникнет искушение поверить в то, что ваши критики правы.

Чтобы не сбиться с пути и не спасовать перед трудностями, вам понадобится примерно та же вера и примерно то же воодушевление, что испытывает солдат, сражающийся под своим флагом. Даже самый спокойный мир нуждается в храбрых и бесстрашных мужчинах и женщинах, которые при необходимости смогли бы его защитить.

Ральф Уолдо Эмерсон

Апрель 2010 года. Я в должности заместителя директора по продажам нахожусь в поиске способов усилить подразделение, которое состоит ни много ни мало более чем из двухсот человек.

Нужно заметить, что департамент продаж представлял тогда из себя творческое и свобододолюбивое подразделение. Каждый сам выбирал способы работы, искал новые идеи и новые методы их внедрения, ставка была на творческих товарищей, способных придумывать новое и весело применять. Называлось все это «эмоциональный консалтинг», сотрудники отделов продаж делали упор при работе с клиентами на личные контакты и мало внимания уделяли самому продукту – «КонсультантПлюс».

Со временем клиенты стали уставать от чаепитий с продавцами, которые травили байки, не приносящие никакой реальной пользы, и мы начали уступать конкурентам при прямых пересечениях наших предложений.

Так как я в то же время занимался подбором и адаптацией сотрудников и много времени проводил в службе персонала, мне случайно попала на глаза анкета одного из увольняющихся сотрудников. В графе «пожелания и рекомендации» было написано следующее (дословно): «Очень странно, что так мало времени и внимания уделяется “КонсультантПлюс”. Клиентам гораздо важнее, что останется после того, как продавец уйдет. На основании этого послекусия и принимается решение – работать со “Что делать Консалт” или с кем-то другим». Это написал сам боец, представляете?

Короче, нужно было срочно проверять, насколько велики и глубоки знания продавцов о нашем основном продукте, чтобы не только предлагать клиентам пообщаться с приятными и харизматичными сотрудниками, но еще и показывать выгоду от работы с нашей компанией и нашим продуктом. Вот самоочевидная точка роста.

Я занялся вопросом вплотную, так как цель мне была ясна: все должны в

совершенстве знать нашу систему и уметь ее верно представить. Выход был, по сути, один: подготовить материал, который сотрудники должны освоить, и провести тотальную аттестацию персонала на знание этого материала.

Итак, вопрос проведения аттестаций проработан очень тщательно и досконально. С учетом всех норм законодательства и здравого смысла разработано положение, варианты конкурсных комиссий, методические пособия, наборы билетов, бланков оценок и так далее.

Самое главное, что нужно понимать: так как эта процедура для департамента нова, сотрудники будут обеспокоены тем, что оценка их компетенций окажется субъективной. Придумали механизм, позволяющий избегать ошибок и здесь.

Мне было важно, чтобы аттестация не превратилась в экзамен, перед которым самые лучшие и талантливые сотрудники занимались бы зубрежкой и подготовкой шпаргалок вместо того, чтобы понимать наш продукт и продукт наших конкурентов. Важно было, чтобы аттестация не дала причин для увольнения или возможностей наказать сотрудников. Чтобы она не казалась данью моде, а являлась реальным и объективным способом оценить компетенции сотрудника с обозначением его и наших точек роста.

В общем, я загорелся этим проектом, глубоко его прорабатывал, считал, что это единственный способ подтянуть профессиональный уровень продавцов, и готовил презентацию для Тимура, чтобы он принял решение о датах проведения аттестации.

Но Тимур по своим соображениям решил, чтобы я договорился о проведении аттестации с теми людьми, чьих подчиненных мы станем проверять, то есть с двумя самыми влиятельными на тот момент менеджерами среднего звена в департаменте – Тошей и Аней.

Я был настолько уверен в правильности своей идеи, что меня ничто не смущало. Я назначил совещание-презентацию, пригласил Тошу, Аню и директора по персоналу и для них троих, счастливый и довольный, начал свое повествование. Все как положено: с обозначением проблемной области, выгодами от внедрения, расчетами эффективности, незакрытой потребностью, примерами из практики других компаний и так далее.

Тоша прервал меня на четвертой минуте и начал задавать каверзные вопросы: «Что конкретно будут проверять?» Я дал ему образцы вопросов и выкладки, которые давали ответы на вопросы. Тоша на моих глазах начинал злиться по непонятным причинам. *А это как будет? А это? А субъективность? А объективность? А цель?* Я отвечал, хотя для меня такая странная агрессия с его стороны оказалась большой неожиданностью.

Тоша напряг скулы, у него загорелись глаза, и он выдал следующее:

– Я считаю, что вся проблема в менеджерах, а не в сотрудниках. Наши менеджеры слабы и не могут научить наших людей. Нам нужно вкладываться в них, чтобы они вкладывались в сотрудников. А так у нас опять «все палки летят в сотрудников, а менеджеры здесь ни при чем».

Я стоял оторопевший, потому что не понимал, почему так резко изменилось его отношение. (Только спустя несколько лет я понял, что Тоша всегда делал так, чтобы отвести внимание от проблемного вопроса. Но об этом в следующей главе.) Тут его неожиданно поддержала Аня:

– Да, да. Проблема в линейных руководителях. Я согласна с Тошей.

Я отвечаю:

– Есть программа развития менеджеров, это другой вопрос. Я предлагаю решить конкретный вопрос для того, чтобы мы подтянули знания своих людей. Есть запросы на это от самих сотрудников и даже от клиентов. Давайте поможем нашим менеджерам создать условия, в которых сотрудникам будет легче выучить «КонсультантПлюс», чем не выучить его.

Тут они оба начали размахивать руками:

– Нет, нет, так дело не пойдет. Вот когда мы были продавцами, мы учили все сами, без всяких аттестаций. И никто над нами с кнутом не нависал.

Вдруг вмешалась директор по персоналу и сказала:

– Считаю, что вопрос недоработан. Я уверена, что нам, помимо знания продукта, нужно замерять и другие компетенции. Допустим, стрессоустойчивость или приверженность ценностям компании.

Я говорю:

– Ребята, это другая процедура, мне понятно, что делать, если сотрудник не знает сильные стороны наших конкурентов. Но я совсем не представляю, что делать, если мы выявим у сотрудника низкую стрессоустойчивость. Я хочу решать одну задачу – чтобы все сотрудники умели правильно представлять наш продукт, а не только красиво одеваться и рассказывать веселые анекдоты.

Тут покрасневший Тоша неожиданно встал, заявил, что уже высказался, что вопрос не проработан, и вышел, буквально хлопнув дверью.

Я сидел в ужасе, так как совершенно не ожидал столь бурной реакции. Следом вышла Аня, а за ними поплелся я, оставив в кабинете директора по персоналу.

Спустя три года, когда мы второй раз проводили аттестацию и я уже был директором, Тоша признался мне: это была отличная идея, а он тогда воспринял предложение как способ оценки собственной работы. То есть посчитал, что по количеству не сдавших аттестацию сотрудников мы будем делать выводы о профессиональном уровне руководителей. А у него в подразделении на тот момент могло не сдать аттестацию около 90 % подчиненных. То есть он просто испугался, что сам будет оценен низко.

Но это спустя три года. А в тот момент я был по-настоящему шокирован произошедшим, ведь я считал, что аттестация персонала – самая главная точка нашего развития.

У меня не получилось договориться с менеджерами среднего звена. И с тех пор у меня появилась татуировка: **«ЛЮБАЯ ИДЕЯ МОЖЕТ БЫТЬ ПОДВЕРГНУТА СОМНЕНИЮ»**.

Тимур пожал плечами и побежал совершать очередной подвиг, а я остался у разбитого корыта. И сам был виноват, потому что действовал как плохой переговорщик. Я настолько верил в гениальность и правильность идеи, что не рассчитывал на отказ. Не принял во внимание то, что возможны возражения коллег, не готовился к их отработке. Все очень просто.

Даже если идея хороша и правильна, обязательно ждите того, что ее будут подвергать сомнению. Причина значения не имеет – вы ошибаетесь, вы правы, вы запугиваете, вы мотивируете, вас не любят, вас любят – все равно. Вашим идеям будут сопротивляться. Всегда. Потому что всех пугают перемены.

С того дня и до сих пор перед тем, как предлагать что-либо новое своим коллегам, я готовлюсь к возражениям, рисую схемы, предполагаю, что скажут коллеги в том или ином случае. Так же, как с клиентами.

Сейчас при презентации новой идеи за круглым столом сидят два-три человека, которым эта идея уже нравится, потому что с каждым из них я встречался отдельно и обсуждал перспективность нововведения, просчитывал риски и развеивал возможные сомнения. Ответы на возможные возражения готовы заранее.

Теперь в 80 % случаев получается внедрять инструменты, технологии и идеи. Остальные 20 % не внедряются по той же причине, почему я не смог ввести аттестацию, – слабая личная подготовленность.

Нужно понимать, что ваши сотрудники вас не воспринимают как абсолютного гения. Скорее, вы для них – ходячая угроза. Зная это, вы можете правильно продавать свои идеи и готовиться, готовиться, готовиться. Так правильно, и так гораздо легче, тем более в нашей стране, где подчиненные могут сопротивляться просто так, как делал это Тоша. Но это совсем другая история, и про это следующая татуировка...

31. На фиг аналитику во время кризиса

*Суровый закон движения – успехи и неудачи,
Суровый закон движения – вперед, и только вперед,
Падают – помоги им, но это вовсе не значит,
Что можно замедлить движение, что можно прервать
поход.*

*Мы знаем, что есть усталые, мы видим, что есть
отсталые,
Идущие с нами нехотя, пошатываясь и скользя,
Не слушай их тонких жалоб, расхлябанности не жалуя,
Помни одно: в движении задерживаться нельзя...*

Борис Пильняк

Бывает так, что люди опускают руки. Сдаются, перестают за себя бороться, начинают плыть по течению и тихонько чахнуть. С этим можно что-то сделать, можно человека реанимировать, вдохновить, вытащить из кризиса. Тяжело, но можно. Главное в этот момент оказаться рядом, потому что другому нужна ваша энергия и ваши силы.

Обязательным условием «вытаскивания» человека является вложение в него ваших дорогих, личных, собственных жизненных сил. Если готовности отдавать свои силы нет, лучше даже не пробовать.

А бывает так, что падают целые подразделения. Это страшное зрелище, скажу я вам. Представьте себе: работали-работали люди, что-то делали, вдруг показатели начинают медленно падать, вдруг увольняется кто-то... потом еще кто-то уволился, а показатели еще чуть-чуть упали... лица у руководителей становятся напряженней, погода за окном хуже, шуток в кабинете меньше, а тишины больше, и уже явственно ощущается: что-то не то. Потом, когда с тобой здороваются коллеги, ты замечаешь, что никто никому не смотрит в глаза, и вот это постоянно растущее напряжение, витающее в воздухе, вот это ощущение натянутой струны, которая сейчас лопнет, не дают тебе расслабиться, но и работать тоже не тянет.

Кто виноват в такой ситуации? Ответ есть. Всегда виноват менеджер!

Потому что вверенное менеджеру подразделение, которое начинает чахнуть, тоже требует вложения его дорогих, личных жизненных сил. Иначе падающее подразделение не поднять никогда.

В мае 2010 года Тимур отправил меня поднимать падающее подразделение. Менеджеры там друг с другом ругались, результаты были слабые, уважения друг к другу не много, а нытья более чем достаточно. Моя задача заключалась в том, что нужно реанимировать сорок пять человек, вышибить из них дурь и отправить на героические свершения. В общем, спасти мир.

Как всегда.

Самый большой вопрос, который возникает в таком случае: чем же занимаются руководители такого подразделения, если на их глазах боевой отряд превращается в болото?

Представьте себе корабль, который тонет. Все знают, что он тонет, так как данный факт скрыть очень тяжело. Он медленно и верно уходит под воду. Что обычно происходит в таком случае? Суета. Все бегает, спасаются, капитан командует, связисты докладывают на берег, матросы спускают на воду шлюпки, кто-то раздает спасательные жилеты, а может быть, кто-то еще пытается заделать течь в борту, из-за которой корабль пошел ко дну.

То, что я увидел, не укладывалось в моем сознании. Люди двигались медленно и лениво, даже моргали не за треть секунды, а за три. Как в замедленном кино. Как будто передвигались они не в воздухе, а в воде – такие ме-е-едленные сотру-у-удники-и-и.

Что самое интересное, все менеджеры этого подразделения (а их было четверо – трое линейных и один среднего звена) в это время, нахмутив брови, пристально смотрели в мониторы и что-то изучали, периодически нажимая кнопки на клавиатуре.

Это не было похоже на тонущий корабль. Это было похоже на сонное царство, заполненное унылыми людьми.

Чем же все это время занимались командиры?

История непростая. Как только в подразделении начался серьезный спад результативности, менеджеры усилили контроль за действиями своих людей. Вроде бы сделали все правильно, но кроме контроля не сделали ничего. Перестали разговаривать с людьми, перестали их учить, перестали мотивировать, короче говоря, перестали отдавать свои жизненные силы на подъем сотрудников.

После усиления контроля люди были демотивированы и работали в ужасном настроении. Им даже никто не объяснил, что случилось и почему их вдруг стали так пасти. Так как с кислым лицом работа идет хуже, чем со счастливым, результат медленно, но верно полз вниз. Начали уходить первые сотрудники...

Реакция руководителей оказалась неоднозначной. Менеджеры разработали целую простыню KPI-показателей, сетку действий сотрудников в течение рабочего дня, контроль за самым малейшим передвижением, регламентировали время на те или иные действия. И погрязли в файлах Excel, прописывая в каждую ячейку действия подчиненных. Менеджеры превратились в сканеры, которые тупо преобразовали действия людей в таблицы. Без всякого другого управленческого воздействия, потому что времени ни на что другое не оставалось. А главный менеджер на территории сводил это все в огромную табличную простыню и корпел над показателями.

В итоге сотрудники формально все выполняли, но с таким настроением, что результат упал до уровня плинтуса.

Когда я поинтересовался, зачем все это, то получил гениальный ответ: менеджеры пытаются найти причину, в чем они ошибаются, и поэтому смотрят, что не так делают их подчиненные, чтобы навести порядок на основании полученных данных.

Это был уже не блок продаж, а научно-исследовательский институт, в котором каждый начальник занимался анализом действий сотрудников.

Представьте себе, что на тонущем корабле капитан откроет большую карту, регламентирующие документы, морские уставы и начнет думать над причинами, почему

же его корабль идет ко дну. Задумается, в каком таком месте он ошибся. Устроит проверку занятости экипажа...

Или начальник пожарной бригады во время пожара предастся размышлениям о причине возгорания и о том, что делать, чтобы так больше не происходило.

Хотя роль и первого, и второго – спасать людей личными командными действиями. Все.

«Аналитику» я запретил, файлы Excel закрыл и велел больше не открывать. Это было очень болезненно, потому что им уже было жаль бросать огромные таблицы, ведение которых превратилось в самоцель. Ведь действительно же, чертить таблицы куда проще, чем отдавать себя людям, разве нет? К тому же создается постоянная видимость работы, и упрекнуть менеджера, что он ничего не делает, невозможно.

...Таблицы отменил и заставил работать с персоналом. И вот почему: в момент, когда корабль тонет, нельзя копаться в прошлом, нельзя разбираться в причинах, почему так происходит, даже думать нельзя.

В этот момент все действия должны быть направлены на то, чтобы поскорее выбраться из задницы. И менеджеры личным примером должны совершать действия, направленные в будущее.

И только в будущее.

Потом, когда все будут спасены и пробоина в корабле залатана, можно выпить стаканчик вина и провести глубочайший анализ произошедшего, понять, как впредь избежать подводных рифов, нападения пиратов и других непредвиденных обстоятельств.

Но только не тогда, когда ваш корабль тонет. И не вместо других действий.

Что сделал лично я?

Не поверите. Каждое утро всего на полчаса в начале рабочего дня я собирал вокруг себя сорок пять человек и делал что угодно, только не занимался анализом.

В первое утро мы читали отрывки из «Вишневого сада» и разбирали образ Епиходова, решая, что нам предпринять, дабы быть похожими на него, чтобы нас тоже называли «22 несчастья».

Во второе утро мы дали клятву отказаться от поиска собственных ошибок и составили перечень действий, которые будем совершать ежедневно без тотального контроля менеджеров.

В третье утро мы научились делать разминку рта, щек, губ и голоса, чтобы разговаривать уверенно.

В четвертое каждый выходил на импровизированную сцену и рассказывал стихотворение про себя любимого, которое должен был написать за сутки.

В пятое мы провели мастер-класс по демонстрации системы «КонсультантПлюс».

На двадцать девятой минуте задача на день, и побежали!

Люди оживали на глазах, у них снова начали светиться лица, расправляться плечи, они начали мечтать, смеяться, смотреть друг на друга и громко разговаривать. Чувствовалось, что бойцам интересно работать, и они даже сами начали рассказывать, что каждый день с радостью встают и идут на работу.

А не это ли мечта любого работодателя? Любого менеджера?

Мы встречались каждый день и за месяц увеличили эффективность подразделения в четыре раза. В последний день месяца я собрал всех менеджеров, мы выпили вина и

только тогда начали заниматься выяснением вопроса, почему у нас получилось вытащить подразделение. Во время встречи каждый выжег у себя татуировку: **«НА ФИГ АНАЛИТИКУ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА»**.

Только действия и только вперед. Ни в коем случае не оглядывайтесь, если вы попали в трясины.

Говорят, у восточных самураев есть фраза: «Если не знаешь, что делать, – делай шаг вперед».

Любая аналитика, любая отчетность, любая проверка – это шаг в прошлое, шаг назад.

Любое действие, направленное на выход из кризиса, – это шаг в будущее, шаг вперед.

Так что если вы попали в кризис, если вам тяжело, если сил не хватает и хочется все бросить – делайте шаг вперед.

Быть самураем все же лучше, чем чмошником.

32. Справедливости не существует

Лидер не бывает мизантропом и вечным «борцом-правдоискателем». Лидеры решают проблемы, а не борются с другими людьми.

Я много раз наблюдал тип личности, столь привычный с советского времени, – когда человек все время борется за свои права, реальные или мнимые. Ему все время кажется, что его обманывают или могут обмануть, что он чего-то недополучил, что ему что-то недодали (премии, часов занятий, путевки в профсоюзе, булочки в сухом пайке). И я никогда не видел среди этой большой и активной группы «социалистических правдоискателей» реально успешных людей. Лидер не может самоутверждаться через агрессию и борьбу против других. Лидер самоутверждается, когда зовет людей вперед, ввысь, к солнцу, а не путем подсчета пятен на солнце.

Отрывок из интервью с проректором РАНХиГС Сергеем Мясоедовым,

журнал «Управление персоналом», № 2, 2013

Я могу с абсолютной уверенностью заявить, что люди с обостренным чувством вселенской несправедливости – это самые серьезные разрушители в вашей компании. За свою жизнь я поработал с тремя яркими представителями данной категории, все они оказались женщинами (как мне иногда казалось, с расстроенной психикой), и про каждую есть что написать.

Но начну сразу с выводов, к которым я пришел после долгой мучительной работы с этими товарищами: если кто-то пытается упрекнуть вас в несправедливости, даже не вникайте, в чем суть. «Справедливость» – это самая серьезная манипуляция из всех мне известных, о чем вы можете с порога заявить своему оппоненту. Иначе утопнете в болоте.

Во-первых, так как тезис звучит социально правильно («кругом одна несправедливость, а ты даже не замечаешь»), то им приходится заниматься. Ведь надо быть борцом за справедливость, это же социально правильно, ага?

Во-вторых, справедливость всегда направлена в прошлое, то есть тебе приходится вникать в ситуации, которые уже прошли, чтобы обделенному когда-то, где-то и в чем-то человеку досталось его *что-то*, чего он давно заслужил.

В-третьих, справедливость – не абсолютная величина. Не бывает меньшей или большей справедливости, нельзя найти эталонную справедливость и ориентироваться на нее. У каждого справедливость своя, и у каждого она справедливей, чем у другого. Одна из самых страшных сцен, которую я видел, это когда два абсолютных борца за справедливость столкнулись в яростном споре за эту самую справедливость. Это больше напоминало битву Пересвета с Челубеем, и я думал, что они повыцарапывают друг другу

глаза, пока под страхом лишиться собственных волос не развел их в разные стороны.

При этом хочу отметить, что борцы за справедливость все делают не ради какой-то мифической справедливости, а исключительно ради собственной корыстной выгоды. Борьба за справедливость – это один из способов удовлетворить собственное эго или прогнуть систему под свои личные интересы.

Приведу парочку примеров из личных наблюдений.

Один из персонажей, про которого я буду писать, – точнее, одна, – хорошо руководила хорошим отделом, хотела стать лучшей по итогам года, так как соревновалась с другим руководителем другого хорошего отдела.

В итоге на самом финише что-то не получилось, и первое место занял ее коллега, за что и был отмечен на торжественном годовом собрании. А она отмечена не была, так как из двух (всего двух!) соревнующихся отделов заняла не первое место.

При награждении лучшего мы руководствовались здравым смыслом. Нельзя награждать двоих из двух, иначе это не соревнования, а профанация.

Но нашу мадам такой расклад не устроил, и она выносила нам мозг на протяжении двух лет при каждом удобном случае. «Почему меня тогда не наградили? Я что, плохо работала? Всегда вы поступаете несправедливо именно по отношению ко мне! Он занял первое место нечестно, я лучше, чем он. Это несправедливо. Несправедливо! **НЕСПРАВЕДЛИВО!**» Как вспомню, так до сих пор мурашки по коже...

Никакие объяснения не помогали. И выхода из этой ситуации не было, пока ей не сказали: «Да, мы приняли тогда такое решение, потому что посчитали, что так будет правильно. Больше ничего объяснять не будем».

Вторая мадам постоянно боролась за распределение ресурсов.

У нас в организации очень простые правила: ресурсы распределяются не равномерно, а таким образом, чтобы больший ресурс шел в подразделение с большей эффективностью. Хочешь себе больший ресурс? Работай более эффективно – получишь!

Но даму это не устраивало, так как нет в этом решении равноправия. Все помнят, что случилось с нашим государством, когда в 1917 году эффективных предпринимателей и менеджеров заменили неэффективные люди, которые хотели равноправия?..

С сожалением заявляю, что эти времена еще не кончились. За 72 года советской власти в нашей стране все перевернулось с ног на голову, и сотрудники считают, что имеют право качать права у хозяина предприятия, который (между прочим) платит за них огромные налоги, а им зарплату.

И наша дорогая дама постоянно билась за распределение любых ресурсов в свою пользу, так как неравномерное распределение между эффективными и неэффективными – «несправедливо». Иногда она даже чего-то добивалась, но тратила на это силы и время, вместо того чтобы прямо управлять своим подразделением. И в результате подразделение потихоньку загнулось, и дополнительные ресурсы никого не спасли.

Есть такая категория людей, которые подозревают всех во всем, которым все время кажется, будто кто-то их угнетает и обижает, будто кто-то у них вырывает из-под носа ресурс, будто кто-то у них что-то уводит. И эти товарищи от вас все время будут требовать некой «социальной справедливости». Не поддавайтесь. В коммерческих организациях социальной справедливости быть не может. Хорошо зарабатывать должен тот, кто хорошо работает, – тот, кто приносит больше прибыли, кто принимает более значимые и весомые

решения, кто отвечает за самые важнейшие процессы, кто делает больший вклад в движение и развитие организации.

Расскажу печальную историю. В период кризиса моя супруга руководила продажами в одной организации, которая занималась проведением бизнес-конференций. С продажами там было очень тяжело, и я решил ей помочь. Немного поправил финансовые условия продавцов, немного помог изменить систему мотивации, все это супруга завизировала по моей просьбе у директора компании, и продавцы ринулись в бой. За месяц продажи компании выросли в 11 (это не опечатка, в *одиннадцать*) раз! Наплыв денег на расчетный счет достиг максимальных показателей за время существования организации, ну и, соответственно, зарплата у продавцов выросла в три раза. Главный бухгалтер этого выдержать не смог и пошел устраивать разборки о справедливости к директору: мол, «зарплата какого-то продавца стала в два раза больше, чем у самого главбуха». Доводы про максимальный наплыв денег на счету не сработали, главбух подтянула других сотрудников бэк-офиса, и «справедливость» восторжествовала! Продавцам вернули старые финансовые условия, извинились, сказали, что это был просчет директора. И... через три месяца фирма объявила себя банкротом, так как все люди, занимающиеся коммерческой работой, включая мою жену, решили покинуть заведение, в которых торжествует вот такая «справедливость».

Запомните главное: в вашей компании, в вашем подразделении справедливость – это вы. Как вы решите, так и будет справедливо. Не объясняйтесь перед такими людьми, они все равно не поймут вас и не согласятся с вами, потому что они бунтари по духу и по сути. Они просто любят повоевать с ветряными мельницами, на каждой из которых красуется надпись: «Это несправедливо».

Да, несправедливо. Потому что **СПРАВЕДЛИВОСТИ НЕ СУЩЕСТВУЕТ.**

Очень важная татуировка. Запомните ее навсегда.

33. Сначала боремся со следствиями, потом с причинами

Посмотрите, что творится вокруг в мире, в Европе?

Мы не первые и не последние, не надо из этого делать трагедию. Ошибки бывают всюду, и не только такого масштаба, а гораздо большего, планетарного масштаба...

Реакция президента Украины Леонида Кучмы

на авиакатастрофу «Ту-154» над Черным морем

Дедовщина у нас начинается с детского сада, такое у нас общество.

Реакция министра обороны РФ Сергея Иванова

на трагедию с рядовым Сычевым в Челябинске

Тоша был очень сильным менеджером. Одним из самых сильных, с которыми я работал за свою жизнь. Мы с ним соревновались за чемпионские звания чуть ли не с первого дня работы на всех должностях, но так получилось, что кто-то из нас двоих должен был руководить другим, и жребий выпал мне.

Я стал директором по продажам, а Тоша – моим подчиненным и был этому не очень рад. К тому же в это время он находился не в самой лучшей форме.

Иногда мне казалось, что Тоша издевается надо мной на совещаниях, так как вел он себя так же, как и на той знаковой презентации с аттестацией. Всячески пытался уводить любые прикладные вопросы в глобальные проблемы, к которым не подступиться.

– Это все потому, что у нас низкий уровень культуры.

– Это из-за того, что у нас слабое поколение сотрудников.

– Это потому, что не разработаны единые стандарты работы с клиентами.

Как выяснилось позже, уже после того, как Тоша покинул нашу организацию по собственному желанию, мне не казалось, что он издевается. Он действительно ставил эксперименты, проверял меня на стойкость и бросал вызовы, чтобы вопросы не решались, так как ему было лень что-либо делать. После того как он ушел, менеджеры среднего звена мне рассказывали, что перед каждым совещанием он прямым текстом заявлял участникам: «Сейчас буду козлить». И действительно козлил.

Но суть не в Тоше, а в том, что я неоднократно сам становился свидетелем того, что менеджеров заносит в глобальные вопросы и они пытаются бороться с причинами, а не со следствиями. Издеваются они или заблуждаются, совершенно не важно. Важно то, что в таких ситуациях следует делать.

Хочу поблагодарить Тиграна Карленовича Арутюняна за то, что он помог мне в свое

время разобраться в этом, чтобы раз и навсегда не вестись на манипуляции, рефрейминги и другие софистические приемчики, которые так любят политики и так любил Тоша.

Вообще мне кажется, что это беда. Наша русская беда. В нашей стране постоянно что-то неприятное происходит – то девочку побьют и выложат в интернет видео, снятое с телефона, то панки петть начинают внутри храма, то самолет разобьется. И, конечно же, люди начинают это обсуждать. Все обсуждения происходят по одному и тому же сценарию, в котором обязательно есть слова: «Развалили великую страну, коррупция, Путин, му**ки, общество, а вот раньше ...!»

И меня начинает неиллюзорно потряхивать, когда на вопрос: **«А ЧТО КОНКРЕТНО ТЫ ПРЕДЛАГАЕШЬ СДЕЛАТЬ?»** – слышен ответ тоже по одному и тому же сценарию: «Вернуть награбленное, посадить всех в тюрьму, выгнать всех из страны, очистить, воспитывать», и так далее, и тому подобное...

И разговоры эти, десятки и сотни тысяч разговоров, живут на вечерних кухнях, в курилках, в общественном транспорте и прочих местах скопления электората. И ничего не меняется и дальше разговоров не уходит.

Почему?

Потому что в нашей стране должным образом не реагируют на следствия. Все пытаются найти какую-то глобальную причину произошедшего.

«Авиастроение в упадке, потому что мы не занимаемся инвестициями в промышленность».

«В полиции беспредел, потому что у сотрудников органов внутренних дел низкий уровень культуры».

И что? Что с этим делать-то? С этим «потому что...»?

В менеджменте то же самое.

Где-то когда-то читал управленческий кейс про то, как владелец компании, припарковав автомобиль на корпоративной стоянке, увидел на месте парковки машин разбросанные бумажки. И дальше была долгая возня и рассказ о том, что правильный менеджер поймет, что у него в компании низкий уровень культуры, и начнет внедрять проект по построению корпоративной культуры и воспитанию сотрудников.

Да, все это так. Все правильно. Только знаете, что самое главное, о чем все всегда забывают? И в кейсе про это тоже умалчивалось.

Бумажки остались лежать.

Такое бывает очень часто. Курит сотрудник в неподобающем месте, и руководители начинают крутить-вертеть, заказывать красивые таблички «Курение запрещено», составлять документы и регламенты, запрещающие здесь курить, верстать расписание времени, которое можно отводить на курение, даже менять систему мотивации для некурящих сотрудников. Это нужно делать. Обязательно.

НО! Только после того, как «нарушитель» получит крепкую головомойку!

Сначала **ВСЕГДА** нужно бороться со следствием, а потом уже с причинами его возникновения.

Тоша много раз пытался брать меня в заложники, говоря: «Это потому, что у нас несовершенная система управления» или «Мы вынуждены расхлебывать ошибки прошлого». Но все эти красивые слова бессмысленны, если не устранить следствие здесь и сейчас.

Всем интересно заниматься разработкой стратегий, внедрением инновационных проектов, модернизацией иерархических структур, построением системы управления, а бумажку поднять некому.

Тигран Арутюнян приводит хороший пример, который подтверждает мое мнение.

Если на крутом повороте из грузовика выпала в речку бочка с мазутом и мазут начал разливаться по реке, в срочном порядке нужно эту бочку достать. И не надо стоять на берегу, охать, ахать и придумывать специальные отбойники, которые нужно устанавливать на этом участке дороги. Это в данный момент времени реку не спасет.

Или если вы заболели и у вас текут сопли, то прежде чем разрабатывать комплексную программу лечения и идти в аптеку за медикаментами, а потом составлять план на ближайший год по покупке новых зимних сапог и ведению здорового образа жизни, нужно найти носовой платок и высморкаться.

Очень многие говорят, что со следствиями работать не надо, а нужно искать корень возникновения таких следствий.

Если бы я руководствовался такой логикой, мои бойцы никогда не изучили бы свой продукт и не являлись бы самыми крутыми продавцами «КонсультантПлюс» в стране. Так что татуировка **«СНАЧАЛА БОРОТЬСЯ СО СЛЕДСТВИЯМИ, ПОТОМ С ПРИЧИНАМИ»** украшает мою правую руку как раз в том месте, которое оголяется, когда нужно закатать рукава и вытащить из реки бочку с мазутом.

Или поднять бумажку...

Помните об этом всегда.

34. Каждый отвечает за себя

Однажды император попросил Мастера дзен прийти во дворец и помолиться за него.

Мастер пришел, но молиться отказался. Он сказал:

– Это невозможно... Есть несколько вещей в жизни, которые каждый должен делать сам.

Например, если вы хотите обнять женщину, я не могу сделать это за вас, от вашего имени.

Или, если вы должны высморкаться, вам самому придется сделать это. Я не могу сделать этого за вас, это не поможет. То же самое и в отношении молитвы.

Как я могу молиться за вас?

Старая восточная притча

Настоящая ответственность бывает только личной.

Человек краснеет один.

Фазиль Искандер

Недавно был свидетелем довольно забавного диалога.

По лестнице вприпрыжку задорно бежал молодой руководитель, который был назначен на должность буквально две недели назад.

Его остановил проходящий мимо мой коллега и спросил что-то типа: «Ну как тебе в новой роли?» – на что был получен гениальный ответ: «Пока вхожу в курс дела. А вообще, больше ответственности стал чувствовать!»

БАЦ!!! Мой мозг взорвался и вернулся в прежнее состояние.

Помню-помню, когда-то я сам такое говорил, бывали времена. Спустя некоторое время мне удалось понять, что это заблуждение.

Можно ли *почувствовать* ответственность? Я уверен, что ни один человек в мире не может ее **ПОЧУВСТВОВАТЬ**.

Тем не менее моя практика управленца практически в девяноста девяти случаях из ста доказывает: самый популярный ответ на вопрос при собеседовании на должность руководителя (спрашиваешь, что для человека принципиально изменится после назначения на роль босса) звучит как-то так. Все говорят что-то подобное, как сказал тот веселый паренек на лестнице: «Раньше я отвечал за себя, а теперь буду нести ответственность за других – своих сотрудников».

Это заблуждение. И главное – в это заблуждение себя не вводить!

Понимаю, что в мой адрес сейчас полетят помидоры и нехорошие слова, потому что выскажу совсем непопулярное мнение. Тем не менее решусь.

Запомните, пожалуйста: **КАЖДЫЙ ОТВЕЧАЕТ ЗА СЕБЯ САМ!** Каждый сам строит свою жизнь, определяет свое место в жизни, ставит цели, которые могут быть как

совсем приземленными, так и совершенно грандиозными. Каждый делает это сам.

Более того, раз мы говорим про работу, то нужно подметить, что и за результаты каждый отвечает самостоятельно. И если сотрудник по каким-то причинам не выполняет требуемое, руководителю не нужно заливать себя спиртным в злых местах и лить горячие слезы в жилетку знакомому бармену.

Сначала я хочу поделиться с вами, что такое *менеджерская ответственность*.

Признаюсь честно: прежде чем писать эту главу, я попытался найти в интернете, что же думают другие люди про понятие **«ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**.

После «Яндекса» и «Гугла» мне пришлось начать сомневаться в своей способности соображать, так как ничего похожего на мое представление об этом я не нашел.

В интернете пишут: «Ответственность – это бремя», «Ответственность – это готовность взять на себя чужие обязательства», «Ответственность – это согласие быть наказанным», «Ответственность – это готовность все сделать самому за других, если это потребуется» и пр.

Нет-нет-нет!!!!

И вот почему.

Однажды мой шеф Тимур сказал мне: «Ты много и хорошо работаешь, поэтому теперь будешь отвечать еще и за подбор персонала. Вот тебе задача, вот тебе наш HR-менеджер. Вперед и с песней!»

HR-менеджера звали Катей, и она была прекрасным, добрым, честолюбивым человеком.

Я честно включил «функцию “переслать”» и сказал Кате, что к такому-то сроку такая-то задача должна быть выполнена.

К такому-то сроку задача выполнена не была.

Хмурая брови, я попытался Катю пожурить и опять поставил ей задачу, которую мне ставил Тимур.

И снова ничего не получилось.

После второго раза я понял: валить вину за дело, которое поручили мне, на Катю – это как минимум некрасиво и как максимум не по-менеджерски.

Я поступал так, как поступают тысячи других менеджеров, которые ставят задачу HR-менеджеру, а потом с него спрашивают. Действий – ноль. Именно поэтому очень многие руководители ищут себе специалистов с «опытом работы»: «Нам нужны взрослые, матерые, все уже умеющие и имеющие колоссальный опыт и связи сотрудники». Хотят получить себе в подчинение волшебников. А потом сидят в своем кресле и «несут ответственность», пока HR потеет и подбирает им персонал.

Подняв старые конспекты с менеджерского обучения Абсолютного Консультанта и теперь уже моего хорошего товарища Тиграна Арутюняна, я увидел слова, которые сам же писал своими руками:

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ = ДЕЙСТВИЯ.

Причем действия проактивные. Это не реакция на то, что уже случилось, не посыпание головы пеплом и не виноватый вид с опущенной головой.

Я должен был действовать сам, при этом не делая за Катю ее работу. Задача не из простых.

И понеслось! Мы встречались с Катей на час-два в день, вместе читали книги по

подбору, изучали технологии, составляли портрет кандидата, учились строить выборки с сайтов работодателей, разрабатывали речевые модули, как приглашать на собеседования, разбивали процессы на этапы, каждый из них корректировали, если нас не устраивал результат, звонили соискателям, проводили собеседования вместе. За бездействие я Катю ругал, за достижения хвалил, и так продолжалось шесть месяцев, пока мы не вышли на нужный результат. Потом Катя была готова делать все сама – и, собственно, начала. Сейчас у нее целый отдел, и она руководит процессом подбора сотрудников в несколько крупных подразделений компании.

Конечно же, всю работу делала Катя. Я практически ничего не делал сам, кроме того, что вникал в детали, определял промежуточные результаты, договаривался с ней и создавал ей условия.

Ну ладно, что-то я увлекся вопросом рекрутинга... Немного расширю картинку.

Сидит человек и жалуется: «У меня все плохо, я бедный, больной и голодный, и ничего у меня в жизни не получается». Если кто-то ему в этот момент скажет, что «он сам виноват, потому что сам отвечал за свою жизнь», будет ли он прав?

На мой взгляд, не будет.

Человек за свою жизнь не отвечал. Он не нес ответственности, потому что не совершал никаких действий, которые привели бы его к другой жизни.

Правильно будет сказать, что «он сейчас в жо... в неприятной ситуации, потому что это его выбор».

Он так выбрал жить.

Если кто-то хочет жить в своем доме где-нибудь в Испании и берет на себя за это ответственность, значит, он будет что-то делать. Много и эффективно работать, учить испанский язык, понимать, что еще нужно для достижения этой цели. Или, допустим, тусоваться на вечеринках с испанцами, или ездить в Испанию и ходить в дорогие рестораны, чтобы познакомиться с каким-нибудь испанцем или испанкой, чтобы переехать к нему жить. Как-то так. Все это действия, а значит, ответственность.

Поэтому:

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ = ДЕЙСТВИЯ.

Или можно еще вот так:

БЕЗДЕЙСТВИЕ = БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТЬ.

С ответственностью разобрались.

Так почему же тогда **КАЖДЫЙ ОТВЕЧАЕТ ЗА СЕБЯ?**

Потому что если нормальный руководитель провел нормальный анализ, нормально оценил ситуацию, обеспечил сотрудника нормальными ресурсами, коими могут являться нормальная передача опыта, нормальные материальная и нематериальная мотивация, нормальные отчеты (все это на менеджерском языке звучит как «создать условия для нормальной работы сотрудника»), то он совершил действия, которые должен был совершить как управленец. В этом и заключалась его ответственность.

А если сотрудник этим не хочет и не может пользоваться, хотя руководитель обеспечивает нормальный контроль, значит, этот сотрудник за свои действия ответственность не несет.

Вы за свои – несете, а он – нет.

Так что, если бы Катя тогда не пользовалась теми ресурсами, которые я ей

обеспечивал, не училась бы вместе со мной и не выполняла бы промежуточные маленькие задачи, которые я ей ставил, навряд ли мы сработались бы.

Прямо сейчас вытатуируйте себе на видном месте: **«КАЖДЫЙ ОТВЕЧАЕТ ЗА СЕБЯ»**. Это точно.

35. Коучинг в бизнесе – зло

Коучинг – новое направление психологического консультирования, использующее современные психотехнологии, ориентированные на эффективное достижение намеченных целей. Хотя на самом деле коучинг нечто большее, чем консультирование.

Коуч не учит своего клиента, как делать. Он создает условия для того, чтобы обучаемый сам понял, что ему надо делать, определил способы, с помощью которых он может достичь желаемого, сам выбрал наиболее целесообразный способ действия и сам наметил основные этапы достижения своей цели.

Материал из «Википедии» – свободной энциклопедии

Эта новомодная тема захлестнула нашу страну лет семь назад. Все тренеры, даже самые слабые, резко захотели стать «коучами». Они нашли, куда потратить свои кровные сбережения, и помчались учиться к другим слабым тренерам, которые на тот момент уже называли себя коучами. Все были помещены на коучинг. Представителей этой модной профессии нанимали в коммерческие и производственные организации и даже включали в состав советов директоров. Многие бизнес-школы ввели в обязательный курс управленческого обучения эту дисциплину, а поклонники коучинга из руководителей высшего звена, освоившие эту науку, заставляли всех своих подчиненных менеджеров переходить на «новый и современный стиль управления».

Мы с Тимуром прошли через все стадии коучинга в нашей компании, после чего можем ответственно заявить: ни одной ноги коуча в нашей организации больше никогда не будет. И вот почему.

Первый раз с этой темой мы познакомились в 2004 году на моем первом выездном семинаре для менеджеров, проведенном по инициативе руководителя отдела обучения, который объявлял коучинг прорывной моделью управления. Без давления на сотрудников. Без принуждения. Без контроля и много без чего еще.

Я тогда учился играть по правилам, изучал классику менеджмента, поэтому не сильно глубоко вник в эту тему. Нужно отметить, что это как раз меня и спасло, так как добрая половина руководителей отделов взяли эту методику себе на вооружение и начали внедрять. Вирус коучинга пробрался в организацию...

Я уже вижу и чувствую, что люди, которые коучинг любят или преподают, скептически читают этот текст и думают, будто я ничего в этом не понимаю или не встречал на своем пути нормальных коучей. Они всегда так думают. Я сразу скажу, что освоил эту тему очень глубоко и в жизни своей пересекался в разное время с тремя сильнейшими коучами, включая президента их международной ассоциации.

Именно поэтому я громко заявляю всем, кто осваивает организацию труда, контроль, анализ работы, планирование, мотивацию сотрудников, всем тем менеджерам, которые хотят стать профессиональными управленцами, всем тем руководителям,

которые улучшают производство, увеличивают эффективность, платят налоги и воспитывают персонал: ребята, **КОУЧИНГ – ЭТО ЗЛО!**

Коучинг – это антименеджмент! Коучинг и то, чем вы занимаетесь, – диаметрально противоположные вещи!

В принципе я ничего против коучинга как отдельного направления гештальт-терапии не имею. Это хорошая методика раскрытия внутреннего потенциала человека и хорошая методика его стимулирования. При этом я категорический противник внедрения этой методики в науку управления персоналом.

После того выездного семинара многие мои коллеги настолько сильно поверили в силу и эффективность коучинга, что начали перестраивать свою работу.

В основе коучинга лежит идея о том, что человек не является пустым сосудом, который надо наполнить, а больше похож на желудь, которому нужно просто создать благодатную среду, чтобы он пророс и стал впоследствии дубом. На мой взгляд, эта теория хорошо работает для решения личных, не рабочих, а житейских задач. Но на практике получается ситуация маразматическая. Когда молодым сотрудникам, работающим в компании месяц-два, пытаются задавать вопрос: «Что ты сам думаешь по этому поводу?», «Как ты сам считаешь, какой вариант наиболее приемлемый в такой ситуации?», «Если бы ты был на моем месте, какой бы совет ты мог мне дать в подобном случае?» – БУ-У-Э-Э-Э!!! Меня воротит, даже когда я набираю данный текст на компьютере. Когда молодых сотрудников мотивируют таким образом и точно так же принимают у них отчеты, меня начинает трясти, как бегемота под напряжением.

Как вы уже поняли, больше всего такой новый и модный способ управления понравился менеджерам, которые боялись ответственности, ведь такие вопросы – это классическое перекладывание ответственности на сотрудника, боязнь дать оценку поступкам подчиненного и принять на себя ответственность за его дальнейшие действия.

А вот представьте себе, если бы так инструктировали бухгалтеров, военнослужащих, кадровиков, мастеров цеха... Чем же ваши сотрудники хуже, чем скрипачи или регулировщики дорожного движения, которые действуют согласно четким правилам и инструкциям? Если бы им давали возможность «придумывать свои способы, которые они достают из глубин личного сознания», во что бы тогда превратилась наша страна? Ваша компания? Ваша жизнь?

Про жизнь отдельно.

Коучи действительно меняют жизнь людей. Всегда. Порой своими вопросами «почему?» доводя ситуацию до абсурда и якобы «находя твое истинное предназначение». Одна из разновидностей коучинг-сессий, которые проводят эти товарищи, это бесконечное количество «почему?», которые проходят примерно по одинаковому сценарию. Приведу упрощенный вариант.

- Почему ты работаешь здесь?
- Потому что мне нужны деньги.
- А почему тебе нужны деньги?
- Потому что мне нужно кормить семью.
- А почему тебе нужно кормить семью?
- Потому что это мой социальный долг.

- Почему ты решил, что это твой социальный долг?
- Потому что так принято во всем мире.
- Не будь заложником чужих стереотипов. В каком мире хотел бы жить ты?
- В мире, где от меня никто ничего не хочет и я свободен.
- Почему для тебя это важно?
- Потому что я устал, я не хочу всю жизнь тащить эту ношу...

...и так далее, и тому подобное. Люди разводятся, уходят с работы, уезжают в другие города, бросают все, что у них было. И все потому, что новая модная тема коучинг вошла в мозги многих нормальных людей и ломает им жизнь. Хотя они называют это не крушением, а «истинным предназначением». Иногда мне кажется, что коучинг – это большая сетевая секта, члены которой ставят себе цель подчинить мозги нормальных людей.

Что самое страшное, из-за этой модной волны коучингом пытаются заменить классическое управление. Берут «пустые стаканы» и пытаются выжать из них корни дуба. Вы делайте-делайте так, конечно, но учитывайте при этом уровень и качество высшего образования, количество прочитанных книг за жизнь у молодых соискателей, порой равное нулю, систему ценностей, заложенную ТНТ и MTV...

В общем, после того тренинга результат у нас стал падать.

Зато все чаще и чаще я замечал недоуменные лица сотрудников и ленивые действия суперкоучей их руководителей, которые сбросили с себя всю ответственность за происходящее.

Мы с Тимуром вовремя заметили это и заставили менеджеров заново вернуться к технологии и инструкциям, но ломка подразделения продолжалась месяцев шесть. То в одном, то в другом месте вспыхивали очаги коучинга, в этих же подразделениях спустя какое-то время начинался провал.

К сожалению, в нашей стране циничный и холодный подход к функционалу сотрудников повышает эффективность их работы. После чего сами сотрудники еще и поблагодарить могут. Коучинг дает людям свободу действий, расширяет горизонты и коридоры, и в 100 случаев из 100 ваши сотрудники захотят заниматься чем-то другим и покинут вас. Как это было у нас.

Остановить коучинг было нельзя. Он то появлялся в отделе обучения, то прилетал с новым руководителем отдела обучения, то вспыхивал в отделе продаж. Повсеместная мода на эту лженауку перешла все возможные и невозможные грани, но наше с Тимуром терпение лопнуло в тот момент, когда у нас в компании появился штатный психолог, который должен был, со слов инициатора проекта, «защищать интересы компании в случае, если сотруднику здесь некомфортно».

Начну, пожалуй, с основного вывода. Коучинг не может защищать интересы вашего бизнеса. Никогда. Это противостоит самой технологии коучинга, так как она подразумевает защиту интересов своего клиента. Всегда.

Эх, знали бы мы это с самого начала – не потеряли бы столько людей...

И вот открылся у нас психологический кабинет. Сотрудники гуськом пошли пробовать, что же это такое, не будут ли их сдавать после этих сеансов, стоит ли туда вообще ходить... А коуч у нас был самый сильный из всех, кого я встречал. Реальный

профессионал своего дела. И «пациентов» своих не сдавал, и работал правильно, и очень убедительным был.

Сразу замечу, что большинство сотрудников любых организаций в принципе чем-то недовольны. Это нормальная ситуация. Кто-то давно хочет роста, кто-то давно хочет больше свободы, кто-то давно хочет повышения зарплаты и так далее... Коуч «оголяет» эти нарывы и начинает концентрировать на них внимание. Ему же нужны острые моменты, над которыми работать.

Когда мы приняли решение, что психолог в компании уместен, то думали: все будет просто. Когда сотрудник придет к психологу и скажет что-то вроде «хочу стать руководителем», психолог ему скажет что-то вроде: «та-а-ак, отличное желание. Давай посмотрим твои точки роста. Вот тебе разумный срок, вот тебе задачи, вот тебе литература. Иди, читай, готовься. Работай над ошибками». Но оказалось, что так должен делать менеджер, а не психолог. А если менеджер этого не делает, то приходит психолог... и начинает решать внутренние проблемы сотрудника, в том числе не самыми этически чистыми и правильными способами.

Один из способов, например, – поймать руководителя на ошибке и сдать его большому боссу.

Второй – спровоцировать на выплеск эмоций и подставить его перед лицом большого босса.

Третий – если не удастся здесь так поступить, а потребность стать руководителем серьезная, «сменить контекст» (как они выражаются), то есть компанию и всю внешнюю среду.

И так далее....

В общем, через полгода мы получили приличное количество сотрудников, которые были сильно подкошены и находились в оппозиции. Кто-то хотел в директорское кресло прямо сейчас, а лучше вчера, кто-то хотел миллион рублей в месяц, кто-то хотел и того и другого. И всем были по барабану здравый смысл и адекватность целей.

Люди, которые не получали желаемое быстро, мучились недолго и меняли контекст. По моим оценкам, порядка десяти сильных и толковых менеджеров мы потеряли, потому что сами же и отправили их когда-то на профессиональные коуч-сессии.

В том числе были и очень болезненные потери очень серьезных людей.

Проект с личным кабинетом психологической разгрузки пришлось свернуть. Хотя я лично до сих пор очень уважительно отношусь к тому человеку, который там работал.

К сожалению, коучинг и бизнес – это разные планеты.

Так что если вы из бизнеса, забудьте о коучинге. И вытатуируйте себе где-нибудь: **«КОУЧИНГ В БИЗНЕСЕ – ЗЛО!»** Не экспериментируйте, я уже набил шишек за вас.

36. Будьте последовательны: вас начнут отжимать

Менеджер – человек, который никогда не откладывает на завтра то, что он может заставить других сделать сегодня.

Профессиональная мудрость

Буквально недавно сделал для себя грустное открытие.

Система управления, которую вы создаете, будь то свод каких-то внутренних правил, перечень обязательных действий, которые должны совершать ваши сотрудники, или профессионально написанный регламент, будет ежедневно проверяться на прочность вашими подчиненными, какие бы прекрасные правила вы ни создавали.

Даже если вы договоритесь с вашими верноподданными подчиненными, это случится все равно, как бы вы ни старались.

Вы удивитесь, но даже если у вас в подчинении руководители (то есть такие же представители власти, как и вы), они все равно будут искать лазейки, чтобы вашу систему попытаться обойти. Видимо, такой у нас загадочный русский дух.

В пример приведу историю, которая случилась со мной во время написания этой главы.

Недавно я регламентировал скидки для клиентов. С одной стороны, отдал этот вопрос на откуп сотрудникам, а с другой стороны, сделал систему прозрачной и предсказуемой. В детали вникать сейчас не будем, потому что это не главное.

И вот приходит ко мне один менеджер почти среднего звена и просит, чтобы я пошел ему навстречу и в одном исключительном случае разрешил ему действовать против правил. Основным мотивом называет то, что он забыл про регламент и разрешил одному из своих бойцов предоставить уникальные условия для клиентов. Диалог был примерно следующим.

Он: Слушай, пойди мне навстречу, по-человечески прошу, обещал человеку, что ты засчитаешь эту сделку по старым условиям.

Я: С какой стати?

Он: Ну просчитался я, теперь перед бойцом неудобно.

Я: Ну так извинись перед ним, скажи, что ошибся.

Видели бы вы его лицо в тот момент! Он ожидал какого угодно сопротивления с моей стороны, заготовил кучу аргументов, как меня убедить, даже был готов давить на жалость – всего чего угодно ждал от меня, но только не предложения решить вопрос таким способом.

Я продолжал говорить, предлагал быть мужчиной и поступать как настоящий мужчина. Смотреть суровой правде в лицо, признать свою ошибку и сделать сильный (на мой взгляд) поступок – прийти к подчиненному и извиниться перед ним. Может быть, с бутылкой пива, а может быть, и с предложением оказать какую-то особенную помощь в дальнейшем.

С каждым моим словом глаза моего коллеги становились все круглее и круглее. И когда они приняли форму мячиков для настольного тенниса, я понял, что мои аргументы

практически бесполезны. Потому что никто не хочет признавать свои ошибки, тем более ошибки перед подчиненными. У нас так не принято.

В нашем социуме, к моему большому сожалению, человек, получивший власть, автоматически становится непогрешимым. И все человеческое ему становится чуждо. Так что приносить извинения сотрудникам выше наших сил.

Он проямлил:

– Так что, ничего не решишь? Никак?

– Никак.

– Но я уже пообещал, что смогу договориться с тобой.

– А это ты зря. Придется извиняться дважды. Один раз за то, что инициировал своим решением нарушение правил, а второй за то, что дал сотруднику пустое обещание.

Что самое удивительное, он выбрал самый короткий и простой путь: попытался отжать систему и изменить правила, созданные для всех, в свою сторону, вместо того чтобы сделать усилие над собой и *унизиться* перед сотрудниками. Что еще более удивительно, он ушел обиженным на меня, потому что я, редиска, не сделал для него исключение.

И так происходит и будет происходить постоянно. Дело в том, что любое ваше решение, правило или инструкция, любое ваше пожелание, намек или просьба – это ограничение свободы подчиненного. Точнее, это так воспринимается. Наши люди очень плохо умеют подчиняться.

А никто не хочет ограничений своих таких уже привычных действий. Действий, которые направлены на сохранение собственной энергии, чтобы после работы еще оставались силы на пиво с друзьями и просмотр «Нашей Раши».

Чтобы выглядело наглядней, попробую привести пример поярче. Вот представьте себе: вы работаете в организации уже несколько лет. Вы знаете, что можно, чего нельзя, как лучше с кем договориться, чтобы поменьше делать самому и побольше другим, у вас удобное кресло, каждая вмятинка в котором повторяет форму вашей спины и других частей тела, удобный функционал, который вы изучили вдоль и поперек. Вы знаете слабые стороны своего руководителя, изучили, когда лучше попасться ему на глаза, а когда обойти стороной. И вот вызывает вас кто-то из «верхов» и говорит: «С завтрашнего дня твое кресло я отдаю молодому сотруднику. Вот это ты будешь теперь делать сам, и добавь еще в функционал еженедельную отчетность по таким-то и таким-то задачам». Вы будете счастливы?

Навряд ли! Как бы руководитель ни объяснял свои мотивы (времена меняются, и меняются вместе с временами функции и действия, и это нужно вашей организации, и это возможность проявить себя), вы будете недовольны!

Потому что теперь нужно жить иначе. А это некомфортно. Не так, как вы привыкли. Это ограничение свободы и необходимость дополнительных действий по изменению себя.

Поэтому вас попытаются отжать. Способов НЕ выполнить ваши задачи будет придумано сотни и даже тысячи. Все будут искать лазейки, чтобы оставаться в комфортном состоянии. И главное... **ГЛАВНОЕ!** Вас будут каждый день проверять на прочность.

Спасти может только одно: непоколебимая последовательная требовательность к

исполнению новых правил и требований.

Есть только два варианта: либо подчиненные сломают вас и все вернется на круги своя, либо вам удастся выстроить то, что вы хотите.

Недавно мне посчастливилось назначить руководителем одного очень хорошего сотрудника. На собеседовании он поведал мне историю, что бы он делал по-другому на месте своего руководителя.

Ну смотрите, Максим Валерьевич, выходит мой шеф и говорит: «С сегодняшнего дня мы начинаем жить по-другому. Теперь мы все будем делать так-то и так-то».

Сначала все сотрудники отдела даже соглашались с тем, что жить по-другому правильно, и мы даже начинаем что-то по-другому делать. Руководитель требует, мы делаем, получаем первые результаты, убеждаемся, что это работает. Так проходит день, два, контроль менеджера ослабевает, мы начинаем забивать, с нас начинают меньше спрашивать, и в конце концов все скатывается к тому, как было.

Так повторяется через месяц. Опять «все теперь по-другому», энтузиазм в начале, спад давления, споко-о-о-о-ойное состояние.

Моему руководителю хватает огня, чтобы зажечься, но он же сам быстро и гаснет.

Так ничего у нас за год и не поменялось. И следующие разы уже смешно слышать про какую-то мифическую «новую жизнь». Мы даже в курилках уже спорим друг с другом, на сколько нашего менеджера хватит на этот раз.

Реальная история реального сотрудника. Люди сами уважают последовательность. Непоследовательность вызывает смех и показывает слабость власти.

Так что сделайте себе татуировку: **«БУДЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫМ: НАЧНУТ ОТЖИМАТЬ!»** – где-нибудь в районе щиколотки. Чтобы побольней было и чтобы помнить о ней каждый день. Каждый день. Каждый день.

37. Не верьте людям мечты, верьте людям цели

Едут две женщины, и одна другой жалуется:

– Как мне все надоело! Муж у меня неудачник, зарабатывает мало, живем мы бедно, денег вечно нет. Дети стали наглые, плохо учатся, грубят, у меня здоровье плохое, работы много, начальник меня не любит, сослуживцы вредные, зарплата маленькая...

За ее спиной стоит ангел с блокнотом и записывает:

«Муж – неудачник, зарабатывает мало, денег нет, дети наглые, плохо учатся, грубят, здоровье плохое, начальник не любит, сослуживцы вредные, зарплата маленькая...» – а потом пожимает плечами:

– Не понимаю, зачем ей все это. Но раз заказывает, придется выполнять...

Современная притча

– Ой, что это пролетело?

– А, это полгода, они тут часто пролетают.

Правда жизни

На одном из первых управленческих тренингов абсолютный консультант Тигран Арутюнян заставил нас в качестве домашнего задания между двумя днями семинара составить персональную стратегию на три года вперед. Это нужно было обязательно написать на бумаге и предоставить Тиграну рано утром.

Тогда я впервые серьезно задумался о своих планах в компании и, к своему удивлению, оказался одним из немногих, кто задание это за ночь выполнил.

Через три года все сбылось.

То, что получится именно так, как я написал на листе бумаги, предположить было в принципе невозможно! Я даже и представить себе не мог ни уровень дохода, ни собственную квартиру, ни тем более новую должность, потому что мне только повесили погоны молодого руководителя отдела. Но, елки-палки, все сбылось!

Тигран заставил меня задуматься о личной стратегии, а я начал претворять ее в жизнь.

Вы знаете, я не верю во все эти сакральные вещи – ну там шаманские бубны и энергетические потоки, которые будут исполнять за тебя твои бурные фантазии различной профиля. Но по личному опыту абсолютно точно знаю: есть «люди цели» и «люди мечты».

На «людей мечты» лучше не рассчитывать, потому что они практически не предпринимают действий. Им нужна их мечта, некая жизненная «хотелка». Это популярно и социально правильно – мечтать о чем-то и сокрушаться, что за очередные

полгода опять ничего не получилось.

Расскажу одну историю про классического «человека мечты».

Раз в году я провожу с каждым менеджером департамента один занимательный день. Мы разговариваем о работе, о сотрудниках, об управлении, об эффективности, о нем самом, об изменениях, о клиентах и обо всем, что я считаю нужным обсудить. Носит эта процедура страшное название – «Оценочная сессия».

И вот один из прекрасных летних дней, очередная оценочная сессия. Приходит ко мне молодой менеджер, и мы начинаем говорить о его амбициях и «хотелках».

– Зачем ты здесь работаешь?

– Хочу стать в будущем предпринимателем, уверен, что здесь хорошая школа жизни.

– А предпринимателем тебе становиться для чего?

– Ну-у-у. Хочу, чтобы моя семья, жена и ребенок, жили в большой квартире.

– Это отлично, что ты хочешь купить квартиру! Какие шаги ты уже наметил для этого? Сколько тебе нужно зарабатывать в месяц, чтобы ты мог ее купить?

– Ну-у-у. Не могу пока точно сказать, не думал пока, не считал.

– Так давай считать вместе. Смотри, минимум тебе нужно зарабатывать столько-то...

– Понятно.

– Что ты готов для этого сделать?

– Да все! Все, что требуется!

– А хочешь квартиру сегодня вечером?

– Это как?

Достаю связку ключей от своей квартиры, отдаю ему, говорю:

– Я тебе подарю свою квартиру, если ты приведешь мне сегодня пять новых клиентов из своей базы в 250 организаций. Сможешь их достать?

– Конечно, достану, я их из-под земли достану в таком случае!

И действительно, глаза загорелись. Заблестели. Осанка выправилась.

– Слушай, дружище, а ты можешь так работать всегда? С такими же горящими глазами? С таким же рвением, как сейчас?

Оказалось, что не может. И что разочарован тем, что квартиру ему сегодня вечером не подарят и что ключи тоже забрали. При этом он совершенно не понимал: если он каждый день будет так же решительно действовать, как был готов сейчас, то через пару лет он уже будет жить в собственной квартире. Но два года – ведь это так много и долго... поэтому легче мечтать о том, что «когда-нибудь» кто-то подвернется на пути и подарит квартиру.

Это человек мечты.

А ведь как красиво звучит, а? У человека благая великая мечта, он жаждет жить в своем жилье и, казалось бы, кровно заинтересован в том, чтобы много и хорошо работать. А вот и нет! Им нужна мечта для того, чтобы она просто была. Чтобы было вокруг чего пострадать, вокруг чего пожаловаться, вокруг чего поразмышлять.

Если вы работаете с людьми этого типа, не верьте, что их мечты заменят ваше управленческое воздействие. Их все равно нужно мотивировать, организовывать их работу, контролировать их действия... ими надо управлять. И ваши вопросы типа: «Почему ты этого не делаешь, ты же сам говоришь, что хочешь купить квартиру / собрать

самую большую в мире коллекцию светлячков / прокатиться на Ford Mustang по хайвею / сделать себе пластическую операцию?» – бессмысленны.

Дело в том, что человек мечты всегда пребывает в состоянии выбора. Мне сейчас сделать что-то для того, чтобы приблизиться к своей мечте? Или полениться? Мне сейчас напрягаться ради неочевидной выгоды? Или пойти на обед?

Люди мечты очень редко связывают свою текущую деятельность со своими же мечтами. В отличие от людей цели, которые точно знают: все сегодняшние действия продвигают их, пусть хоть и на миллиметр, но вперед.

Люди цели всегда знают, чего хотят, кем будут, с кем будут и где будут. Они постоянно находятся в поиске возможностей, которые их будут двигать к целям, и, что самое интересное, – именно поэтому они практически не нуждаются в вашем управлении! Их почти не нужно контролировать, мотивировать и так далее. Те, кто давно со мной работает, знают: я таких людей называю суперменами и считаю, что их не больше 10 %. Если у вас такие люди в подчинении есть, считайте, что вам очень повезло: люди цели работали бы хорошо и без вас, работают хорошо с вами и в дальнейшем будут работать хорошо все равно с кем.

Люди цели идут, куда считают нужным. Пусть медленно и тяжело, но всегда идут. Достигнув одну, ставят себе следующие цели и идут дальше. Они не могут жить без целей, так как цель – это их жизнеобеспечивающий генератор.

И вот этих этих товарищей часто высмеивают люди мечты.

Те, кто знают компанию «Что делать Консалт» изнутри, знакомы с инструментом на внутреннем сайте, который называется «Кто есть кто». Это что-то типа электронного справочника по работающим в компании сотрудникам. Каждый при приеме на работу составляет краткое жизненное резюме, описывает функционал, выкладывает фотографию, контактные данные, и эта информация размещается в «Кто есть кто». Очень удобно и интересно.

Когда я стал лучшим специалистом по продажам за 2003 год, то разместил в нашем «КЕК» информацию, что к тридцати годам стану одним из членов правления. Представляете, как много людей надо мной смеялось, включая некоторых членов правления? Обыкновенный линейный сотрудник – и вдруг такое написал!

Я опоздал на год, вошел в правление в 31 год, и вокруг меня нет ни одного человека из тех, кто тогда посмеивался надо мной.

В этот момент я и нанес себе татуировку: **«НЕ ВЕРЬ ЛЮДЯМ МЕЧТЫ, ВЕРЬ ЛЮДЯМ ЦЕЛИ»**.

Надо мной смеялись, когда я шел участвовать в конкурсе «Коммерческий директор года России», надо мной смеялись, когда я объявлял планы подразделений, превосходящие результаты, когда-либо сделанные за все время в нашем бизнесе, надо мной смеялись, когда узнали, что я пишу эту книгу, и так далее, и так далее.

Но потом я узнал, что не я один такой. Люди мечты всегда издеваются над людьми цели: их просто очень много, а нас мало.

Хочу в конце этой главы привести небольшой отрывок из одной очень качественной книги про одного очень качественного человека. Имя его заменю на «Супермена», чтобы до конца держалась интрига.

Судьба отняла у него родителей, и он хотел построить что-то такое, чего никто и никогда не сможет у него забрать. Окружающие Супермена в то время вспоминают о нем как о человеке тихом и немногословном. Но, несмотря на внешнюю скромность, внутри у него кипели нешуточные страсти и амбиции, его натура стремилась на самый верх. Он часто повторял, что обязательно будет богатым, как бы давая себе установку.

Он всегда, каждую минуту мечтал о богатстве и был уверен, что добьется этого. А в те моменты, когда одноклассники начинали над ним подтрунивать, отвечал, что они еще услышат о Супермене, после чего всегда следовал взрыв хохота. Однажды, по рассказам одноклассников, они все вместе пошли в кино, где показывали какой-то фильм о богатых и их роскошной жизни. После сеанса Супермен долго молчал, а потом произнес: «Вот так надо жить».

Поняли, о ком идет речь? Думаю, уже догадались. Если еще нет, сейчас точно все поймете.

В марте 2005 года Forbes назвал Супермена самым богатым человеком России, оценив его состояние в \$13,3 млрд.

Это был отрывок из книги Владислава Дорофеева «Принцип Абрамовича».

Да, имя Супермена – Роман Абрамович, и кто бы что про него ни говорил сейчас и как бы кто над ним ни смеялся тогда, он шел всю жизнь к своей цели и достиг ее. А были еще Чукотка, Гуус Хидинк, бронза на Евро-2008 и много чего еще.

Будьте человеком цели и управляйте людьми мечты.

Им без вашего управления никак...

38. Любая неоднозначность трактуется в худшую для вас сторону

Посвящается Тиграну Карленовичу Арутюняну

Вакуум заполняется говном, и идеологический вакуум соответственно.

Из писем Евгения Чичваркина сотрудникам «Евросети»

Одна из функций современных руководителей – формирование у каждого сотрудника верного представления о компании, в которой они работают. И этот нелегкий труд у менеджера все время переплетен с борьбой против тех, кто этого сотрудника окружает.

К примеру, менеджер точно знает, что на позиции, которую сейчас занимает сотрудник, можно зарабатывать сто тысяч рублей. Приходит, садится, берет листок бумаги и начинает считать, что ему нужно делать для того, чтобы зарабатывать такую сумму.

А вечером этому же сотруднику его коллеги-недотепы доказывают обратное. Что это вообще невозможно, что для этого нужно «прогибаться перед начальством», что последний раз такое было два месяца назад, а за это время уже рынок успел схлопнуться, и так далее...

И чему он поверит?

Конечно же, второму! Потому что для того, чтобы это доказать, ничего не надо делать! Сиди спокойно и жди, все само собой подтвердится.

А для того чтобы доказать правильность первой позиции, нужно с утра до ночи работать.

При всем этом менеджер не имеет права сдаваться и, если хочет, чтобы его люди действительно много зарабатывали, должен постоянно прокачивать эту тему, выметая из головы подчиненных мусор и размещая там необходимую информацию.

Вот такая вечная борьба.

Но есть вещи, про которые менеджер случайно может забыть. Может даже трактовать неоднозначно, оставляя выбор за тем, кто его слушал. И тогда человек заполнит пустое пространство в своей голове непременно тем, чем *не* нужно. В 100 % случаев.

Первый раз я услышал это от консультанта по управлению Тиграна Арутюняна. Он так и говорил на своих семинарах: **«ЛЮБАЯ НЕОДНОЗНАЧНОСТЬ ТРАКТУЕТСЯ В ХУДШУЮ ДЛЯ ВАС СТОРОНУ»**.

Чтобы по-настоящему понять это, мне понадобилось еще несколько лет, а татуировка появилась осенью 2012 года.

Чем выше в иерархической пирамиде ты находишься, тем, соответственно, дальше от тебя сотрудники. И тем меньше доходит до них правильной, с твоей точки зрения,

информации. Даже самой прекрасной и радостной, которую ты хотел бы донести.

Если тебя от сотрудников отделяет одно звено, она будет слегка искажена и чуточку окрашена под мнение менеджера.

Если тебя отделяет два звена, она будет искажена сильно, и те мотивы и послылы, которые ты направил людям, окажутся утрачены. Останется сухой остаток.

Через три звена информация не дойдет.

Это суть человеческой природы. Винить никого, кроме себя, в этом случае нельзя.

Я неоднократно убеждался в этом на собственном примере.

Поэтому у нас в компании есть несколько дублирующих друг друга каналов информации, начиная от корпоративного портала и заканчивая ежемесячными общими собраниями.

И все равно! Все охватить и предусмотреть невозможно, как бы ты этого ни хотел. И если менеджеры на местах недорабатывают, в головах у людей начинают зарождаться такие мысли, которые ты себе и в страшных снах представить не сможешь.

Вот какие, например:

- другим платят больше, чем мне;
- у других слаще куски, чем у меня;
- меня скоро уволят, значит, можно не работать;
- все плохо;
- меня скоро уволят;
- нас всех скоро уволят;
- все плохо.

Примерно так.

Даже когда близкий вам человек не берет трубку на десятом гудке, вы начинаете представлять себе сцены из фильмов ужасов или, в особых случаях, из немецкой порнографии, но без вашего участия (смотря кому вы звоните).

Поэтому очень важно, чтобы у сотрудников всегда имелась возможность дотянуться до реальной объективной картины происходящего. Иначе мозги людей заполнятся... см. выше, чем именно.

Осенью 2012 года до меня доползли слухи, что «все плохо». Что сотрудники начинают жаловаться на несправедливость, невезение, непонимание и прочие «не-».

Тогда я впервые решил провести нечто наподобие пресс-конференции. Мне хотелось ответить людям на любые вопросы. Единственное условие – чтобы вопросы мне заранее прислали на почту. Главная моя цель – чтобы ответы они услышали от первого лица и мы с ними выровняли представление об одних и тех же вещах.

Команду я дал через два звена, поэтому... вопросы никто не подготовил ни через день, ни через два, ни через неделю. Видимо, так была передана моя информация. Сразу вспомнились слова Глеба Жеглова «даже “здравствуй” можно сказать так, чтобы смертельно оскорбить человека, и даже “сволочь” можно сказать так, что человек растает от удовольствия». Логика понятна: если сотрудники начнут задавать мне провокационные вопросы, это не будет красить в первую очередь тех менеджеров, у которых они работают. А подставляться никто не хочет.

Тогда я сделал следующее: дал команду, чтобы в подразделениях расставили ящики с

щелью в крышке. Так у людей появилась возможность бросать туда бумажки с анонимными вопросами. Каждому сотруднику департамента было послано письмо с такой темой: «Директор готов ответить на любой анонимный вопрос».

Результат не заставил себя ждать. За первые же три дня мы собрали 119 вопросов.

Что только не беспокоило моих людей! Ниже представлена только малая толика вопросов.

– Почему всех подряд стали брать на работу?

– Возможно ли, чтобы при выборе руководителя отдела учитывалось мнение сотрудников?

– Когда увеличат оклад?

– Почему в компании не полагается дополнительных социальных выплат, ведь мы лидеры рынка?

– Планируется ли открытие столовой для сотрудников, которых почти 2000 человек?

– Появятся ли мягкие полотенца в туалетных комнатах?

– Будет ли у нас когда-нибудь корпоративный фитнес?

– Можно ли устроить конкурс «Мисс и Мистер “Что делать Консалт”»?

И так далее. Чем больше вопросов я получал, тем сильнее злился на менеджеров, которые не объясняют людям элементарные вещи, и на себя, не умеющего правильно организовать процесс приведения в порядок мозгов наших специалистов. Но, с другой стороны, это очень хорошо, что люди, хоть и анонимно, но не побоялись задавать самые каверзные и неудобные вопросы. У меня появилась возможность объяснить взрослым людям взрослым языком свою директорскую позицию, чем я с радостью и воспользовался.

Я отвечал на все без исключения вопросы, что заняло около двух часов, отвечал однозначно. Наполнял вакуум информацией, которой было нужно наполнить головы моих дорогих сотрудников: про карьеру, перспективы, тенденции, почему мы принимаем такие-то решения и куда мы движемся...

После той конференции атмосфера в департаменте выровнялась на глазах. Видимо, в мозгах не осталось неоднозначностей, которые, согласно правилу Тиграна, трактуются не в пользу работодателя. А у меня после того, как я лично смог убедиться, что «любые пустоты собирают нечистоты», появилась новая татуировка: **«ЛЮБАЯ НЕОДНОЗНАЧНОСТЬ ТРАКТУЕТСЯ В ХУДШУЮ ДЛЯ МЕНЯ СТОРОНУ»**.

Не допускайте неоднозначностей в работе.

Расставьте ящики для анонимных писем в своих подразделениях, ведь вам как руководителю совершенно не нужно бояться анонимных вопросов или обратной связи. Потому что совсем не важно, кто является автором таких сообщений. Важно, что у вас есть пустоты и их нужно заполнять вашим влиянием и пониманием.

Всегда.

С утра до ночи.

39. Любые ваши слова могут стать задачей

*Словом можно убить, словом можно спасти,
Словом можно полки за собой повести...*

Вадим Шефнер

В октябре 2012 года Сергей Семенович Собянин все-таки победил меня как автолюбителя, и я пересел на метро.

В метро ездить хорошо, особенно если делать это до 7:30 утра: совершенно спокойно можно добраться до офиса без давки, странных людей, дышащих тебе в ухо и рассматривающих через твое плечо, что ты читаешь.

Но есть в этих андеграундных поездках и другая сторона. Нужно быть готовым к тому, что тебя в любую минуту поймают сотрудники и придется начать работать до того, как ты пришел в себя на рабочем месте.

Так, собственно, и произошло. О чем я абсолютно не жалею, а наоборот, благодарю судьбу и московский метрополитен, что он дал мне возможность научиться еще одному принципу.

«Максим Валерьевич, здравствуйте!» – неожиданно услышал я за спиной, когда был увлечен очередным бизнес-бестселлером.

Возле меня стояла Вера и грустно улыбалась.

Про Веру нужно писать отдельно. Вера – это гипер-мега-активнейший человек, заполняющий все представимое пустое пространство вокруг себя. Вера много и хорошо работает, участвует во всех возможных конкурсах, играет за волейбольную команду, имеет несколько хобби, успевает узнавать все новости в компании, читает, вышивает, готовит, воспитывает... В общем, человек-юла.

Последний раз лицом к лицу мы встречались месяца за тричетыре до того утра. Тогда я, пробегая мимо, бросил ей что-то вроде: «Вера, что-то ты расслабилась. Можешь же лучше работать. Давай, соберись!» Действительно, на тот момент Вера была несколько скисшей, и обычно высокие и стабильные у нее результаты начали снижаться.

Мы поздоровались, разговорились и достаточно быстро свели разговор к тому, что Вера начала рассказывать мне про дела с продажами, клиентами, работой и личной жизнью. Мне было интересно, ведь не каждый день рядовой успешный сотрудник может рассказать, что творится на земле. И тут (**ВДРУГ!**) она сообщает, что я чуть не сломал ее как специалиста.

Мне кажется, любой здравомыслящий руководитель в этот момент прочувствует, как по его спине пробежали холодные тараканы. «Что случилось, Вера?!»

История грустная и поучительная. В ту самую нашу последнюю встречу Вера решила воспрянуть духом и совершить подвиг. У нее была сложная жизненная ситуация, но раз директор сказал, что пора собрататься, значит, нужно собрататься. Как бы ни было тяжело. И она целый месяц, можно сказать, взрывала асфальт, предпринимая невероятные усилия над собой, чтобы доказать мне, что может добиваться высоких показателей. По итогам месяца Вера заняла второе место по компании, но я ей ничего не сказал. Никакой

обратной связи от меня она не получила. У человека наступила депрессия, но в следующем месяце она опять совершила подвиг и опять добилась качественного результативного скачка. И опять от меня не последовало обратной связи. Вера рассказывала мне в вагоне метро, как плакала по вечерам, потому что считала это неправильным и несправедливым, – ведь она действительно старалась, и старалась именно из-за слов, которые я ей сказал. И в коридорах офиса за все это время мы тоже ни разу не встретились.

И вот она стоит, говорит все это, говорит, как справлялась с собой, чтобы не держать на меня обиду, как каждый день начинала работать и настраивать себя на созидание, как ей было больно оттого, что я поставил ей задачу и, когда она справилась, даже не похвалил ее...

Тогда я не просто понял, а как будто на себе прочувствовал, что побудить к чему-то – а потом не спросить о выполнении – значит создать сотруднику огромную демотивацию. И чем влиятельней твоя роль в организации, тем большей силы удар ты наносишь своим безразличием.

Конечно, можно оправдываться, и сколько угодно. Можно говорить, что это была мимолетная фраза, что эти слова не являлись задачей в классическом понимании... Но все-таки, раз уж ты обратил внимание на некий вопрос, будь добр, поинтересуйся, что потом с этим стало.

Иначе можно надломить подчиненного.

Более глубоко изучая этот вопрос, я понял следующее: мы должны позволять своим людям реализовывать их главную потребность – быть суперменами в наших глазах. Человек, выполнивший поставленную вами задачу или даже простую просьбу, должен получить похвалу, должен испытать чувство гордости за себя и за свои действия. Почувствовать себя героем.

И, соответственно, человек, который «забил» и не сделал то, о чем вы его просили, должен испытать чувство неловкости и стыда за то, что подвел своего руководителя и подпортил себе репутацию.

Это и есть те моменты, когда люди начинают понимать: их руководители обладают по-настоящему сильной властью.

И даже мимолетом брошенные слова в адрес подчиненного могут превратиться в задачу, о выполнении которой ты обязан потребовать доклада.

Будь это высказанное пожелание бросить курить, вопрос о текущем этапе выполнения проекта, продажа какому-то клиенту или глобальная задача изменить мир.

40. Единый понятийный аппарат улучшает управляемость

Когда менеджеры не могут договориться о принципах дистрибуции, я запираю их в своем кабинете и заставляю смотреть фильм Рогожского «Кукушка». Тот эпизод, где герои не могут договориться между собой, потому что общаются на разных языках.

Евгений Черняк, основатель компании «Хортица»

Павел Михайлович Гориславцев заканчивал Executive MBA с красным дипломом. Это был не тот MBA, который сейчас можно получить даже в школе швей-мотористок, а настоящий, серьезный, мощный курс по выращиванию «крайних» управленцев.

Практически после каждого занятия в бизнес-школе наш собственник собирал в одной из аудиторий всех менеджеров и начинал политинформацию. Он воспитывал менеджеров, учил их, анализировал реальные ситуации из жизни (называя их новомодным словом «кейс») и разбирал, как правильно было тогда поступать. Он приглашал к нам в офис лучших преподавателей, чтобы они читали лекции, а с помощью Абсолютного Консультанта Тиграна Арутюняна нам вообще удалось создать стратегию, которую мы успешно претворили в жизнь спустя пять лет.

Мне как молодому менеджеру было безумно интересно присутствовать на таких мероприятиях, впитывая в себя, словно губка, все, что говорит П. М.

Спустя несколько лет Тимур тоже начал проводить такие же мероприятия для менеджеров департамента продаж, а спустя еще год эту эстафету подхватил и я. Такие встречи мы называли политбеседами. И проходят они до сих пор с регулярной периодичностью.

Зачем это нам?

Дело в том, что так мы формируем, как мы говорим, «единый понятийный аппарат». Это нужно для того, чтобы люди, которые работают вместе с нами, лучше нас понимали. И работает это на 100 % из 100 %. Человек, выросший с тобой в одной культурной среде, будет близок тебе по духу и по пониманию. И чем больше у вас общего, тем лучше вы будете друг друга понимать и тем быстрее ваши сотрудники будут принимать ваши задачи.

Как-то прочитал в интернете следующую статейку:

При анализе Второй мировой войны американские военные историки обнаружили очень интересный факт. А именно то, что при внезапном столкновении с силами японцев американцы, как правило, гораздо быстрее принимали решения и, как следствие, побеждали даже превосходящие силы противника.

Исследовав данную закономерность, ученые пришли к выводу, что средняя

длина слова у американцев составляет 5,2 символа, тогда как у японцев 10,8, следовательно, на отдачу приказов уходит на 56 % больше времени, что в коротком бою играет немаловажную роль.

Ради интереса они проанализировали русскую речь, и оказалось, что длина слова в русском языке составляет 7,2 символа на слово (в среднем), однако при критических ситуациях русскоязычный командный состав переходит на ненормативную лексику, и длина слова сокращается до 3,2 символов в слове. Это связано с тем, что некоторые словосочетания и даже фразы заменяются ОДНИМ словом. Для примера приводится фраза: «32-й приказываю немедленно уничтожить вражеский танк, ведущий огонь по нашим позициям». – «32-й, херачь!»

Так же точно и в общении с вашими подчиненными. Если ваш 32-й сотрудник будет знать, что вы имеете в виду, когда даете ему такую-то команду, то у вас может высвободиться до половины рабочего дня на другие благие дела.

Я постоянно воспитываю и обучаю людей, и, как мне кажется, они все время растут вместе со мной. Однажды одна из моих менеджеров почти на полтора месяца выпала из наших рядов, а когда вернулась, было видно невооруженным взглядом, что она потеряна и сильно отстает от остальных. Приходилось отдельно заниматься приведением ее понятийного аппарата в норму. Наверное, именно в этот момент я действительно осознал, насколько важно в нашей жизни синхронное развитие в едином понятийном поле.

В 2007 году я открыл в нашем департаменте проект «Кинозал – золотая коллекция». Мы показывали в конференц-зале фильмы, нужные и полезные для бизнеса, считая, что нашим менеджерам и сотрудникам необходимо их посмотреть.

Для того чтобы сотрудники ходили в кино (кстати, в дни показа мы осознанно жертвовали целым часом рабочего времени), мы давали по офису настоящую рекламную рассылку, привлекая людей лучше, чем это делают некоторые кинопрокатчики. Вот пример одного из текстов:

Этот фильм о терпении, о стремлении к большой цели, о первом и каждом последующем шаге в сторону успеха. Этот фильм о поиске счастья, которое так призрачно и так реально одновременно. О том, что никогда нельзя опускать руки, тем более когда держишь в них не только свою судьбу.

Фильм об одном человеке, который мог бы стать образцом для многих из нас. И уж точно не только потому, что сумел выбраться из бедности и заработать большие деньги. А скорее – благодаря неприятию несправедливости, сильному стремлению выжить и стать счастливым.

Это настоящее кино, которое заставляет вас переживать всё вместе с главным героем. Когда ему плохо – вы сострадаете ему, когда хорошо – радуетесь за него.

«Поставил цель – добейся», – говорит Уилл Смит своему сыну. И действительно, весь фильм мы будем следить за тем, как он добивается своей цели. Как он гонится за своим счастьем.

По версии российского кинопортала «Кинопоиск», фильм входит в 50 лучших фильмов всех времен и народов.

В 2007 году Уилл Смит получил «Оскар» и «Золотой глобус» за исполнение лучшей мужской роли, а его сын – премию MTV в номинации «Прорыв года».

И я вас уверяю: если я выйду к своим ребятам и скажу им: «Доверьтесь мне и фирме “Джей Ти Марлин”, и вы не пожалеете» или: «Кофе пьет тот, кто продает», – то меня поймут 90 % сотрудников. Поймут, испытав при этом ту самую гамму эмоций и чувств, которых я от них в этот момент добиваюсь.

Потому что мы вместе смотрели эти фильмы и каждый понимает, о чем речь.

Существует целая программа развития менеджеров, в которую входят фильмы о бизнесе, учебные фильмы и фильмы о сильных людях. Последним фильмом в списке обязательных к просмотру для менеджеров стал фильм «Легенда № 17» про методы работы нашего великого тренера Анатолия Владимировича Тарасова. А в кризис 2009 года вся компания смотрела «Нокдаун» с Расселом Кроу, про то, какими усилиями нужно вытаскивать себя из кризиса.

Кроме этого, так как мы много читали и абсолютно точно знали, какие книги по-настоящему полезны, а какие лучше не читать, мы составили список обязательной к прочтению литературы.

Сейчас практически каждый сотрудник нашей компании читает вместе с нами одни и те же книги, чтобы лучше нас понимать, а для молодых руководителей это вообще обязанность с контрольной сдачей экзамена по прочитанным книгам после полугода испытательного срока.

Кстати, если вы хотите получить перечень книг и фильмов, которые мы рекомендуем и даже заставляем читать, пишите письмо на адрес batyrevmaxim@yandex.ru с темой «Единый понятийный аппарат», и я с удовольствием поделюсь этим золотым запасом. Уверяю вас, вы приятно удивитесь, увидев в этом перечне и незнакомую, но очень качественную бизнес-литературу, помимо общеизвестных хитов типа Джима Коллинза.

Хочу сказать, что эффективность подразделения напрямую зависит от того, насколько хорошо люди друг друга понимают. И если вы хотите разрушить или хотя бы ослабить подразделение, нужно разорвать этот понятийный аппарат, убирая его носителей и последователей из команды.

Даже в Библии есть такой пример разрушения команды:

....И сказал Господь: вот, один народ, и один у всех язык; и вот что начали они делать, и не отстанут они от того, что задумали делать; сойдем же и смешаем там язык их, так чтобы один не понимал речи другого.

И рассеял их Господь оттуда по всей земле; и они перестали строить город [и башню].

Посему дано ему имя: Вавилон, ибо там смешал язык всей земли...

Занимайтесь созданием единого понятийного аппарата. Это один из немногих простых методов повышения управляемости вашей команды. Проверено.

41. Дисциплина – мать победы

...Обычно я начинаю опаздывать на работу, если она меня больше не устраивает по каким-либо причинам...

Комментарий в моем ЖЖ

к посту о важности дисциплины

Предательство Родины начинается с расстегнутого подворотничка!

Старшина во время курса молодого бойца

Многие менеджеры, начитавшись книг по зарубежной системе мотивации, пытаются внедрить ее на российских предприятиях. Например, сделать сотрудникам свободный график или ввести больше перерывов в работе, чтобы увеличить эффективность и производительности труда.

Или, например, разрешить сотруднику опаздывать на работу, потому что он более ценен, чем другой сотрудник.

Я берусь утверждать, что дисциплинарные послабления со стороны менеджеров ведут к прямому снижению результативности. И вычислить мне это удалось опытным путем.

В конце 2012 года я наводил порядок на столе, разбирал старые бумаги и обнаружил целую стопку объяснительных записок годичной давности. Объяснительные записки эти писали мне сотрудники, которые в течение двух недель опоздали на работу больше двух раз. Я делал это для того, чтобы показать подчиненным: система управления реагирует на такие проступки, как опоздание.

И вот разбираю стопку объяснительных записок и с удивлением обнаруживаю, что в компании спустя год не работает ни один из этих людей.

Представляете, ноль! А в каждого из них вкладывали деньги, ресурсы, время, силы и нервы мои менеджеры!

Учитывая специфику департамента продаж, а именно то, что мы расстаемся с сотрудниками при невыполнении ими квартального плана, можно прийти к выводу, что те, кто систематически опаздывает на работу, этот план продаж никогда не выполнят!

Отсюда вопрос «просто опозданий» перешел в категорию «особой важности».

Этот сигнал должен быть первым для руководителя любого подразделения: при одной и той же повторяющейся ситуации, касающейся дисциплины, *вероятность невыполнения задач близка к 100 %*.

Потому что опоздание – это лакмусовая бумажка отношения к текущей работе.

Человек, не умеющий самоорганизоваться, будет так же относиться к любой задаче, которая перед ним стоит. И к следующей, и еще к одной.... А потом он либо сам тихо сольется, либо придется расставаться по вашей инициативе.

Татуировку, автор которой – наш известный полководец Александр Васильевич Суворов: «**ДИСЦИПЛИНА – МАТЬ ПОБЕДЫ**», – мне набили в гражданском вузе, куда я перевелся из военного института. В армии я привык посещать все занятия и по привычке посещал их и в новом университете. При этом на некоторых парах я присутствовал вообще один (!). Но был один предмет, на котором я с удивлением заставлял всех своих однокурсников. 100 % состава приезжали на занятия! Потому что все знали: если не ходить, экзамен этому преподавателю не сдать. Никогда. И никакая причина не могла помешать посетить лекцию! Ни работа, ни сон, ни семья, ни потоп, ни метро, ни диарея! **НИ-ЧЕ-ГО!**

Преподаватель создал такую систему, при которой легче было прийти, чем не прийти. Вот все и ходили. Да еще и предмет знали.

Однажды я был поражен ситуацией, которая не могла привидеться даже в самых буйных фантазиях. Приехал я лет пять назад в свой родной город Балабаново Калужской области. После того как Артамонов стал губернатором этого региона, возле моего дома начали появляться крупные европейские заводы, а соответственно, и рабочие места. И все местные половозрелые мужчины стремились попасть работать на эти заводы.

Я попал на большое застолье взрослых людей, которое продолжалось обычно до утра, и все говорило о том, что этот раз тоже не станет исключением. Правда, один из мужчин, обычно очень сильно любивший переупотребить алкоголь, грустно сидел в сторонке и попивал томатный сок. Звали его дядя Гена, когда-то он был прапорщиком РВСН.

Я пошел к дяде Гене и спросил, уж не заболел ли он. Ведь уже и вспомнить не могу, когда последний раз видел дядю Гену трезвым. Неужто пить бросил?

Дядя Гена в большой печали сообщил мне, что ему завтра на работу, вот он и не пьет. Вот так новость! Когда же это дядю Гену останавливало-то? Решил узнать, где же он работает. Выяснилось следующее. Открылось у нас крупное финское предприятие по изготовлению картонной упаковки. И начали менеджеры подбирать себе персонал. Набрали работающих мужиков, а через три дня половину уволили. Дело в том, что прямо на проходной сотрудник попадает в некую капсулу, которая реагирует на пары алкоголя. Если алкоголь в крови есть, сотрудник не допускается до производства, и его очень быстро увольняют. Эта норма прописана в трудовом договоре. Политику эту предприятие держало уже пять лет, и ни одного исключения, прощения, предупреждения не было. Даже если ты мастер высшей квалификации, даже если ты работаешь со дня открытия завода. Никому исключений не делается. Тем более желающих попасть на этот завод – хоть отбавляй! Дорожишь своим местом – значит, не пей за сутки до смены.

Вот дядя Гена и грустил. Работу свою он любил очень.

Вот это последовательность! Вот это требования дисциплины!

Что самое интересное – это стандарт работы европейской компании для русских людей! У нас же многие пытаются сделать все наоборот: берут бизнес-модель европейской компании и пытаются наложить на нас. Не нужно брать стандарты Siemens и перекладывать их на наш менталитет! Русский человек не понимает, когда ему дают послабления. Он всегда будет считать, что:

- 1) он это заслужил;
- 2) теперь так будет всегда;

3) что-нибудь еще можно отжать у работодателя.

Увы, это так. И не надо в вопросах дисциплины быть «добреньким начальником» для своих людей, потому что тем самым вы автоматически подписываетесь под декларацией о готовности пожертвовать своими людьми ради того, чтобы «быть хорошим и добрым» в чьих-то глазах.

Ваша доброта ведет к тому, что в итоге все проиграют. И задача не будет выполнена, и людей потеряете.

Так что, если хотите, чтобы ваше подразделение было боеспособным, – требуйте железной дисциплины. От всех, включая себя самого. И под татуировку место на себе найдите, чтобы никогда об этом не забывать.

42. Меняйте слабых на сильных

Лошадь сдохла – слезь!

Казалось бы, все ясно, но...

Мы уговариваем себя, что есть еще надежда.

Мы бьем лошадь сильнее.

Мы организовываем мероприятие по оживлению дохлых лошадей.

Мы объясняем, что наша дохлая лошадь гораздо «лучше, быстрее и дешевле».

Мы организовываем сравнение различных дохлых лошадей.

Мы сидим возле лошади и уговариваем ее не быть дохлой.

Мы покупаем средства, которые помогают быстрее скакать на дохлых лошадях.

Мы изменяем критерии опознавания дохлых лошадей.

Мы посещаем другие места, чтобы посмотреть, как там скачут на дохлых лошадях.

Мы собираем коллег, чтобы проанализировать дохлую лошадь.

Мы нанимаем специалистов по дохлым лошадям.

Из анналов интернета

Эта татуировка у меня появилась уже тогда, когда я был топ-менеджером компании «Что делать Консалт», хотя столкнулся я с этим задолго до событий, которые буду описывать. Правда, играл я тогда на стороне сотрудников, а не менеджеров...

В 2003 году я стал выполнять и перевыполнять квартальные нормативы, которые должны быть в каждом отделе продаж. Признаюсь, это было нелегко. Несмотря на то что мне было очень интересно работать с клиентами, для отличных результатов приходилось быстро бегать и много работать. Как вы понимаете, не все коллеги, которые меня окружали, хотели прикладывать какие-то сверхусилия для того, чтобы выполнять свои планы и нормативы. Кто-то весь квартал ленился, кто-то ныл, кто-то боялся завершать сделки, поэтому даже не пытался пробовать делать это. И только в конце квартала, когда достаточно большая часть людей попадала под угрозу увольнения, жизнь в офисе закипала.

Дело в том, что департамент продаж на тот момент являлся единственным подразделением, в котором с людьми расставались за невыполнение нормативов. Оставить человека, не выполнившего план, можно было в том случае, если у сотрудника имелись очевидные причины для спада. Например, развод, травма или потеря близкого человека. Отпуск, сессия и плохое настроение такими причинами не являются. В других подразделениях для того, чтобы сотрудника уволили, должно было случиться нечто неординарное. В Сбыте культивировался результат как главный критерий не просто обеспеченной жизни, а гарантированного рабочего места. А я вас уверяю, что никто не

хочет, чтобы его увольняли.

Итак, в конце квартала люди начинали активно шевелиться. Отделы продаж превращались в пчелиный рой, полный жизни и энергии. Но, как это часто бывает, успевали выполнить план далеко не все.

Я и еще несколько хороших продавцов, которые досрочно выполняли самые высокие нормативы, гордо ходили по офису и обсуждали друг с другом, сколько человек будет уволено за то, что продаж нет. Более того, мы хотели, чтобы их уволили. И я в том числе. Все мы рассуждали примерно так: я, как раб на галерах, с утра до вечера, а этот лентяй весь квартал бил баклуши... Все честно: нам премию и славу, ему потеря рабочего места... Поделом ему!

Ведь мы же видели, что он действительно не работал два месяца и только в конце квартала начал что-то делать. Нам это не нравилось, и мы хотели, чтобы кесарю досталось кесарево.

Мы требовали чужой крови.

И вот мой руководитель, менеджер среднего звена, который отвечает за прием и увольнение сотрудников, по окончании квартала... не убирает этих людей. С формулировкой «они всё поняли, старались в конце месяца, значит, им не все равно».

Мы, бойцы, которые продавали много, оторопели. Получается, что нормативы можно не выполнять? Что это всего лишь профанация? Что чтят у нас не только героев, но и тех, кто работает две недели в квартал? Обидно и непонятно.

Так как объяснять нам никто ничего не захотел, а просто отмахнулись, весь следующий квартал я работал в ужасном настроении, иногда даже проваливая переговоры.

Как вы думаете, что произошло с теми, кто не выполнил план?

Они его снова не выполнили!

Сейчас прошло уже много лет, и я понимаю, что так происходит довольно часто. Люди, которые недорабатывают, недовыполняют, откладывают на потом, как правило, просто не хотят работать постоянно – они делают это от случая к случаю. Тем более, когда на выполнение простых задач впереди целый квартал. Когда же время подходит, а срок остается маленьким, то помимо менеджерских рычагов давления возникает давление изнутри, основанное на мотивации избегания: «не хочу, чтобы меня уволили», и человек отрывает свою пятую точку от стула и бежит в светлое будущее. Но успевает не всегда.

Как у студентов – от сессии до сессии.

Те же, кто работает каждый день, видят все это, и им такие вещи кажутся недопустимыми. Они негодуют, возмущаются, устраивают бунты, но сил становится все меньше и меньше, и результат у сильных тоже начинает падать.

Когда я стал директором по продажам, менеджеры среднего звена по итогам одного из кварталов начали меня уговаривать оставить тех, кто выполнил план на 60 %. Ссылаясь на кадровый голод на рынке, на то, что каждый имеет право на ошибку, на то, что сейчас у этих ребят все получится. И я, вообразив себя старым добрым адмиралом в отставке, разрешил.

А потом эти сотрудники сделали 60 % от тех 60 %. Менеджеры стали еще более убедительно указывать мне на кадровый голод и тотальное отсутствие талантов. И в

итоге через два квартала я пришел к тому, что результативность департамента упала вдвое по сравнению с аналогичным периодом прошлого года!

Потому что сильным незачем быть сильными. Их результаты никому не нужны. Ведь «здесь вообще можно не выполнять план! Да к тому же все свое время мой руководитель тратит на слабых».

Потому что слабые показывают, демонстрируют, манифестируют нам 80 дней из 90: «Смотрите, какой я слабый», – а мы вместо того, чтобы заменить его, пытаемся его реанимировать и поставить на ноги. Да не надо ему это! Он здоров! Это его осознанный выбор!

Однажды одна из лидеров продаж выиграла внутренний конкурс на лучшее предложение по усилению сбыта. Я обедал с ней в ресторане, и она говорит: «Вы же сами позволяете людям быть неэнергичными, тухлыми и без настроения. Просто они пользуются тем, что их выбор – быть тухлыми, так как с этим ничего не происходит. А значит, так они к себе привлекают внимание руководителей. Руководители вместо того, чтобы заниматься мной, начинают уделять время этим товарищам. А мне никто не нужен, я работаю страстно, меня прет, и у меня уже есть план на семь лет вперед. Я молодец!»

Я сидел в ресторане, смотрел на нее и понимал, что она права. У меня никогда не появится сильный сотрудник, если не убирать слабых.

Нужно быть честными перед людьми, которые выполняют свои нормативы. А любое прощение «двоечников» ведет к размножению оных. Ведь этого, своего, не выполнившего план, жалко, а тот, который пока еще «журавль в небе», неизвестно как будет работать... вот так до мышей и дойдем.

Конечно, нужно давать человеку возможность исправиться, но только не после того, как он уже упал и потерял авторитет в глазах успешных коллег. Делайте это заранее. И тогда сильные люди будут знать, что с вами работать можно и нужно.

Татуировка **«МЕНЯЙТЕ СЛАБЫХ НА СИЛЬНЫХ»** очень пригодится в вашей работе. А ее отсутствие приведет к абсолютному краху. Проверено!

43. Делайте больше, чем нужно

И жнец, и мудрец, и на дуде игрец...

Комментарий к интервью со мною

на сайте Executive MBA ИБДА РАНХуГС

Люди интересны и непонятны. И чем больший разрыв (возрастной, социальный, ранговый) у вас с человеком возникает, тем меньше вы будете друг друга понимать. Именно поэтому многие предприниматели и менеджеры практически не общаются со своими одноклассниками, например, если их школьные друзья останавливаются в развитии. Именно поэтому происходит большинство разводов в семьях (разница в развитии) и так далее.

У меня, к большому сожалению, тоже бывает недопонимание с некоторыми сотрудниками. Одна из причин – это обида за то, что «их не ценят» и «не повышают», хотя они привержены компании и хорошо работают.

Мой первый босс на это бы сказал свою любимую фразу: «Хороший человек – это не профессия», а я эту фразу продолжу: «и хороший сотрудник – не руководитель». Надо заметить: я очень-очень рад, что у меня есть сотрудники, которые добиваются высококачественного освоения своей профессии и больше хотят горизонтального роста и развития, чем вертикального. Именно на них и держится любой бизнес.

Тем не менее есть приличное количество людей, которые считают, что, замечательно выполняя свои функциональные обязанности в течение нескольких месяцев, они просто обязаны стать менеджерами. Специально для таких сотрудников нами был составлен портрет идеального кандидата на менеджерскую должность. Составлен очень выверенно и достаточно конкретно, чтобы человек, претендующий на должность руководителя, знал, к чему стоит стремиться. (Если вы хотите получить его, просто напишите мне на адрес batyrevmaxim@yandex.ru с пометкой «Портрет», и я его вам направлю.)

Так вот, одна из позиций, представленная в этом портрете, звучит так: **ДЕЛАЙ БОЛЬШЕ, ЧЕМ НУЖНО**. Что это значит?

Сотрудник, который хорошо справляется со своим делом, тот, у которого на своей позиции получается добиваться результатов, рано или поздно упрется в свой предел. И достижение каких-то сверхрезультатов будет уже невозможным, просто потому что у него нет ресурсов. Выбор здесь может быть двойной: либо остановиться и довольствоваться теми результатами, которые есть (а порой это очень достойные результаты), либо начать делать что-то больше, чем этого требует система управления.

Забегая вперед, скажу, что сотрудников, которые делают больше, чем нужно, очень немного. И что, самое интересное, – их видно всегда. Они не обязательно шумные и яркие, они – *другие*. Они больше любят свое дело, больше преданны ему, больше делают за единицу времени, они инициативны и могут что-то предложить изменить. И еще они жадные до освоения новых навыков. И когда у меня есть выбор: назначать человека,

который работал хорошо, как и многие другие хорошо работающие, или другого сотрудника, который тоже хорошо работал, но плюс к этому делал больше, чем нужно, – то я предпочитаю второй вариант. Знаете почему? Потому что в глубине души я рассчитываю: когда он станет менеджером, он будет вести себя точно так же – хорошо выполнять свою работу и делать больше, чем нужно.

Что же движет этими людьми? Зачем им это? Могу сказать про себя.

Когда я был руководителем отдела продаж, то благодаря тому, что знал, прочитал и сумел освоить на этой должности, вывел подразделение на приличный результат. Мои люди стали зарабатывать деньги, но мне хотелось большего. А именно – звания **САМОГО** лучшего отдела. Оглядываясь по сторонам и руководствуясь здравым смыслом, я понимал, что соревноваться с зубрами, которые меня окружали (допустим, с моим руководителем Н. А.), практически бесполезно. Маловат еще.

И как же мне повезло, что в тот момент увидел я спектакль Евгения Гришковца «Как я съел собаку»! Меня поразило, как близко к любому восприятию, понятно, просто и ярко Евгений Валерьевич описывает ситуации из своей жизни. После спектакля я решил, что буду учиться выступать публично. Несмотря на то что в школе я был капитаном команды КВН, навыков этих мне не хватало.

Я потратил на это сотни часов времени! Бесконечные просмотры Гришковца, Гандапаса, ведение конспектов, тренировки... Потом пришел к директору по продажам Игорю Юрьевичу и попросил выпустить меня на сцену с презентацией для сотрудников во время проведения очередного собрания нашего департамента. Первое собрание, второе, десятое...

Через восемь месяцев я провел первый в компании субботний полудневный тренинг для своих сотрудников, а через два года меня уже назначили ведущим крупного корпоративного мероприятия в зале, рассчитанном на тысячу человек.

А что же случилось с продажами? Они выросли! Представляете себе?

Освоение нового навыка помогло мне увеличить количество продаж! Хотя умение выступать публично практически не влияет на эффективность коммерческой работы с клиентами.

Я не знаю, как это работает. Может быть, мои сотрудники больше уважали меня, когда видели на сцене, а соответственно, сильнее в меня верили, может быть, мои выступления заставили менеджеров соседних отделов внимательнее относиться к моей персоне, может, они каким-то образом признали во мне более сильного... я не знаю, что сработало, но результаты стали расти.

После этого я начал серьезно заниматься освоением навыков тренерства. Выступить публично и провести тренинг – две совершенно разные вещи. Помню, в каком я был восторге, когда консультант по управлению Тигран Арутюнян пригласил меня в качестве ассистента проводить тренинг в нашем питерском отделении. Для меня это значило очень много.

Естественно, что навыки тренерства, умение управлять групповой динамикой, организовывать деловые ролевые игры и давать правильную обратную связь еще сильнее повлияли на результативность подразделения.

Потом я совместно с группой единомышленников придумал проводить летом большой праздник на природе для всех сотрудников нашего подразделения – Новый

полугода. Мы дружно выезжали несколько лет подряд, и это стало доброй традицией. Некоторые сотрудники буквально жили от «Полугода до Полугода», так как я всегда старался устраивать супершоу из этого мероприятия. Короче, event тоже освоил.

Потом я стал автором:))) То есть начал писать статьи по нашим продажам, в легкой и доступной форме передавая свой опыт, а также то новое, что мне удавалось открыть для себя самого. Кстати, один из сотрудников в знак благодарности за работу с ним подарил мне целую книгу, составленную из текстов того времени. Книга была выпущена в одном экземпляре и является раритетной.

Потом мне нужно было доказать одному маркетологу, что блог в «Живом Журнале» может войти в топ-1000 без вложения и дополнительных средств. И я стал бизнес-блогером. Через 13 месяцев мой блог www.batyrevmaxim.livejournal.com вошел в 1000 самых читаемых в России, а еще через год в свой день рождения LiveJournal включил меня в рейтинг тридцати самых читаемых бизнес-блогеров страны.

Вынужденно я становился менеджером проектов, журналистом, корректором, менеджером по подбору персонала, выпускающим редактором журнала, радиоведущим, сценаристом, дизайнером, футбольным фанатом и даже актером. Это все помимо того, что я занимался основной деятельностью, управляя подразделениями разного масштаба.

Более того, все эти задачи я придумывал себе сам. Никто из руководителей никогда не говорил: «Так-так, что-то ты сидишь без дела, я смотрю. А давай-ка со следующей недели ты придумаешь корпоративное радио и станешь диджеем...» Нет! Эти навыки прилипали ко мне из-за моей излишней инициативности и желания сделать своих сотрудников лучше.

Каждый из этих новых навыков доставался с трудом, но делал меня сильнее. И самое главное – он касался бизнеса, он касался моих людей. Обратите внимание: ни один из навыков не является просто досуговым. Я не изучал цигун, не занимался бисероплетением, не выжигал по дереву и даже не освоил искусство макраме. Все направлено только на то, чтобы поднять бойцов на подвиги внутри системы управления.

Признаюсь честно, я делал больше, чем надо, не просто так, а по своей абсолютной корысти. Потому что мне очень не хотелось, чтобы мои люди были бедными и несчастными. У нас до сих пор в Сбыте самая популярная поговорка: «Лучше быть богатым и счастливым, чем бедным и больным», – а ведь я изо дня в день повторял ее своим ребятам. И плоды это дало. Мои подразделения выступали очень достойно, иногда устанавливая рекорды, которые до сих пор не побиты.

При этом нужно помнить самое главное: делать больше, чем нужно, строго необходимо только в те моменты, когда ты справляешься со своей основной задачей. Самое главное, чтобы не было подмены. Не нужно бегать по офису и искать человека, у которого тебе надо брать интервью, если у тебя в середине месяца выполнено только 15 % плана.

Я видел достаточно много людей, которые пытались выдать свои фантастические способности на суд окружающих вместо того, чтобы качественно выполнять свою работу. Слова «Посмотрите, как я хорошо умею петь и танцевать!», когда у тебя нет результата, подталкивают любого руководителя к тому, чтобы этого танцора и певуна отправить в далекое пешее путешествие.

Продолжаем разговор. Теперь посмотрите на меня с моей бурной активной

жизненной позицией с точки зрения моих руководителей. Когда нужно было дать очередные погоны кому-нибудь из множества менеджеров, они выбирали тех, кто, на их взгляд, заслуживал этого больше. Первый критерий – у кого достойный результат. Второй критерий – кто делает для бизнеса больше, чем остальные.

Так я и сделал карьеру, в 31 год став топ-менеджером достаточно крупной компании.

Прошу заметить: в этих критериях нет «выслуги лет» или «лояльности работодателю».

При этом, хочу подчеркнуть, делал я это в первую очередь для своих сотрудников. А еще на каждого вел досье, каждого сотрудника лично поздравлял с днем рождения (букет цветов – женщинам, бизнес-книгу – мужчинам), мог несколько часов подряд говорить за жизнь с каждым из них, если не было злоупотребления моим временем, работал с ними как с равными и любил каждого всем сердцем. Говорят, что это ярко выделяло меня на фоне остальных менеджеров. Особенно когда ребята из соседних подразделений встречались после работы по дороге домой и обсуждали, как решаются одни и те же вопросы у разных руководителей.

Ко мне приходили десятки людей с просьбами забрать их работать к себе, но я был вынужден отказывать, дабы не портить отношения с коллегами. Но это уже совсем другая татуировка.

«ДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ, ЧЕМ НУЖНО» – значит создавать себе преимущества на фоне остальных. И люди с вами будут долго работать, и руководители уважать, и сами собой вы будете довольны.

Эта татуировка – одна из самых важных в моей жизни. И в вашей тоже. Просто вы пока об этом даже не догадываетесь.

44. Не бойтесь, когда вы один. Бойтесь, когда вы ноль

*Я ненавижу проигрывать.
Я ненавижу проигрывать даже больше, чем люблю
выигрывать!*

Билли Бин,

из фильма «Человек, который изменил все»

Либо мы пройдем путь, либо мы проложим его.

Ганнибал

Люди будут совершать подвиги только тогда, когда вы не тыловая крыса, отсиживающаяся в штабе и ожидающая, когда закончится война.

Что про вас говорят дома на кухнях ваши сотрудники?

А говорят точно! Поверьте, говорят!

У меня самого любимое занятие – поговорить с супругой о своих начальниках. И так же точно обсуждают и меня, и мои поступки, и мои действия, и мое бездействие.

Образ менеджера, руководителя, предпринимателя, бизнесмена очень непопулярен в нашем государстве еще со времен СССР. Помните карикатуры в советских журналах, когда американские толстосумы с озлобленным выражением лица набивают себе карманы долларами? Честно говоря, бесконтрольная приватизация начала 90-х и образ, который был создан в то время, – это бремя, которое нам, менеджерам, нести еще не один десяток лет. Как немцы опускают голову, когда слышат про фашизм, так же и мы с вами вынуждены терпеть нападки в свой адрес из-за лихих 90-х годов.

Поэтому все начальники изначально плохи. А почему нет-то? Они заставляют работать, они ругают, если что-то не сделал, они могут наложить взыскания и испортить настроение. Чего им быть-то хорошими? Вот именно это и обсуждают на кухнях...

Но могут говорить и хорошее. Только это зависит от вас и от ваших личных усилий.

Для этого нужно просто иногда совершать маленькие подвиги.

Если вы помните, в бытность молодым руководителем отдела продаж у меня в подчинении было подразделение, которое называлось «Отдел противодействия конкурентам». Основным нашим конкурентом был тогда «Гарант», и я решил, что мне обязательно нужно настолько хорошо эту систему выучить, насколько ее не знают сами сотрудники «Гаранта». Ведь тогда я смогу эффективно управлять переговорами.

Пройдя онлайн-тестирование на их сайте и получив сертификат пользователя, я увидел информацию, что можно получить их главный – золотой – сертификат за отличное знание этой системы. Для этого нужно было приехать к ним в офис и сдать экзамен. Такое право имеет любой пользователь системы, но только один раз.

Когда я записывался на экзамен по телефону, девочка на том конце провода буквально оторопела, узнав, кто к ним записался. Но я сказал: «У вас на сайте есть информация, что я имею право это сделать, так как являюсь вашим легальным пользователем».

И вот наступил долгожданный день экзамена, и я поехал в центральное логово конкурентов. Встречали меня чуть ли не члены правления. Пока меня вели по коридору, было видно, что ребята основательно подготовились к моему приезду. Все до одного материалы были прибраны, отделы продаж закрыты на амбарные замки, а редкие встречающиеся люди опускали глаза в пол. Я с интересом рассматривал оставшиеся на досках объявлений одинокие листики формата А4, но меня торопили в аудиторию.

Экзамен у меня принимали 8 (восемь!) человек. Как только они не пытались меня запутать, увести, завалить. Но у них ничего не вышло. Экзамен я сдал.

Золотой сертификат «Гаранта» гордо висит на моей стене и является одним из главных атрибутов моих побед.

Очевидно, что такие маленькие подвиги вдохновляли моих людей. Я вас уверяю: всем хочется работать с сильными менеджерами. С теми, кто завоевывает награды, может сам поехать при необходимости к клиенту, сделать нечто такое, что можно обсудить на кухне, гордясь своим боссом. Например, открыть журнал и показать пальцем: «Вот, это мой босс написал статью, смотрите. Он у нас знаете какой молодец!»

Подвиги могут быть разными: маленькими, большими, человеческими, менеджерскими. Главное – чтобы они были! Чтобы у людей была возможность обсуждать с женой не только ваши недостатки.

Наберите в «Яндексе» или «Гугле» «Как я поднял стадион “Петровский”» – и вы попадете в мой блог www.batyrevmaxim.livejournal.com и найдете рассказ о том, как мне удалось в одиночку поднять сорок тысяч человек. Некоторые сотрудники до сих пор вспоминают это. И это тоже маленький подвиг.

Мне было до глубины души обидно, что бизнес справочноправовых систем так слабо представлен в современной бизнеслитературе и даже в прессе, хотя он является очень сложным. Именно желание привлечь внимание к нашей сфере стало одним из основных мотивов моего участия в конкурсе «Коммерческий директор года России», который проводила компания Salecraft (Лаборатория Радмило Лукича). Как вы уже знаете, я стал одним из его победителей. Только потом я узнал, что в конкурсе участвовали коммерческие директора Е-хесutive, «Газпром-Нефть», «Инвитро», ArrowMedia, «1С», «Немирофф», Российской телекоммуникационной сети и много других уважаемых товарищей!

Потом были другие конкурсы и другие победы, маленькие подвиги типа выступлений на презентации книги Аси Барышевой или статьи в журнал «Компания».

Дело здесь не в том, что я «вот такой крутой», «смотрите на меня, я молодец!».

Дело в том, что это может каждый.

Может, но не делает! Я не обладаю сверхчеловеческими способностями и не являюсь гением менеджмента. Наоборот, я ошибался в сотни раз больше, чем кто-то из моих друзей!

Вся проблема в том, что до вступления в бой люди боятся проиграть. А значит, лучше вообще отсидеться в уголке и тихо и незаметно управлять своим подразделением.

Мой коллега Тимур Дергунов пошел руководить совершенно незнакомым департаментом из пятисот сотрудников и справился с этой задачей.

Мой друг детства Леха Миронов говорит очень серьезным клиентам, когда они заказывают у него крупные строительные объекты, что «несет личную ответственность, включая собственную жизнь», за готовность проекта в срок.

Мой руководитель Ольга Фирсовна в возрасте под пятьдесят лет бросила работу в бюджетной сфере и начала свою жизнь с нуля!

Наш собственник Павел Михайлович фантазирует о новых недостижимых стратегиях, которые сбываются через пять лет.

Они – лидеры, на которых хочется равняться и за которыми хочется идти. Но их крайне мало.

Крайне мало людей, которые готовы выйти и заявить: «Я сделаю это!» – и будут так поступать до тех пор, пока не успокоятся.

А большинство людей даже сами с собой договорится не могут, чтобы, например, бросить курить или перестать поедать торты с пирожными.

Нужно ставить себе новые задачи, открывать новые горизонты! Вне зависимости от ваших умений и навыков, вне зависимости от того, делал до вас кто-то это или не делал! Соберите волю в кулак!

Кто-то скажет сейчас: «Да пошли вы со своими лозунгами! Дайте мне конкретный пример! Покажите мне кнопку! Я не веду на девизы и кричалки!»

Пусть в ответ прозвучат слова Артемия Лебедева: «Как мотивировать себя что-то делать? Да никак! Оставайтесь в жопе!»

Надо по-другому жить. Надо перестать развозить сопли кулаком, перестать бояться ошибиться, перестать себя жалеть.

Перефразируя Бенжамина Франклина, скажу, что знаю сотни людей, которые приехали в столицу без денег и хотели купить квартиру в Москве. Только десяток из них смогли это сделать. Но я не знаю ни одного, **НИ ОДНОГО** человека, который *не хотел бы купить и купил!*

Захотите жить по-другому! Вашим людям нужны крепкие генералы! Они хотят работать с сильными менеджерами! Но с вами они ничего не смогут сделать! Только вы можете совершать подвиги, идти на проблему, называть вещи своими именами, читать бизнес-литературу и усваивать ее, работать с сильными, вознаграждать добро и наказывать зло, выращивать других менеджеров, требовать железной дисциплины, делать то, что проповедуете, быть крайним, быть вожаком, быть сильным.

И тогда, может быть, если повезет, про вас на кухне скажут своей жене: «Знаешь, как мне повезло с моим менеджером! Я хочу быть похожим на него!»

45. Всегда помните: однажды вас уволят

- Как ты мог?!
- Ты сердишься, что я дал детям гамбургеры?
- Нет! Ты сказал им, что в жизни счастливых концов не бывает!

Из кинофильма «Сказки на ночь»

Пожалуй, когда-нибудь дело дойдет и до нас.

Увольняют всех. Даже Ли Якокку. Даже Стива Джобса из собственной компании.

Мы с вами можем только отсрочить этот момент. Но это все равно произойдет рано или поздно.

Почему я решил написать об этом отдельно? Исключительно для того, чтобы вы не расслаблялись. В нашей стране уже почти сто лет как все перевернуто с ног на голову. Иногда наемным сотрудникам кажется, будто они имеют право диктовать своему работодателю условия. С некоторыми из таких историй можно было ознакомиться в этой книге. А в последнее время, особенно молодому поколению, стало казаться, что им не надо никому ничего доказывать и что им уже должны хотя бы за то, что они живут в Москве / закончили институт / откосили от армии / носят дорогой костюм / знают английский язык... и так далее.

Я согласен с Борисом Акуниным, который в одной из своих книг вложил в уста Эраста Фандорина слова о том, что никогда в жизни нельзя ругаться в адрес страны, в которой ты вырос, матери, которая тебя родила, и хозяина, который платит тебе деньги.

По большому счету, это дело работодателя – решать, когда нас можно освободить от наших должностных обязанностей. Потому что он и есть хозяин наших зарплат, льгот, компенсаций и гарантий в завтрашнем дне. И по большому счету, вас могут уволить, даже если вы работаете прекрасно. Просто потому, что кто-то сверху так решит. Самое главное – быть к этому морально готовым.

Я видел много менеджеров, которые были не готовы. Некоторые пытались вести себя «по-хозяйски», диктуя свои законы в чужой для них организации. Они думали, что неприкосновенные, что ходят под крышей...

Другая часть пыталась тихо отсидеться, кропотливо выполняя свой функционал, даже несмотря на то что функционал этот уже был не нужен... справедливо было бы отметить, что они вели себя ненавязчиво, но и до таких людей тоже иногда доходит Большой Брат, чтобы сделать свое черное дело.

И, как следствие, неизбежно портятся отношения. Иногда очень существенно, иногда не очень. Потому что каждый раз люди бывали шокированы, когда узнавали, что их увольняют. Каждый раз это становилось стрессом, неожиданностью и настоящим горем... Говорят, что смена работы – это одно из главных потрясений, которое испытывает человек за свою жизнь. Именно поэтому к собственному увольнению нужно быть морально готовым.

Вот уже на протяжении практически семи лет я встаю рано утром и говорю себе

одну и ту же фразу: «Сегодня меня могут уволить». Думать об этом стало так же обязательно, как чистить зубы по утрам. Мысли помогают настроиться на рабочий день и правильно расписать перечень задач. Мысли об этом тонизируют лучше любого кофе.

Я создаю таким образом мотивацию, потому что не хочу, как и большинство адекватных людей, чтобы меня увольняли. Создаю себе мотивацию выживания.

В одном из своих выступлений лидер сети «КонсультантПлюс» Дмитрий Борисович Новиков сказал гениальную фразу: «Мотивация “выжить” на порядок сильнее мотивации “жить чуть-чуть лучше”». Разве с этим можно не согласиться?

Может быть, благодаря такой мотивации и желанию оставаться работать в компании я и стал одним из директоров и членов правления «Что делать Консалт». При этом я морально готов к тому, что сегодня же вечером могу остаться без работы.

В конце 2005 года мне посчастливилось посмотреть видео, где Стив Джобс выступает перед выпускниками Стэнфордского университета. Если вы вдруг не слышали или не видели, обязательно ознакомьтесь. Часть этой речи распечатана и висит у меня на двери в кабинете:

Смерть, наверное, – самое лучше изобретение Жизни. Она – причина перемен. Она очищает старое, чтобы открыть дорогу новому.

Память о том, что я скоро умру, – самый важный инструмент, который помогает мне принимать сложные решения в моей жизни. Потому что все остальное – чужие ожидания, гордость, вся эта боязнь смущения или провала – все эти вещи растворяются пред лицом смерти, оставляя лишь то, что действительно важно. Память о смерти – лучший способ избежать мыслей о том, что вам есть что терять. Вы уже голый. У вас больше нет причин не идти на зов своего сердца.

Когда мне было 17, я прочитал цитату – что-то вроде этого: «Если вы живете каждый день так, как будто он последний, когда-нибудь вы окажетесь правы». Цитата произвела на меня впечатление, и с тех пор, уже 33 года, я смотрю в зеркало каждый день и спрашиваю себя: «Если бы сегодняшний день был последним в моей жизни, захотел бы я делать то, что собираюсь сделать сегодня?» И как только ответом было «нет» на протяжении нескольких дней подряд, я понимал, что надо что-то менять.

Есть только один способ проделать большую работу – полюбить ее. Если вы к этому не пришли, подождите. Не хватайтесь за дело. Как и со всем другим, подсказать интересное дело вам поможет собственное сердце.

Эти слова, которые я читаю перед началом каждого рабочего дня, – второй вдохновляющий меня мотив, который заставляет меня драться, борясь за жизнь и за работу, за семью и близких друзей, за будущее и настоящее, за себя, в конце концов!

Помните, вас сегодня же могут уволить!

Помните, наше время ограничено и надо все успеть!

Помните, что наш сегодняшний день – это не репетиция перед настоящей жизнью. Это и есть настоящая жизнь!

Любите свою работу и цените свою прекрасную жизнь!

А я искренне благодарю вас за прочтение этой книги, крепко жму вашу руку и желаю колоссальных успехов!

Очень надеюсь, что на вашем теле не осталось живого места от новых татуировок.

И помните – лучше быть счастливым и богатым, чем бедным и больным!

Персональные благодарности

Спасибо моим родителям за то, что я такой, какой есть. Буду стараться быть для вас лучшим сыном!

Спасибо супруге за поддержку и веру в меня.

Спасибо всем, кто был для меня учителем (хотя некоторые об этом даже не догадываются).

В первую очередь это мои руководители:

директор по продажам Игорь Юрьевич Номероцкий;

директор по продажам Тимур Валерьевич Дергунов;

председатель правления Ольга Фирсовна Самохина;

основатель «Что делать Консалт» Павел Михайлович Гориславцев;

генеральный директор сети «КонсультантПлюс» Дмитрий Борисович Новиков.

Спасибо моим дорогим сотрудникам, которые терпели все мои выходки и нечеловеческие условия работы со мной, а особенно тем, с которыми мы побеждали, добиваясь невероятных результатов.

Спасибо моим коллегам Александру Байрамукову, Андрею Петрову и Наталье Кузьминой за то, что многому меня научили, в том числе и просто по жизни.

Персональная благодарность абсолютному консультанту по управлению Тиграну Арутюняну за огромный вклад в мое профессиональное становление.

Отдельная благодарность Марине Косоусовой, которая подсказала, какой формат должен быть у этой книги.

Спасибо тем, кто своим умением и упорством воссоздает нашу страну, обучая менеджеров и предпринимателей. Личная благодарность моим знакомым тренерам:

Александру Фридману;

Радиславу Гандапасу;

Радмилу Лукичу;

Юноне Лотоцкой;

Максу Коткову;

Асе Барышевой;

Татьяне Мужичкой;

Игорю Манну.

Также хочу поблагодарить весь состав Института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС, который открыл мне новые границы развития на программе Executive MBA.

И самая большая благодарность – двум моим сотрудникам, без давления, контроля, вдохновения и нажима которых эта книга не вышла бы. Татьяна Некрасова и Николай Лазарев, ребята, я вас люблю!