

**Владимир Моженков**  
**Бизнес по чуть-чуть**  
**150 мелочей, которые помогут  
стать успешным руководителем**



Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2020

**Информация  
от издательства**

*Благодарим Лабораторию «Однажды» и ее генерального продюсера Дмитрия Соколова-Митрича за помощь в подготовке издания этой книги*

**Моженков, Владимир**

Бизнес по чуть-чуть. 150 мелочей, которые помогут стать успешным руководителем / Владимир Моженков. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020.

ISBN 978-5-00146-410-5

Вы когда-нибудь видели, как ткут ковры? Вроде бы ничего необычного: сидит женщина, быстро и механически точно сучит руками. Производит незаметные, совсем незначительные действия, вяжет узелок за узелком. Вы смотрите час, два, три — и не видите результата. Но проходит год — и вот перед вами висит великолепный персидский ковер, который стоит баснословных денег. Так и руководитель формирует незаметные «узелки» успеха каждый день, каждый час, каждую минуту.

Эта книга рассказывает о том, из каких «узелков» сплетается уникальный талант руководителя и успех бизнеса. К каждому «узелку» прилагается конкретный совет, что нужно сделать прямо сейчас, чтобы стать лидером, за которым пойдет команда, и построить крепкую и прибыльную компанию.

© Текст. Владимир Моженков, 2020

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020

## **Предисловие, или Чуть-чуть № 1**

Если девушка согласилась прийти на свидание, значит, она, в принципе, не против узнать вас получше. Задача мужчины теперь — ее не разочаровать.

Если книга оказалась у вас в руках, значит, вы уже ее читатель. Теперь автору в первых же строчках нужно сказать что-то такое, что читатель хочет услышать. По крайней мере, так думают маркетологи. Они называют этот прием «захватом аудитории».

Но я не люблю приемов и манипуляций. Я предпочитаю действовать открыто — наверное, поэтому у меня не только в юности было все в порядке с девушками, но и потом очень повезло с женой. И, возможно, по той же причине моя первая книга «Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски»<sup>1</sup> в первый же месяц продаж стала бестселлером и сейчас уже напечатано 35 тысяч экземпляров, хотя в ней нет никаких «жареных фактов» и я не применял никаких хитрых приемов для того, чтобы она лучше продавалась.

Так что сейчас я буду вас разочаровывать. Зачем? Я хочу, чтобы «не мои читатели» положили эту книгу обратно на полку и купили себе что-нибудь более подходящее. А со мной остались только мои — те, кто для нее созрел, кому она жизненно необходима. Маркетологи говорят, что «хорошая книга — проданная книга». Я их всегда поправляю: «Хорошая книга — прочитанная книга». А еще точнее — такая книга, которая положительно изменила твою жизнь и тем самым тысячекратно окупила свою розничную цену.

Итак, разочарование номер один: в отличие от «Гена директора», который читается захлеб, эту книгу вы будете читать медленно. Скорее всего, по одной-две страницы в день. Во всяком случае, я очень надеюсь на это. «Ген директора» — путешествие на скоростном поезде с периодическими остановками на самых важных станциях. «Бизнес по чуть-чуть» — пеший поход с рюкзаком за плечами. В своей первой книге я иду от общего к частному — рассказываю об эффективных ценностях, правильной бизнес-стратегии, предпринимательской философии. И иллюстрирую свои тезисы примерами из собственной жизни и деловой практики. «Бизнес по чуть-чуть» — это путешествие от частного к общему. В ней очень много конкретики, которая постепенно складывается в одну большую картину. Рисовать широкими мазками всегда проще, чем скрупулезно складывать пазлы, не правда ли?

Разочарование номер два: наверняка многие из моих «чуть-чуть» покажутся вам банальными и очевидными. Да, я мог бы устроить аттракцион неслыханной оригинальности и защекотать читателя до колик своим остроумием. Но это было бы нечестно по отношению к нему. Потому что за те 25 лет, которые я работал Генеральным директором и был собственником в разных компаниях, я прочно усвоил, что самые ценные мысли и советы — это мысли и советы очевидные, которые в силу своей банальности не закрепляются в мозгу, сознание их игнорирует — и так до тех пор, пока эта «очевидность» не станет горьким опытом. Я постарался рассказать о таких «банальностях» через собственный опыт — для людей, которые умеют учиться на чужих ошибках, а не на своих.

Наконец, разочарование третье: у вас в руках вовсе не та книга, с которой можно просто весело провести время. После ее прочтения вам придется вступить с ней в серьезные отношения. Вам придется действовать. Совершать поступки. Внедрять в свою жизнь нужные и полезные вещи — через «не могу» и «не хочу», ведь любое развитие — это стресс. «Бизнес по чуть-чуть» — книга из тех, что становятся настольными, к ним обращаются снова и снова. Я специально писал ее так, чтобы в ней не было начала и конца, чтобы ее можно было читать с любой страницы, как «Книгу Перемен» («И цзин»), — и от этого она станет лишь полезнее. Потому что любой бизнес — это то, что делается по чуть-чуть, и успешная компания от неуспешной отличается лишь тем, что ее лидеры умеют видеть это

«чуть-чуть», воспринимать его и внедрять. Прямо сегодня. Прямо сейчас.

Эта книга композиционно построена как руководство для автомобилистов, готовящихся к длинной гонке. В ней есть соответствующие главы: «Экипаж», «Торможение», «Педадь газа», «Приборная панель», «Курсовая устойчивость» и др. Идея книги мне пришла в голову после разговора с одним из слушателей моего мастер-класса. Этот человек занимался автобизнесом, и я спросил у него:

— Какой у вас автомобиль?

— BMW X3, — ответил он.

— Хорошая машина! Но давайте подсчитаем... Сколько она сейчас стоит? Примерно два с половиной миллиона рублей, верно? Плюс КАСКО и ОСАГО — это еще около 150 тысяч. Резина — под сотню, если это runflat. Сервис — тоже не меньше сотни в год, даже при среднем пробеге. Заправка по три тысячи рублей два раза в неделю — то есть около 300 тысяч... Плюс налог на автомобиль. Плюс парковки, штрафы, автомойка... Да еще она постоянно теряет в цене — на 10–20 процентов в год. Итого суммарные годовые расходы на хорошую машину — почти миллион.

Нет, я не стал уговаривать этого парня переходить на каршеринг. Личный автомобиль — особое удовольствие, за которое можно платить, если у тебя есть деньги. Миллион так миллион. Но теперь с этой цифрой поставьте другую: сколько за тот же год вы вложили в себя самого? И не только в одежду, здоровье или маникюр, но прежде всего — в свое собственное развитие? Сколько вы купили книг, посетили лекций и семинаров, сколько у вас было встреч с новыми, интересными и умными людьми? А может, вы получили какой-то вдохновляющий опыт — прошли стажировку, пробежали марафон или хотя бы прыгнули с парашютом?

Если эта вторая цифра не равна нулю, значит, вы уже на верном пути. Но согласитесь, что это все-таки абсурд: вкладывать «в железо» по миллиону в год, а в собственное развитие, в самый главный свой движок, на котором держится весь ваш бизнес и все ваше благополучие, — инвестировать на порядок меньше.

Я считаю, что как минимум десять процентов своего дохода нужно вкладывать в собственное образование и развитие, потому что это и есть кислородная маска, от которой зависит ваш бизнес. Помните, как стюардесса в начале полета демонстрирует спасательное оборудование: «Сначала наденьте кислородную маску на себя, потом на ребенка...»

Жизнь и благополучие «летательного аппарата», его экипажа и его пассажиров, который и называется «моя семья», «мои сотрудники», «мой бизнес», прежде всего зависят именно от вас!

Вкладывайте средства в лучшие книги, конференции, выставки, мастер-классы, аудио- и интернет-курсы, найдите достойного наставника...

Вот, собственно, я уже и сформулировал свое первое «чуть-чуть». Из них, как из молекул, и состоит эта книга.

Впереди еще 149 таких молекул.

Читайте и действуйте!

## САМОЕ ГЛАВНОЕ

*Предпринимательство — одно из проявлений фундаментального свойства человеческой природы — инстинкта созидания. Мы, предприниматели и менеджеры, — продаем ли мы кафельную плитку или занимаемся производством систем пожаротушения, — каждый день должны совершенствоваться. Только так можно выжить на рынке и обойти конкурентов. Бизнес — это вид спорта, в котором победить способен лишь тот, кто умеет развиваться сам и развивать свою команду. Я специально дал главам этой книги названия, которые ассоциируются с движением вперед на мощном болиде, чтобы вы ни на секунду не выбывали из гонки и не забывали это напутственное слово перед стартом.*

*Поехали!*

## Чуть-чуть № 2

### Надковерные игры

Возможно, вы видели, как ткут ковры. Завораживающее зрелище! Вроде бы ничего необычного не происходит: сидит обыкновенная женщина, быстро и точно производит какие-то незаметные, совсем не впечатляющие действия, вяжет узелок за узелком. Вы можете смотреть час, два, три — и не увидите результата. Проходит день, второй, третий — кажется, что все по-прежнему. Но пройдет год, и вот перед вами красивейший персидский ковер, который стоит баснословных денег.

Так же и руководитель: он завязывает незаметные узелки успеха каждый день, каждый час, каждую минуту. Еще одна встреча, еще одно совещание, еще одно решение... Кому-то со стороны эти действия могут показаться незначительными или даже бессмысленными. Но вот проходит несколько лет — и выясняется, что компания выросла вдвое, заняла первое место на рынке, готовится к IPO<sup>2</sup>. Люди смотрят со стороны и думают: повезло! Никто не догадывается, какой адский труд стоит за этими достижениями.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Отправляясь на работу, задумайтесь: знаете ли вы точно, что будете делать в этот день? Если не поминутно, то хотя бы по часам. Или понятны только первые два действия, а там «видно будет»? Если нет, то поставьте себе хотя бы три самые важные задачи и обязательно их выполните.

## **Чуть-чуть № 3**

### **Когда надо нанимать Грефа**

Первая стратегическая цель любого бизнеса — возврат и приумножение собственных инвестиций. Поэтому главный показатель вашей компании — это ROE (рентабельность собственного капитала).

На своих мастер-классах я всегда задаю вопрос: кто знает свой показатель ROE за прошлый год? Больше половины в ответ молчат — не знают. А те, кто поднимает руку, отвечают: шесть процентов... семь процентов... десять... семнадцать...

У меня в компании показатель ROE редко опускался ниже 25 процентов.

Мое мнение: рентабельность бизнеса должна равняться ставке банковского депозита плюс три процента минимум. Банк сейчас дает 8 процентов, добавляем еще три — то есть за 12–13 процентов ежегодной прибыли и выше я готов заниматься бизнесом. Меньше — ни за что.

Потому что меньше — это вообще не бизнес, а бег на месте с препятствиями. Сами подумайте: какой смысл работать по 12–14 часов в день, рисковать капиталом и здоровьем, если с таким же успехом можно просто отнести свои деньги Герману Оскаровичу Грефу в Сбербанк и получать ровно такой же доход, но без шума, пыли и суеты?

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Посчитайте рентабельность своего бизнеса. Если она ниже ставки депозита, то ответьте себе честно: ради чего вы мучаетесь? Может, лучше все-таки к Герману Оскаровичу обратиться?

## **Чуть-чуть № 4**

### **Семь вершин менеджмента, которые надо покорить**

За последние тридцать лет наука управления очень усложнилась и изменилась, причем не всегда к лучшему. На мой взгляд, самые интересные и ценные книги по менеджменту были написаны в 1990–2000-е гг. А сейчас многие авторы просто создают избыточные сущности, усложняют простое и упрощают сложное.

Я прочитал около тысячи книг по менеджменту, попытался систематизировать все, что узнал, и в итоге пришел к выводу, что у каждого ГЕНдиректора есть семь вершин, которые он должен покорить. Что же это за вершины?

Первая: иметь стратегическую цель.

Вторая: создать панель управления всей компанией.

Третья: собрать команду победителей.

Четвертая: оцифровать ее, каждый этаж ее системы, все ключевые бизнес-процессы.

Пятая: предложить правильную материальную мотивацию.

Шестая: разработать и внедрить оптимальные системы и правила работы сотрудников.

Седьмая: реализовать условия, в которых и компания в целом, и каждый сотрудник смогут развить свои сильные стороны.

Уверен: кто осилит эти семь вершин, тот сможет построить лучшую компанию в своей отрасли.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Посмотрите, что из перечисленного у вас в компании уже есть. Сделайте достижение непокоренных вершин своей главной целью в обозримом будущем.

## **Чуть-чуть № 5**

### **Все яйца — в одну корзину**

Я сейчас дам «неправильный» совет. Инвестируя что бы то ни было — деньги или усилия, — не нужно раскладывать все яйца по разным корзинам.

Да, я сам тысячу раз слышал поговорку, которая утверждает, что в бизнесе делать этого ни в коем случае нельзя. И тем не менее настаиваю: можно. Даже нужно! Ну, или так: не помешает что-то раскладывать и по другим корзиночкам, но основной объем яиц должен находиться в одной.

Говорят, что чем больше корзин, тем меньше рисков — ведь если неудачной окажется одна инвестиция, у тебя в запасе есть много других. Но мой опыт говорит об обратном: если у тебя много корзин, то риски как раз выше, что бы там ни утверждали бизнес-гуру. Практика показывает, что когда вы имеете много «зачаков», то теряете способность сосредоточиться хотя бы на одной из них. А значит, вы просто расплываете свои силы и не оставляете шансов ни одной из инвестиций «выстрелить». Бизнес — это не зарытый в землю золотой слиток, а скорее капризный цветок, который надо постоянно поливать и подкармливать. Если вы посадили двести растений, то, скорее всего, у вас не хватит сил ухаживать за каждым, и они все завянут. А если вы посадили всего одно, в крайнем случае два-три, все ваши мысли будут лишь о том, как его вырастить. Опять же вспомните: чтобы получить цыплят, яйца нужно высидывать — и удобнее это делать, когда они в одной корзине, а не в разных.

Так что принцип настоящего предпринимателя таков: все свои ресурсы вкладывайте в одно дело. Надо выбрать одну цель (один продукт или один бизнес), которая «вытянет» все остальное. А если и добавлять что-то новое, то в фарватере главной задачи. Например, я продаю рыболовные крючки, лучшие в России. Все приезжают за ними ко мне в магазин. Постепенно кроме крючков я начинаю продавать блесны, удочки, болотные сапоги, лодки... Но ни на секунду не забываю, что приезжают люди ко мне именно за крючками, а все остальные сопутствующие продукты покупают заодно.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Подумайте, что вас в вашем бизнесе угнетает? Нет ли в нем чего-нибудь лишнего, не вписывающегося в вашу картину мира? Задайте себе простой вопрос: а нельзя ли от этого лишнего просто отказаться? Пусть даже ценой временных убытков.

## **Чуть-чуть № 6**

### **Рыба растет с головы**

По многочисленным опросам, лишь 55 процентов работников российских компаний доверяют своим непосредственным руководителям. Причин тому, конечно, много, но все они так или иначе следствие главной: в нашей экономике доминируют «компании начальников», а не «компании лидеров».

Как стать лидером? Большинство людей на планете считают, что лидерство — это врожденный дар. Как музыкальный слух, который либо есть, либо нет. Родился лидером — за тобой пойдут люди. Родился серой мышью — не пойдут.

Я точно знаю, что это не так. Лидерство — это не талант, а навык, который нужно тренировать, чтобы пройти по верхней планке возможностей. В каждом из нас есть «ген лидерства». Ученые его нашли, расшифровали и даже дали название: ген rs4950. И этот навык можно развить так же, как умение водить автомобиль или способность пробежать марафон. Только вместо физических упражнений тут необходимы интеллектуальные усилия, надлежащий опыт и сформировавшийся авторитет. Хотя и занятия спортом тоже не повредят.

И при этом совсем не нужно быть Мартином Лютером Кингом или Тони Роббинсом. Публичная харизма — вовсе не обязательный ингредиент лидерства. Я знаю много таких руководителей, которые ведут за собой команду, будучи сами по себе скромными, тихими и даже косноязычными. Люди идут не за теми, кто громко кричит, а за теми, кто дает им смысл жизни.

Я пока не буду развивать эту тему подробнее, она достойна отдельной книги. Просто задумайтесь над этим.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Прочитайте книгу Джима Коллинза «От хорошего к великому»<sup>3</sup>. Особенно внимательно — те главы, которые посвящены «руководителям 5-го уровня».

## **Чуть-чуть № 7**

### **Магнит и железная стружка**

«Только у очень занятых людей бывает свободное время», — говорил знаменитый советский писатель и критик Виктор Шкловский. Здоровье и время — наше все, а время при этом — ценнейший ресурс.

Можно подсчитать количество секунд в году. Кажется, получается 18 миллиардов секунд. И вот представьте, они висят перед глазами эдаким сверкающим облаком, как их изображают в научно-популярных фильмах. Каждую секунду мы о чем-то думаем, вносим в эти думы энергию — а из наших мыслей получаются события.

Точнее, получается хаос событий, и придать ему правильный, конструктивный ход — очень трудная, часто невозможная задача. Человек, особенно в возрасте, с определенным жизненным опытом, которому не желает изменять, — слишком инертная система.

Для наглядности представим себе кучу железных опилок.

Когда появляется сильный магнит (суперцель), вся неподвижная куча вдруг приходит в движение, и железные стружки выстраиваются в

прекрасные упорядоченные фигуры. Именно таким магнитом для коллег и должен быть настоящий руководитель. Заметьте, он не прилагает никаких усилий к каждой отдельной «стружке»-сотруднику. Он просто помогает реализовать — самим фактом своего присутствия — тот потенциал, который заложен в них природой. Дает им возможность быть собой в интересах общего дела. В этом и есть высшее призвание менеджера.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Составьте план из пятнадцати задач на неделю. А потом выкидывайте не самые важные из них, пока не останется три, от которых невозможно отказаться. Это и будет ваша суперцель в течение ближайшей недели. А теперь сделайте то же самое с целями на месяц, на год, на жизнь.

## **Чуть-чуть № 8**

### **Админресурс? Спасибо, нет!**

Многие предприниматели спят и видят, как бы подружиться с каким-нибудь влиятельным чиновником и получить административный ресурс, чтобы жизнь медом показалась. Или взять в соучредители влиятельного человека. Тогда, по их мнению, и поток заказов появится, а значит, знай себе стриги купоны. Наконец-то настанет желанная стабильность, можно будет поселиться в собственном домике где-нибудь в Испании, а по вечерам переписываться в WhatsApp с управляющим директором. Ну, разве не прекрасно?

Расскажу маленькую сказочку, точнее, быль. В некотором царстве, в некотором государстве жил-был один предприниматель, у которого был один хороший знакомый X в органах власти. X обеспечивал заказы, помогал приобретать по низким ценам ликвидные активы, на хозяйстве стоял свой верный молодец-удалец. Экономика росла, активы росли, доходность росла. В общем, все были довольны: и собственник, и хороший знакомый собственника, и ГЕНеральный директор (молодец-удалец).

Но вдруг супостат объявил санкции. Для бизнеса это аукнулось тем, что активы оказались неликвидными, молодец-удалец как-то на сторону смотрит, а X свои аппетиты поумерить не хочет, просит настоящей деньгой дружбу подкреплять. Что делать? Ведь даже закрыть компанию нельзя — осерчает хороший знакомый, придумает какое-нибудь уголовное дело лютое, в темницу бросит. В общем, сидит добрый молодец, плачет горячими слезами, проклиная свою долю горькую.

Смех смехом, но таких предприятий в стране тысячи, на них работают десятки, а то и сотни тысяч наших соотечественников. Собственник, как

правило, за бугром, активы оформлены в офшорах, ГЕНеральный директор изо всех сил старается выжать из компании все по максимуму, пока не отняли. В итоге предприятие чахнет, работники влекут жалкое существование, и все понимают, что их ждет. Конец.

Я не устаю повторять: не нужно стремиться заполучить административный ресурс. От этого «адского коктейля» потом тяжелое похмелье. Если вы рассчитываете таким образом наладить свой бизнес, то напрасно: у этой модели есть свои риски, и очень серьезные. Даже с обычным совладельцем не всегда удастся найти общий язык, а уж с партнером, который обладает волшебной палочкой, способной превратить вас в земляного червяка, диалог вести еще труднее. Вот увидите: даже будучи миноритарием, он станет вам навязывать неэффективных людей, неэффективные решения, неэффективные проекты. А за последствия потом станет спрашивать с вас.

Кроме того, у вашего покровителя могут случиться проблемы. Он может лишиться своей должности, его могут посадить, а значит, возникнут неприятности у всех, кто так или иначе с ним связан. Но даже если ничего такого не случится и вообще ваш партнер кристальной души человек — все равно бизнес, основанный на админресурсе, очень уязвим. Он как стульчик, который стоит на одной ноге. Чуть что — и рухнет всё.

Так что мой вам совет: даже если вы все-таки играете в эти игры, будьте крайне осторожны. Не расслабляйтесь от сладкой жизни. Используйте «якорных» клиентов по линии админресурса лишь как рычаг для развития. Нарращивайте собственную клиентскую базу — чтобы вам было на что опереться.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Начните искать хорошего менеджера по развитию. И потихоньку избавляйтесь от характерных атрибутов компании, которая заплывает жиром и стагнирует: лишних служебных автомобилей, офисных площадей, секретарш... Все, что не создает добавленной стоимости, лишнее.

## **Чуть-чуть № 9**

### **Подзарядка**

На своих мастер-классах я часто спрашиваю: «Скажите, если компанию представить в виде автомобиля, кем в этой конструкции является ГЕНеральный директор?»

Сразу сыплются предположения: «руль», «двигатель», «коробка передач», «газ». Некоторые говорят: «бортовой компьютер», «дальний

свет». Слышал я и настораживающие ответы: «тормоз», «зеркало заднего вида».

В моем представлении, ГЕНдиректор компании — это аккумуляторная батарея, питающая все узлы и системы. И зажигание, и дальний свет, и бортовой компьютер.

Но сам по себе аккумулятор служит недолго: в автономном режиме его не хватит даже на одну поездку. Аккумулятор работает стабильно лишь в паре с генератором, который постоянно его подзаряжает.

Так и в любом коллективе: вы отдаете свою энергию и, если все в команде построено правильно, тут же получаете ее обратно.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Вспомните, когда последний раз вы уходили с работы счастливым. Чем в этот день ваши сотрудники вас порадовали? А чем вы порадовали их?

## **АККУМУЛЯТОР**

*Лидер — это источник энергии и смыслов. Тот человек, который обеспечивает этими важнейшими «питательными веществами» всю систему и умеет донести их до каждого члена команды. Какие правила существуют в этой сфере? Какие управленческие методы приемлемы, какие нет? Как, в конце концов, не «посадить» батарею? Читайте следующую главу и узнаете.*

## **Чуть-чуть № 10**

### **«Слова-террористы»**

Это единственная глава, в которой я использую слова «начальник» и «подчиненный». В моем обычном лексиконе этих слов нет. И не только по моральным соображениям. Я считаю, что они очень дорого стоят. В прямом смысле: это слова-«террористы». Тот образ мышления, который предполагает их регулярное употребление, неизбежно ведет к убыткам, неэффективности, бедности.

Я предпочитаю другие слова: «коллеги», «друзья», «сотрудники». От слова «сотрудничать», а не «подчиняться». Даже некоторые профессии мы стараемся в своей компании не называть. У нас нет «старших» и «младших» продавцов, у нас нет «парковщиков» и «сторожей». У нас есть «специалисты».

И со словом «слесарь» мы тоже стараемся быть поаккуратнее. Да, в большинстве автосервисов вам предложат услуги автомеханика,

который должен призвать на помощь автослесаря, обычно работающего с ним в паре. Но мы не используем эти слова, причем не только при общении с клиентом, но и в своем кругу. Ведь если следовать этой логике, то автомеханик отличается от слесаря тем, что он — голова процесса ремонта, а слесарь — рабочие руки... И вот мы механика априори возвысили, а слесаря — унизили. Зачем? Ведь как вы к человеку относитесь, так он и будет работать.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Найдите через функцию поиска в своем компьютере все файлы, в которых есть слова «начальник» и «подчиненный»: доклады, отчеты, скрипты и т. д. Прочитайте хотя бы десяток из них. Попробуйте заменить их на «руководитель» и «сотрудник». Чувствуете разницу? А теперь уберите «начальника» и «подчиненного» — хотя бы из своего лексикона. Навсегда.

## **Чуть-чуть № 11**

### **Притча о собаке и олене**

Жила-была одна собака. Она с завистью наблюдала за оленями и завидовала тому, как быстро они бегают. Собака много раз пыталась догнать оленя, но никак не получалось.

Однажды она спросила: «В чем твое преимущество?» Олень задумался: «Даже не знаю... Может быть, дело в том, что у меня хвоста нет, а у тебя есть? Наверное, он тебе мешает во время бега?»

Недолго думая, собака себе хвост отгрызла, но быстрее бегать от этого не стала. Мораль этой северной притчи проста: олень — это олень, а собака — это собака. Этого не изменишь.

Применительно к менеджменту это означает следующее. Да, Ричард Брэнсон, один из самых богатых жителей Великобритании, предприниматель, основатель корпорации Virgin Group, включающей около 400 компаний различного профиля, — гениальный предприниматель и управленец. Но стоит ли ему во всем подражать?

Автоматически в бизнесе ничего не бывает. У каждого руководителя свой образ мысли и образ действия. Личный стиль — это повторяющееся, типичное поведение, которое предсказуемо и проявляется всякий раз как реакция на стандартную ситуацию. Это как ваш почерк. Нужно пропускать все через свою собственную индивидуальность, чтобы нащупать именно свой путь успеха. Можно неукоснительно следовать советам всех бизнес-гуру мира и получить нулевой, даже отрицательный результат. И в то же время реальный опыт одного вашего дня стоит больше, чем тонны «рецептов» от всех брэнсонов, баффетов и

цукербергов. Слушайте всех, будьте открыты новому, но берите только то, что ваше.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

У вас есть предприниматель-кумир, но вы никак не можете достичь того же, что ваш идеал? И не надо! Если вы заочно научились у него двум-трем вещам — этого более чем достаточно. Остальное просто не ваше.

## **Чуть-чуть № 12**

### **Коктейль**

Существует много управленческих методов. С диктаторским все понятно, это мы уже обсудили. У него есть мягкий подвид — авторитетный (не путать с авторитарным). Во главу угла ставится личный опыт: «Все за мной! Без вопросов и возражений! Я знаю, как надо!» С ним соседствует образцовый стиль: «Делай как я. Прямо сейчас!» Рядом — стиль наставнический: «Попробуй, возмись! Я помогу». Далее — партнерский: «Сделаем вместе!» Отсюда недалеко до демократического, или коллегиального, стиля — мнение коллектива, распределение полномочий, — и его основной рефрен: «Сможешь сделать?» И, наконец, либеральный подход. В нем как бы нет явного активного участия руководства. Такой стиль оптимален для коллективов с высокой долей индивидуальной работы и необходимостью самостоятельности в принятии решений. Однако он легко трансформируется в анархический, когда управляющий плывет по течению. И может приплыть совсем не туда, куда планировал.

Успешные ГЕНеральные директора создают некий микс, комбинируют в разных ситуациях разные стили и стратегии руководства. Но в любом случае очень важен личный пример. Проверено: решительность и уверенность лидера быстро передаются команде.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Самим вам едва ли удастся объективно ответить на вопрос, какой у вас стиль управления. Поэтому лучше обратитесь с этим деликатным вопросом к людям, которым доверяете. И как только поймете, что это и есть ваш стиль, следуйте ему неукоснительно.

## **Чуть-чуть № 13**

### **«Все дебилы!»**

Заводить автомобиль — как и свою компанию — можно по-разному. Многие руководители предпочитают диктаторский стиль: никаких вопросов и рассуждений, делай, как я сказал! И в определенных условиях это даже работает. Один мой знакомый тренер исповедует авторитарные методы, и ему удалось вырастить чемпионку. Ей, правда, не позавидуешь: в наказание за малейшую провинность или непослушание он заставляет ее отжиматься и приседать: «Что ты сказала?! Еще десять отжиманий! Ты так и не поняла, что не права? Еще двадцать!» Но такая диктатура всегда плохо заканчивается. То, что подходит для индивидуальной работы, причем в особых случаях, чаще всего совершенно непригодно для управления большим коллективом.

У меня был знакомый, владелец бизнеса по обслуживанию и ремонту Audi. Когда мы встречались, он каждый раз жаловался на сотрудников: «Все дебилы! Пока не приеду и всех не построю — люди не работают!» А у него было пять предприятий, на каждом он появлялся в определенный день недели и планомерно «строил». Однажды ко мне пришла устраиваться на работу его бригада диагностов. Я их, конечно, стал спрашивать, почему они ушли. Отвечают: сил больше нет. И ладно бы такая палочная система приносила результаты — так нет же. Когда шеф по вторникам приезжал к ним на предприятие, сотрудники старались не появляться ему на глаза. А кто не спрятался, тот получал полный заряд мата. Людей поэтому и не было на рабочих местах. В конце концов, у моего знакомого постепенно развалился весь бизнес. И он так и не понял, почему.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Попробуйте хотя бы один день не повышать на своих сотрудников голос и посмотрите, изменится ли что-нибудь.

## **Чуть-чуть № 14**

### **«Очень, очень х...во!»**

Знакомый генерал-полковник в отставке, бывший командующий родом войск, рассказал мне поучительную историю из своей лейтенантской молодости.

«Я только окончил училище, прибыл в воинскую часть. Мне дают взвод и предупреждают, что скоро приедет командир полка с проверкой. Ну, я готовлюсь, тренирую свой взвод... Проходит месяц-два, приезжает комполка, ходит, инспектирует, дошла очередь и до меня. Он мне вопрос, другой, я волнуюсь, с запинками отвечаю. Полковник отчеканивает: “Очень, очень х...во!” Я чуть дар речи не потерял, а он развернулся и ушел. Я опять занимаюсь с солдатами, из кожи вон лезу. Новая проверка. Рапортуя, а комполка мне на следующей проверке

коротко: “Очень х...во!” Вместо двух “очень” на этот раз одно. Ладно, я вздохнул, решил не дергаться, раз такие дела, и уже в спокойном режиме занимаюсь со взводом дальше. Проходит время, опять приезжает наш полковник. И на этот раз я слышу от него всего одно слово: “Х...во!” Я опять в стрессе сильнейшем: да что ж это такое, как ни старайся — результат один и тот же. Но тут подбегает сослуживец и поздравляет. Оказывается, у нашего командира, человека с двумя высшими образованиями, только три оценки: “очень-очень х...во”, “очень х...во” и просто “х...во”, то есть “отлично”. И получается, что я один из первых в части получил высший балл, сделал все безупречно».

Нужно ли поступать так, как этот командир: хвалить, делая вид, что ругаешь, чтобы, не дай бог, не прослыть мягкотелым? Не знаю, в армии, может, такой метод и уместен. Рассказчик ведь вырос все-таки из лейтенанта в командующего армией. Возможно, командир полка проверял его на стойкость? Но в бизнесе, где приказов не бывает, все поступки руководителя обсуждаются и сотрудник имеет право «дезертировать» в любой момент; так вести себя нельзя ни в коем случае. Иначе за вами в атаку не пойдут.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Поройтесь в памяти и вспомните случаи, когда от вас уходили люди вроде бы без всякой видимой причины. Попробуйте провести маленькое внутреннее расследование, пообщайтесь откровенно с коллегами. Скорее всего, вас ждут интересные открытия. Если вы поняли, что сами виноваты в том, что потеряли этого сотрудника, позвоните ему, постарайтесь поговорить с ним откровенно и сделайте выводы.

## **Чуть-чуть № 15**

### **Пряник — кнут — пряник**

Разговаривают два руководителя. Один другому говорит: «Вот мы берем лучших, обучаем их, отправляем на семинары, проводим корпоративные мероприятия, всячески мотивируем, а они пишут заявление и уходят к конкурентам». А другой отвечает: «Что же тогда, надо брать худших? Не обучать их и не мотивировать? Чтобы они деградировали, никуда не уходили и оставались у нас?»

Систему развития сотрудников я в свое время подсмотрел в концерне Audi в ФРГ. И взял с них пример: ввел норму в 16–18 часов обучения (в среднем) на каждого сотрудника в год (начиная с парковщика и заканчивая ГЕНдиректором). Но чем важнее твоя профессия и должность, тем эта норма должна быть больше. У продавцов, например, 60–80 часов в год. И отвечает за это HR-директор вместе с руководителем подразделения, а учет ведет HR-специалист.

Лучшие компании в России тратят на обучение сотрудников один-два процента выручки. Лидеры — до трех процентов выручки.

Но если и зарплата достойная, и развитие поставлено хорошо, а текучка кадров в вашем подразделении все равно высокая, значит, дело лично в вас. Исследования однозначно свидетельствуют: люди приходят в компанию, а уходят — от конкретных людей, с которыми не хотят работать. Характер, напряженные личные отношения, чрезмерная нагрузка, слишком жесткий стиль управления — вот главные причины «эмоционального выгорания». И руководителю не стоит жаловаться на текучку кадров, а обвинять самих увольняющихся — последнее дело, это все равно что расписываться в служебном несоответствии. Просто внимательнее посмотрите на себя. Я практически уверен, что главная причина бегства ваших сотрудников — вы сами.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Положите перед собой лист и попробуйте провести подсчет выданных вами сегодня кнутов и пряников. И не только количественно, но и «на вес». Помните: когда после одного кнута идут три пряника, кнут запоминается лучше. Даже если пряники были очень-очень вкусными.

## **Чуть-чуть № 16**

### **Тень, знай свое место!**

Любая компания, любой коллектив, любая страна — это отражение, своего рода большая тень первого лица. Пришел президент-теннисист — все чиновники сразу побежали в теннисные клубы. Новый президент встал на горные лыжи — все тут же поехали в горы, губернаторы начали вокруг каждого пупырыша развивать в своих регионах горнолыжные курорты. Стал президент играть в хоккей — все тут же начали записываться в «Ночную хоккейную лигу»...

И я не говорю, что это плохо. Таково свойство человеческого социума — равняться на вожака. Другой вопрос, какой именно пример вождь транслирует. Сначала в ближайшем кругу руководителей, затем примеру начинает следовать линейный менеджмент, тот, в свою очередь, передает его на уровень сотрудников, на работников фронт-офиса, а работники фронт-офиса это отношение переносят на клиента...

Есть такая родительская мудрость: не нужно исправлять детей, исправляйте лучше себя, они все равно станут такими же, как вы сами. Правило применимо и в менеджменте. Если вы видите какую-то проблему, то первый вопрос, который вы должны задать себе: а не я ли ее источник? Если вы видите, что кол-центр стал равнодушно отвечать на звонки, задумайтесь: а как вы сами общаетесь со своими коллегами?

Потому что именно вы формируете в них убеждения и привычки. Может быть, это ваша тень загородила солнце всей команде?

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Проведите ревизию — в чем вы можете быть для окружающих хорошим примером? Вы бегаєте марафоны, но не афишируете этого даже в соцсетях? А может, зря? Ведь гораздо приятнее работать с шефом, который способен на такие подвиги, чем просто с каким-то малопонятным типом.

## **Чуть-чуть № 17**

### **Не надо больше атомных подлодок**

Рассказывают, что как-то раз один умный человек из министерства финансов пришел к Брежневу и говорит: «Дорогой Леонид Ильич, мы тут закладываем в бюджет сумму на новую атомную подводную лодку... Но чтобы предотвратить тлетворное влияние Запада на советскую молодежь, мы предлагаем не строить очередную подлодку — у нас их и так уже как у дурака махорки. Давайте лучше на эти деньги закупим, например, три-четыре-семь фабрик по производству джинсов, завалим советскую молодежь этой дефицитной продукцией, чтобы они не сходили по ней с ума, не фарцевали, не гонялись за иностранцами, не заглядывали подобострастно к ним в глаза, не занимались контрабандой, а гордо носили свои, советские джинсы».

Но Леонид Ильич, лишь на минуту замявшись, твердо, государственно отрезал со своей неповторимой интонацией: «Подводная лодка — это безопасность страны».

В результате, как мы теперь знаем, СССР развалился — и не в последнюю очередь от недостатка джинсов и других приятных бытовых мелочей, которых людям не хватало. Пока мы строили субмарины, американцы завоевывали умы и души наших людей — именно здесь проходил главный фронт холодной войны. А подводные лодки нам потом пришлось резать на металлолом, потому что их содержать было не на что.

Главный ресурс в любой организации — человеческий. Все остальное — второстепенно. И первое лицо, будь то ГЕНдиректор, генеральный секретарь или президент государства, должно всегда держать руку на пульсе и знать, что люди в его компании думают, чувствуют, куда они смотрят. Интересно ли им в вашей компании, и если да, то как можно поддерживать это состояние, а если нет, то почему.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

А у вас в компании точно нет холодной войны? Ваши сотрудники счастливы работать с вами? Даже если это действительно так, вы уже сейчас должны думать о том, какое новое счастье вы сможете им предложить спустя какое-то время.

## ЭКИПАЖ

*Помните, с какой отдачей и с какой скоростью работают люди, обслуживающие гоночные автомобили на соревнованиях «Формулы-1»? Потому что это команда, где каждый знает свою роль и в совершенстве владеет ею. Так и в бизнесе — с той лишь разницей, что это скорее не «Формула», а «Дакар». Многодневное ралли, а не заезд на короткую дистанцию.*

## Чуть-чуть № 18

### Недохваленные

Мы живем в стране недохваленных людей: жен, мужей, детей и особенно — сотрудников. Может быть, в этом одна из причин того, что в России такая низкая производительность труда — в два раза ниже, чем, например, в Германии.

Исследователи из Калифорнийского университета обнаружили, что сотрудники с высоким уровнем эмоциональной мотивации продают на 37 процентов эффективнее, работают на 31 процент продуктивнее и в три раза креативнее демотивированных специалистов. Также они были на 87 процентов менее склонны к увольнению (было опрошено более 50 тысяч человек).

А исследование Gallup показало, что мотивация сотрудника на 70 процентов определяется его непосредственным руководителем.

Поэтому не стесняйтесь хвалить своих коллег. Даже за совсем крошечные победы и достижения.

Пришел человек на работу пораньше — похвалите. Ушел чуть позже — тоже похвалите. Сотрудник, который чувствует, что его ценят, будет больше делать, и это «чуть-чуть» поможет победить конкурентов.

Но похвала не только инструмент нематериального поощрения. Выражая благодарность за правильные поступки, вы неявными методами рулите компанией в нужном направлении. Показываете всем вектор, куда и как двигаться. Без всякой назидательности создаете эталонные сценарии для повторения.

Но благодарность должна быть:

- заслуженной;

- персональной и конкретной (не просто «начальник транспортного цеха», а «наш дорогой Сергей Иванович»);
- своевременной;
- публичной: люди ценят такое особенно и запоминают надолго.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Вам кажется, что хвалить пока некого и не за что? Ну, попробуйте для начала мысленно похвалить хотя бы себя самого. Чувствуете, как вам стало приятно? А теперь поставьте себе KPI (Key Performance Indicator — ключевой показатель эффективности) — хвалить каждый день хотя бы трех своих сотрудников.

## **Чуть-чуть № 19**

### **Подмигните фарами**

Почему люди ложатся спать с чувством неудовлетворенности от прожитого дня? Да потому что никто не сказал им сегодня спасибо, не заметил их усилий, не мигнул фарами автомобиля, когда он уступил дорогу.

Любой контакт — это мотивация. Или, напротив, демотивация. Особенно когда это касается работы. Если вы прошли мимо коллеги и не поздоровались — это демотивация, а если проигнорировали директора направления — для него это может стать целой трагедией. Ведь совсем не сложно, беседуя с человеком, лишний раз сказать ободряющее слово, если есть за что: «Слушай, какой ты молодец. Спасибо тебе!» Или, например, проходя мимо, не просто поздороваться, а на пару секунд задержаться и поинтересоваться: «Что важного запланировано на сегодня?» Он, например, отвечает: «Продать два автомобиля». А вы в ответ: «Супер! Отлично!» Просто подмигните фарами, пожелайте ему удачного дня. Вроде бы мелочь, но человеку приятно, и он будет вдохновлен на целый день.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Положите утром в правый карман пиджака пять монеток. Каждый раз, когда на работе вы кому-нибудь «моргнете фарами», переключайте одну монетку в левый карман. Повторяйте это упражнение до тех пор, пока не сформируется привычка. Я это сделал. У меня получилось.

## **Чуть-чуть № 20**

### **Обыкновенное рукопожатие**

Профессор Хьюстонского университета Брене Браун<sup>4</sup> последние десять лет изучала человеческие слабости руководителей. Ее исследования показали: большинство топ-менеджеров максимально закрываются от своих сотрудников и даже людей, равных по рангу. Это ведет к деморализации коллектива. И лучший способ каждый день напоминать себе о такой опасности — обыкновенное рукопожатие.

Здороваться за руку вообще полезно. Раньше, как и большинство Генеральных директоров, я здоровался только с теми, кто попадался на глаза. А потом взял в привычку, приходя в офис, первые 30–40 минут здороваться со всеми сотрудниками, кроме тех, кого могу таким образом отвлечь от работы с клиентами. Да, сначала это вызывало у них шок, но потом я заметил, что они уже ждут этого рукопожатия. А вскоре эта традиция начала менять атмосферу в команде, люди стали свободнее, энергичнее, результативнее.

Если вы боитесь так резко менять порядки в своем офисе, можете потренироваться пока на людях посторонних — увидите, какая будет реакция. Я, например, заходя в самолет, всегда пожимаю руки стюардессам. Сначала они удивленно смотрят, но потом в бизнес-классе всячески стараются еще больше услужить: шоколадку дополнительную принесут, лишний раз поинтересуются, не нужно ли чего еще. И когда выхожу из самолета, уже ждут повторения ритуала.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Попробуйте пожать руку хотя бы одному сотруднику, с которым раньше здоровались на бегу. Посмотрите на его реакцию. Последите за тем, как сегодня он будет работать. Сделайте регулярные рукопожатия своим фирменным приветствием.

## **Чуть-чуть № 21**

### **Необыкновенное рукопожатие**

Рукопожатие не только мотивирует людей, но и несет воспитательную функцию. Протягивая руку, можно без лишних слов многое сказать и человеку, и окружающим. Большое значение имеет очередность приветствия. Например, я прежде всего подойду к тому, кто сделал больше для компании. Отказ от рукопожатия (даже как будто ненамеренный) — это тоже сигнал, еще более красноречивый, чем любой разнос или критика. Я никогда не подавал руки тем, кто на подозрении в каких-то неблагоприятных делах против фирмы. Но если потом выяснялось, что эти сотрудники чисты, то обязательно извинялся перед ними.

Не знаю, физиология это или мистика, но рукопожатие — это еще и индикатор, который безошибочно выдает тебе информацию о человеке. Иногда глаза соврут, а пальцы нет. Когда ты регулярно здороваешься со своими сотрудниками за руку, у тебя максимально включается эмпатия, ты начинаешь видеть этих людей насквозь. У меня много раз случилось, что, пожав руку человеку, я вдруг чувствовал: что-то не то. Спрашиваю: «Михалыч, с тобой все в порядке?» Он отвечает: «Все в порядке, Владимир Николаевич». Я: «Точно?» Он: «Не сомневайтесь». На всякий случай приглашаю его приятеля на доверительный разговор, и выясняется, что у нашего драгоценного Михалыча большие нелады в семье, он в двух шагах от того, чтобы бросить работу. Приняли меры — сохранили сотрудника. А если бы я не здоровался с людьми каждый день? Мы бы потеряли хорошего специалиста.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Если вы уже здороваетесь со своими сотрудниками каждый день, попробуйте теперь прислушаться к тактильным ощущениям. Все ли с вашими коллегами в порядке? Не заметны ли «тревожные звоночки»?

## **Чуть-чуть № 22**

### **Рука руку**

Но рукопожатие может быть разным. С его помощью можно вдохновить человека, поднять ему настроение — а можно лишь продемонстрировать свое высокомерие и глупость. Некоторые особо одаренные руководители так здороваются, что это равносильно оскорблению.

Если вы хотите максимально эффективно использовать этот инструмент, обязательно поработайте над своим рукопожатием. Ведь это важно не только при общении со своими коллегами, но и в отношениях с партнерами, клиентами и даже друзьями. Дипломаты говорят, что рукопожатием можно сообщить человеку больше информации, чем на переговорах. Опытный политик, здороваясь со своим оппонентом, способен сосканировать его тактику в предстоящей дискуссии с безошибочной точностью.

Если ваша цель — продемонстрировать открытость и равноправие, то рукопожатие должно быть в меру крепким. Переборщишь — продемонстрируешь человеку стремление доминировать, и в результате он замкнется. Вялая рука говорит не столько о собственной слабости, сколько о пренебрежении к партнеру. Впрочем, если ваша задача состоит как раз в том, чтобы дать понять человеку нечто в этом роде, то силу рукопожатия можно варьировать в воспитательных целях. Сигнал, который вы таким образом подаете, усиливается выражением

лица. Но если вы хотите просто продемонстрировать уважение, то нет ничего лучше обыкновенной открытой улыбки.

Очень важна продолжительность рукопожатия: задержав чужую руку в своей, можно подать человеку какой-то важный знак. То же самое касается и дистанции: она должна быть средней, но на отклонениях с нарушениями приватной зоны также можно играть. И, естественно, рука — чистая и сухая. А вот к людям рабочих профессий такие требования предъявлять не обязательно. Механики с моих автосервисов, с которыми я каждый день обязательно здоровался за руку, поначалу очень стеснялись, убрали руки за спину, смущенно говорили, что они в масле. На что я отвечал: «Они не грязные, а золотые!» Люди такое запоминают. И работают намного лучше.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Встаньте перед зеркалом и протяните руку самому себе. Вам приятно здороваться с этим человеком? Или не совсем? Тогда попробуйте как-то по-другому — и так до тех пор, пока сами себе не понравитесь.

## **Чуть-чуть № 23**

### **Звенья одной цепи**

Я как-то в слесарном цехе нашего «Ауди Центра Таганка» повесил цепь из трехсот звеньев.

И ввел традицию: мы каждый месяц проводили собрания. Обычно начинали с того, что представляли новичков коллективу. Да, прямо в слесарном цехе.

После того как новенький всем рассказал о себе, я задавал ему вопрос: «Вот смотри, в этой цепи триста звеньев. Каждое звено — это сотрудник, который уже работает. Ты влился в нашу компанию. Скажи, ты какое звено?»

Люди понимали не сразу. Отвечали что-то вроде: «Пока слабое, но постараюсь стать сильным». Я их поправлял: «Нет, ты скажи, каким ты будешь звеном конкретно. Номер звена скажи». Кто-то отвечал: «Давайте я буду пятое». Или так: «Согласен на сто двадцать седьмое».

Тогда я продолжал: «Хорошо. Только запомни: не важно, какое звено рвется. Пятое, или сто двадцать пятое, или двести двадцать седьмое — в результате рушится вся цепь. Поэтому имей в виду: мы тебя взяли для того, чтобы ты нас усилил и ни в коем случае не подвел».

Похоже на детсадовский трюк, но это работает. Новички понимали, куда вливаются, у них сразу повышалось чувство ответственности. Подобные корпоративные ритуалы в разумных количествах вообще очень полезны.

Например, когда Amazon был еще стартапом, его основатель Джефф Безос повесил в финансовом отделе колокольчик и просил финансиста звонить в него каждый раз, когда на счет приходят деньги. Если в офисе долго было тихо, сотрудники начинали нервничать и... лучше работать.

А еще я заметил интересную вещь: чем дальше ставит себя человек от единицы, выбирая номер звена, тем больше вероятность того, что он окажется процессником, а не результатником. Видимо, называя какое-нибудь число вроде 248, сотрудник интуитивно старается затеряться где-нибудь «на задних рядах».

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Придумайте для своей компании какой-нибудь регулярный мотивирующий ритуал. Только не увлекайтесь декоративностью: ритуал должен выглядеть естественно, иначе коллектив воспримет его как еще одну причуду начальства.

## **Чуть-чуть № 24**

### **Серийный наниматель**

Как долго вы беседуете с претендентом на обычную вакансию (если вообще тратите на это время)? Максимум, о котором я слышал, — минут двадцать... Я же общаюсь с каждым не меньше часа. Первое впечатление бывает как верным, так и обманчивым. Я с некоторыми кандидатами и по два, и по три раза беседовал. Это нужно не только для того, чтобы принять решение, брать его на работу или не брать. Это еще и помогает понять, как именно человека использовать, надо ли его продвигать, есть ли у него потенциал, который он, возможно, и сам пока еще не осознает.

Как-то раз пришел к нам дядя 45 лет от роду — наниматься курьером на зарплату в 16 тысяч. Я с ним беседовал час, потом еще. Мне и правда стало интересно: почему взрослый, поживший на свете человек так низко себя ценит? Ну, взяли поначалу все-таки курьером, хотя я почувствовал в нем что-то большее. И действительно, у нас он расцвел. Вскоре пошел менеджером в отдел оптовых продаж запчастей и стал ставить настоящие рекорды.

Если вы думаете, что я в этом смысле уникам, то должен вас разочаровать. Я знаю компании, где с кандидатом проводят до семи собеседований. В одной из них ГЕНдиректор и совладелец на вопрос, кто он по профессии, отвечает: «Серийный наниматель». И эти «лишние усилия» потом многократно окупаются благодаря минимальной кадровой текучке. Кроме того, такой подход создает вокруг компании ореол труднодоступности, что привлекает к ней лучшие кадры.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Зайдите в отдел HR. Узнайте, кого они рассматривают в качестве наиболее вероятного претендента на ближайшую вакансию. Попросите организовать ему еще одно собеседование — с вами. И с сегодняшнего дня встречайтесь с каждым кандидатом в вашу команду.

## **Чуть-чуть № 25**

### **Полезные приседания**

Каждый раз, когда ко мне в кабинет заходит соискатель, я предлагаю ему присесть за стол совещаний и при этом самому выбрать себе место — поближе или подальше от меня. Иногда это определяет его дальнейшую карьерную судьбу. Если гость решительно сел поближе — значит, перед вами человек, скорее всего, открытый, нацеленный на результат. Если опасливо расположился подальше — значит, замкнутый, зато, возможно, хороший «процессник».

Чтобы проверить свою первоначальную гипотезу, пытаюсь понять его профессиональные качества, спрашиваю: какими поступками и результатами он гордится? «Ну, вот я из Иркутска уехал в Москву». Поступок? Поступок. «Я на предыдущем месте работы был в тройке лучших сотрудников». Результат? Результат!

Следующий вопрос к претенденту: чему вы научились у своего отца? Прошу назвать несколько качеств. По этому ответу я понимаю, насколько человек вообще поддается обучению. Задаю следующий вопрос: что ценного вам дал ваш предыдущий руководитель? Если претендент отвечает содержательно, это хорошо. Многие соискатели почему-то думают, что если они в одной компании будут ругать другую, то это добавит им очков. На самом деле ответ «Вы знаете, я работал в команде таких идиотов, что даже не хочу об этом вспоминать» говорит лишь о том, что такой же образ мыслей этот человек принесет и к нам, поэтому лучше держаться от него подальше.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Постарайтесь вспомнить, а куда вы сами садитесь, когда вас вызывает на разговор руководитель? В следующий раз попробуйте сесть на другое место и прислушайтесь к собственным ощущениям.

## **Чуть-чуть № 26**

### **«Краснодипломники»**

Уоррен Баффет считал, что роль высшего образования в карьере человека сильно преувеличена. Он как-то рассказывал в интервью, что трое его детей — все успешные люди и при этом без высшего образования.

Стать успешным, если твой папа миллиардер, несколько проще, ведь все детство у тебя перед глазами был пример эффективного человека, а это формирует у ребенка психологию лидера. Но в целом я с Баффетом согласен. При приеме на работу количеству и качеству дипломов не стоит придавать первостепенного значения.

В первую очередь потому, что большинство вузов, причем не только в России, можно окончить с отличием и без выдающегося ума. Достаточно трудолюбия, терпения и лояльности преподавателей. Тоже не самые бесполезные качества, но и не самые прорывные. Мы знаем уйму примеров, когда великие компании создавали троечники, а люди с «синдромом отличника» становились неудачниками.

Но главная причина, по которой не стоит пристально смотреть на дипломы, в следующем: в наше время высшее образование является лишь стартовым капиталом, который с первых же дней работы нужно развивать. Все вокруг так стремительно меняется, что любые знания устаревают через 5–10 лет. Поэтому учиться нужно постоянно. Тот же Баффет утверждал: «Лучшее образование, которое вы можете получить, — это регулярные инвестиции в себя самого». И речь идет не о колледже или университете. Меня, например, в вузе не научили публичным выступлениям. Я их страшно боялся. Но потом появилась необходимость регулярно общаться с аудиторией. И я пошел на курс публичных выступлений от Дейла Карнеги. Он стоил мне всего 100 долларов, но окупился уже тысячекратно. Сертификат теперь висит у меня в кабинете на видном месте. А два диплома о высшем образовании? Я даже, честно говоря, не помню, где они.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

У вас в ленте Facebook тоже часто мелькает реклама всевозможных бизнес-тренеров? Ужасно раздражает, правда? Откуда только все эти умники повылезали! И тем не менее в следующий раз, когда название мастер-класса хоть немного вас зацепит, пройдите по ссылке и запишитесь.

## **Чуть-чуть № 27**

### **Ловушка согласия**

Когда речь идет о найме нового человека, даже себе не всегда можно доверять. От самообольщения никто не застрахован. Может быть,

человек показался вам дельным, потому что в разговоре промелькнуло, что вы с ним родом из одного города. Или оканчивали один вуз. Или обнаружили какие-то общие интересы. Подобные вещи действуют на сознание помимо воли и часто затмевают другие детали, притупляют бдительность.

Поэтому не торопитесь с решением. Я иногда поступаю так: говорю соискателю, что он принят, но HR-специалист до следующего понедельника в отпуске, поэтому заявление о приеме на работу писать пока никому. И отправляю претендента в отдел знакомиться с будущими коллегами. А сотрудников предупреждаю — понаблюдайте за ним внимательно.

Человек от меня вышел, выдохнул, расслабился... В отделе, конечно, сразу полностью не раскроется, но все-таки на рабочем месте с себе равными он будет более естественно держаться, чем с начальством. Сбросит с себя маску если не полностью, то хотя бы частично.

А вечером я получаю обратную связь от сотрудников. Ведь они могут заметить то, чего я не заметил. О чем он спрашивал — о зарплате или о задачах? О штрафах или о бонусах? Что его больше интересует — отпускают ли иногда уходить пораньше с работы или подвозят ли до метро, если надо будет задержаться допоздна? Ну и вообще, что подсказывает людям их интуиция — понравился человек его будущим коллегам или между ними сразу «кошка пробежала»? Может, его лучше определить в другой отдел? В любом случае их мнение важно, ведь им с этим человеком работать. У меня бывали случаи, когда я игнорировал мнение коллег, а потом раскаивался. В таких ситуациях они не ошибаются почти никогда.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Кого вы в последний раз увольняли, как говорится, в связи с утратой доверия? Поговорите с его бывшим руководителем и спросите, в какой момент стало понятно, что вы навязали ему человека «не нашей культуры». Вот увидите, скорее всего, ответ будет таким: «Сразу. В первый же день».

## **Чуть-чуть № 28**

### **Посмотрите им в глаза**

Знаете, почему люди решают поменять работу? Потому что им недостаточно платят? У них слишком большая нагрузка? Ничего подобного. Очень часто хорошие специалисты уходят просто потому, что им стало скучно. Ведь любой этап карьеры — это еще и очередная ступень развития. Если человеку больше нечему у вас в команде

научиться, если он чувствует, что начинает покрываться тinou, то не поможет ни рост зарплаты, ни соцпакет, ни тем более льготный график. Это лишь отсрочит увольнение.

К сожалению, руководители не устают проверять, подходит ли тот или иной сотрудник компании, но очень редко интересуются, а подходит ли компания сотруднику и что нужно сделать, чтобы подходила. Да, приходится смириться: работодатель в XXI веке уже не хозяин положения на рынке труда. В условиях постиндустриальной экономики люди перестали быть винтиками, даже само понятие «рабочие руки» устарело. Теперь главный ресурс успеха — это таланты, и компаниям приходится жестко за них конкурировать. Чтобы у тебя работали лучшие, ты сам должен сделать из своей компании работу мечты.

Но как понять, что ты сам начинаешь отставать от своих коллег? Как понять, что в них уже бродит бацилла увольнения? Очень просто: хотя бы иногда смотрите им в глаза. Если что-то не так — вы поймете это сразу. И дальше уже надо пригласить его на разговор, добиться откровенности и понять, что вы должны сделать, чтобы он мог продолжать расти в вашей команде и делать компанию сильнее.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Сядьте и подумайте: кто из ваших сотрудников в последнее время сбавил обороты? В следующий раз, когда будете с ним здороваться, посмотрите ему в глаза. Спросите: «Все в порядке?.. Точно?..» Вот увидите — его глаза не солгут.

## **Чуть-чуть № 29**

### **Управление по слабым сигналам**

Есть такие вещи, на которые надо реагировать мгновенно. Попробуйте уподобиться контрразведчику — обращайтесь внимание на все, что выделяется из общепринятого поведения окружающих. Замечайте все эти царапающие мелочи. Они могут вовремя дать вам сигнал о том, какие в команде есть проблемы, о которых пока никто не говорит. И реагируйте на них стремительно.

Например, у себя в компании я установил следующее правило: если руководитель узнал, что какой-то ценный сотрудник только заговорил об увольнении или просто намекнул, я должен знать об этом через пять секунд. Это и есть тот слабый сигнал, который ты вовремя услышал, — пока еще у человека не сформировалось четкое решение уйти.

Если такое происходит, я тут же начинаю действовать. Приглашаю человека на разговор и стараюсь максимально развить его же собственное намерение. В риторике есть такой полемический прием —

расширение тезиса. Оппонент, например, говорит: «Свобода всегда лучше, чем несвобода». А другой ему отвечает: «Стоп, давай-ка разберемся. Прежде всего, что такое свобода? Например, война, в которой нет никакого порядка, — это свобода? А мир, который состоит из множества законов и правил, — это, значит, несвобода? Так что, получается, война лучше мира?»

Так и здесь: у человека зреет чисто эмоциональное желание — уйти. Он, как правило, не сильно задумывается о последствиях. Значит, надо это его желание детализировать. Я говорю: «Ты работаешь достойно. Мы это знаем, и мы тебя ценим. Уйти несложно, уйти можно в любой момент. Но давай посмотрим, что будет дальше. Уйдешь — появятся риски. А как тебя примут в новом коллективе? А какие там цели у руководителей и акционеров? А точно ли ты получишь там те задачи, о которых мечтаешь? Давай-ка для начала поговорим, что именно тебе стало не нравиться в нашей компании? Может, нас и правда куда-то не туда заносит и сейчас самое время что-то изменить?» То есть я тоже начинаю подавать ему слабые сигналы, вовлекаю в новый контекст, который ему может понравиться. И в девяти случаях из десяти я по этим слабым сигналам изменял решение сотрудника, и он оставался в компании.

И боже вас упаси в таком разговоре обвинять человека в неблагодарности, поливать его грязью, лепить из него предателя. Во-первых, даже если вы действительно его вырастили с нуля, это вовсе не значит, что он вам теперь по гроб жизни обязан: мы все свободные люди. А во-вторых, даже если вас в глубине души гложет обида, постарайтесь абстрагироваться от своих эмоций и претензий и сконцентрируйтесь на задаче — не потерять ценного специалиста. Помните, что его уход нанесет большой урон компании, а вот ваше самолюбие едва ли пострадает.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Загляните в календарь — там каждый день обязательно какой-нибудь праздник. День Парижской коммуны? Отлично! Пройдитесь под этим предлогом по офису, в шутку поздравьте коллег, задержитесь в каждом кабинете хотя бы минуту. И включайте на мощность самое главное оружие менеджера — собственную интуицию.

## **Чуть-чуть № 30**

### **Топор на веревочке**

Энтузиазм тоже требует условий. Если ты говоришь человеку: «Даешь!» — а он стоит по уши в грязи, как он будет работать? А если твой сотрудник совершил подвиг, а ты ему говоришь: «Извини, дорогой,

сейчас денег нет. Давай мы тебе, это... заплатим в следующем месяце», вряд ли стоит ждать от него подвигов в будущем.

Или, например, у них в цехе висит топор на одном шурупе. Вот сейчас отвалится и ему по ноге... А ты говоришь: «Да не волнуйся, не отвалится».

Такие вопросы тоже нужно решать, и это непосредственная задача руководителя. А для этого он должен постоянно быть «на земле»: идти туда, где рабочие места. Разговаривать, видеть, смотреть. Создавайте гигиенические факторы на предприятии. Они напрямую, конечно, не влияют на рост производительности труда, но без них команда не может достичь успеха.

Что такое гигиенические факторы? Это правильные условия. Вот сотрудник пришел на предприятие. У него должно быть рабочее место. Раз. При этом у него должно быть чистое, нормальное рабочее место. Два. И у него должны быть все инструменты, все необходимое для работы. Три.

И еще у него должен быть понятный распорядок дня: чтобы он знал, когда и куда может пойти пообедать, принять душ, если этого требуют условия производства, обратиться к врачу. Но он должен знать и свою зону ответственности. Понимать, что если он будет делать все правильно, то получит за это материальное вознаграждение. А если неправильно — не получит. И что материальное вознаграждение ему заплатят вовремя и в полном объеме.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Попробуйте воспользоваться моей фразой: «Сделайте так, чтобы у вас было чище, чем у меня в кабинете. Позвоните потом — приду, проверю...»

## **Чуть-чуть № 31**

### **Валюта радости**

Как-то я проводил консалт-проект динамичной инновационной компании «Железно» (город Киров), которой руководит замечательный человек и продвинутый Генеральный директор Юрий Захаров. И увидел, как интересно он вовлекает и стимулирует своих сотрудников к совместной работе.

В компании «Железно», которая занимается строительством и девелопментом, действует своя валюта, называется «1 дар». И работает она феноменально: каждый месяц компания выпускает такой валюты на сумму 300 тысяч рублей. И каждый сотрудник может свою монету

за что-то подарить коллеге: за помощь, за улыбку, за хороший результат, за подсказку — в общем, так или иначе, за совместную работу.

Кто получает больше монет, тот может заказать себе подарок. Часы, поездка в Санкт-Петербург, визит в спа-салон — список неограничен.

Уверен, что эта практика способствовала тому, что «Железно» стала лидером среди застройщиков в городе Кирове и сейчас компания выходит на федеральный уровень. Что может лучше вовлечь всех сотрудников в работу, чем возможность делать друг другу подарки?

Думаю, это тот самый случай, когда «украсть» что-то (в данном случае — полезный опыт) у другой компании не только не постыдно, но и похвально.

## ПРЯМО СЕЙЧАС

Задумайтесь: может, стоит ввести в вашей компании еще такую поощрительную опцию: лучшего сотрудника месяца шеф один раз лично утром забирает на собственной машине, а вечером — отвозит домой.

## ТОРМОЖЕНИЕ

*Тормоз — незаменимая вещь в автомобиле, позволяющая избежать самого страшного. А вот «чужие» люди в команде, тормозящие процессы и вставляющие (осознанно или нет, какая разница) палки в колеса, как раз могут привести вас к самому печальному финалу. Как свести их количество к минимуму, а еще лучше — к нулю? Как распознать их еще на стадии собеседования? Как сделать так, чтобы они даже не приходили к вам со своими красивыми резюме?*

## Чуть-чуть № 32

### Нелояльных компании — увольнять

«Я — зиц-председатель Фунт. Я всегда сидел. Я сидел при Александре Втором Освободителе, при Александре Третьем Миротворце, при Николае Втором Кровавом. При Керенском я сидел тоже. При военном коммунизме я, правда, совсем не сидел, исчезла чистая коммерция, не было работы. Но зато как я сидел при нэпе! Как я сидел при нэпе!»

Помните этот отрывок из «Золотого теленка» Ильфа и Петрова? Честно говоря, я иногда сам себе напоминаю этого персонажа, с той лишь разницей, что я не сидел, а работал. Причем всегда руководителем. И всегда — эффективно.

Я работал в 1980-е при Брежнев, Черненко, Андропове — после вуза меня сразу назначили руководителем локомотивного депо на крупном военном предприятии в Тульской области: десять единиц тепловозной техники, сто тридцать сотрудников, колоссальная ответственность. Я работал в 1990-е при Ельцине — уже ГЕНдиректором собственной фирмы «Наша Русь», которая была дилером Горьковского автомобильного завода; наш оборот составлял 12 миллионов долларов в год. В нулевые при Путине я тоже работал — стал совладельцем компании «Ауди Центр Таганка», ее годовой оборот достиг 260 миллионов долларов. А как я работал при Медведеве! Бизнес рос так стремительно, что уже в 2014-м я руководил группой компаний с оборотом в 560 миллионов долларов. Превратив наш скромный дилерский центр в целую бизнес-империю (построили десять новых предприятий), мы исключительно выгодно продали ее на пике рынка, и эта сделка до сих пор считается самой удачной в российской автомобильной отрасли.

Управляя компаниями такого разного уровня, я и сам рос как руководитель, набирался знаний и опыта, осваивал новые инструменты и практики, постоянно шлифовал и улучшал свою систему позитивного менеджмента. Но некоторые принципы в моем управлении оставались неизменными и в малом бизнесе, и в среднем, и в крупном. И один из них звучит так: нелояльных — увольнять.

Не бывает никакого отвлеченного профессионализма в чистом виде. Наши мыслительные способности неотделимы от эмоций, и если сотрудник не испытывает лично к вам уважения, а ко всей команде как минимум интереса, то с ним надо расставаться. Даже если у него пять высших образований и степень MBA. Никакой пользы от него не ждите. В лучшем случае он останется бесполезен, но, скорее всего, принесет вред, причем серьезный. Бизнес — это не государство, здесь не должно быть оппозиции. Альтернативные мнения — да, здоровая критика — да, конструктивный подход — да, но лишь в контексте общей задачи. Если же человек к этой задаче равнодушен или вообще преследует какие-то собственные, конфликтующие с ней цели — без сожаления с ним расставайтесь.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Определите, есть ли среди ваших сотрудников нелояльные к вашей компании. Ответьте себе честно на вопрос: так ли они нужны вам?

## **Чуть-чуть № 33**

**Профессиональный наемник всегда может профессионально убить**

Наемные сотрудники часто думают, что владелец бизнеса — царь и бог, но на самом деле он зависит от них так же, как и они от него, если не больше. Наемные сотрудники рискуют в худшем случае потерять рабочее место, он же рискует потерять всё.

Особо продвинутые менеджеры умеют мастерски манипулировать собственником. Что они делают? Приходят, заключают выгодный контракт по материальному стимулированию — для себя, затем просят собственника разрешить привести свою команду — якобы опытных, проверенных профессионалов. Дальше такой менеджер работает со своей командой, старается никакие инструкции «сверху» не исполнять, а потом и вовсе начинает выкручивать собственнику руки.

Например: «Тут вы нам план слишком большой поставили, я не согласен. Что? Не нравится? Тогда мы завтра все уходим». И собственник оказывается в ловушке: завтра наступит паралич, и он может вообще потерять весь бизнес. Если уходят топы, то отнюдь не просто найти других, притом быстро. Получается, реален риск банкротства.

Или: «Мы бы хотели получать столько, а получаем столько». Тут даже явного шантажа нет, он вроде бы мягкий. Но, по сути, это ультиматум и объявление войны.

Собственникам я бы рекомендовал не тешить себя иллюзией, что можно найти такого «работника Балду», на все руки мастера, а самому отправиться загорать на тропический остров. Пока это ваш бизнес, вам придется о нем постоянно думать, даже если вы не участвуете в управлении. И прежде всего — думать о правильной архитектуре отношений с менеджментом.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Прикиньте (в процентах) количество лояльных сотрудников в вашей компании — как среди высшего эшелона, так и среди тех, от кого можно ожидать неприятных сюрпризов. Подумайте, почему именно такие цифры получились и что можно с этим сделать.

## **Чуть-чуть № 34**

### **Бег на длинную дистанцию**

Даже если вы нашли замечательного исполнительного директора, все равно вы должны поставить его в достаточно жесткие, но выгодные для обеих сторон условия.

Правило первое: брать человека под конкретную задачу и на конкретный срок. «На берегу» договориться: не выполняешь — увольняю. В резерв нужно сразу готовить двух кандидатов. Обучать их, приглашать на все

планерки — и не бойтесь обидеть действующего менеджера, пусть все будет открыто.

Правило второе: не отдавайте построение команды полностью на откуп топ-менеджерам. Конечно, это естественное стремление — приводить с собой своих людей, и это право нужно уважать. Но — в разумных пределах. Иначе получится как в романе «Остров сокровищ», где болтун Трелони набрал полную шхуну пиратов и до поры до времени был уверен, что ему страшно повезло с командой.

Правило третье: делайте ставку не на людей, а на процессы. И не стесняйтесь требовать, чтобы все они были прописаны в виде регламента. Это уберезит вас от шантажа и демаршей. Вы всегда сможете заявить: «Угрожаете мне массовым увольнением? Пожалуйста! У нас все процессы отстроены, вся система налажена, новые люди быстро разберутся и начнут работать».

А слишком хитроумным топ-менеджерам я бы советовал не испытывать на прочность собственников. Говорю это как человек, который был и ГЕНдиректором, и собственником. Возможно, эта стратегия поможет вам что-то выиграть на короткой дистанции, но на длинной вы все равно проиграете. Репутации на рынке труда складываются очень быстро, и рано или поздно собственники начнут обходить вас стороной.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Начинайте прописывать основные бизнес-процессы. Поначалу вам будет казаться, что это скучное и бессмысленное занятие. Но поверьте: оно того стоит.

## **Чуть-чуть № 35**

### **Провал разведчика**

Вот история времен Великой Отечественной войны. Один немецкий солдат обратил внимание, что когда его однополчанин попросил у него прикурить, то, прикуривая, он взялся рукой за его папиросу...

А в Германии такой жест не был принят и считался унижительным.

Так был выявлен и разоблачен разведчик из СССР.

Его обучили всему: языку, поведению, обеспечили самыми надежными документами, но провал все-таки случился, притом из-за сущей мелочи: папиросу он раскурил по-нашему, по-русски (кстати, так ведь и правда намного удобнее).

Рассказывают, что после этого случая немецкое командование занесло новую примету в инструкцию и распространило эту информацию по всем

фронтам и всему тылу. В результате из-за такой малозначительной детали провалилось еще много наших разведчиков.

Бизнес — это, конечно, не война, но и здесь топ-менеджеру не помешает наблюдательность.

Вот еще одна история. Был у нас этап поглощения одной новой компании. Юридически она была построена так, что черт ногу сломит: несколько фирм, многообразно и запутанно связанных друг с другом различными финансовыми договорами, займами, обязательствами. И как-то наш финансовый директор говорит: «Давайте создадим временный финансово-юридический департамент, пусть они весь этот клубок распутывают».

Согласились, создали. И вот однажды приходит ко мне руководитель службы безопасности и докладывает, что финдиректор вечерами стал заходить в этот новый департамент. Казалось бы, ну и что такого? У них же смежные области задач. Потом выяснилось, что финдиректор закрутил роман с сотрудницей — юристом из этого подразделения. В принципе, это не преступление: хотя служебные романы у нас не приветствуются, но ведь сердцу не прикажешь. На всякий случай за работой нового отдела мы стали следить внимательнее. И вскоре у нас возникли подозрения, что влюбленные задумали схему с фирмами-однодневками, через которую вот-вот потекут наши деньги. Причем окончательно мы в этом убедились даже быстрее, чем ожидали: сотрудница отдела сама пришла к нам с повинной, когда поняла, что финдиректор и по отношению к ней самой был отнюдь не бескорыстен, а использовал в своих интересах. Мы долго решали, стоит ли передавать дело в прокуратуру, но потом согласились на увольнение ловкача по собственному желанию.

А если бы не обратили внимания на этот сигнал — получили бы огромные убытки.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Если вы владелец компании, но при этом не хотите разбираться в финансах, значит, вы все это время ходите по краю бездны. Срочно запишитесь на хорошие курсы или получите грамотную финансовую консультацию. Вам не обязательно управлять финансами непосредственно, но эта сфера должна быть для вас абсолютно прозрачной и понятной.

## **Чуть-чуть № 36**

### **Курильщики — враги вашего бизнеса**

Курение — это привычка, вредная во всех смыслах. Особенно курение на работе. Курильщик наносит вред своему здоровью и самочувствию окружающих. Курильщик — это угроза противопожарной безопасности. Курильщик крадет свое и чужое рабочее время, упускает клиентов. Курильщик разносит слухи и сплетни — ведь нужно же о чем-то разговаривать во время курения. Курильщик плохо пахнет и производит не лучшее впечатление на покупателей. В общем, курение — это то, что можно и нужно в своей компании искоренять. Вопрос лишь в том, какими методами.

Взять и запретить — мера рискованная, может спровоцировать если не бунт, то массовое бегство. Поэтому специальные места для курения я всегда старался оборудовать, хотя и подчеркивал, что это лишь право, а не обязанность работодателя. У нас эти курилки существовали не в качестве нормы, а как временная мера. Стратегия же заключалась в том, чтобы медленно, но верно становиться абсолютно некурящей компанией.

Как? Небольшими шагами. Я дал задание HR-менеджеру не брать на работу курящих — какими бы крутыми профессионалами они ни были. Я запретил ходить курить вдвоем, вплоть до угрозы увольнения: хочешь дымить — делай это в одиночку. Я награждал «подарком за поступок» тех, кто бросил курить, и делал это прилюдно, чтобы пример становился заразительным. В общем, я делал все, чтобы курильщики в компании чувствовали себя некомфортно.

Это принесло плоды уже через несколько лет. Курилки у нас и сейчас есть, но теперь в них почти никто не ходит.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Введите для себя с сегодняшнего дня железное правило: не брать на работу курящих сотрудников. Тем, кто уже в штате и продолжает курить, пока не препятствуйте, но поставьте жесткое условие: курить только по одному. За нарушение — увольнение.

## **Чуть-чуть № 37**

### **Правда о незаменимости**

Хороший сотрудник и незаменимый сотрудник — это категорически не одно и то же. Хороший сотрудник — счастье. Незаменимый — сигнал тревоги.

Незаменимый, исключительный, чрезвычайно нужный — это тот самый человек, который в один не самый прекрасный день может открыть дверь ногой в ваш кабинет, чтобы поставить вам ультиматум. Впрочем, он может войти и деликатно, а вместо ультиматумов обойтись намеками.

А может и вовсе не входить, а наоборот — начнет работать по своему усмотрению. Когда захочет — придет, когда захочет — уйдет. Начнет опаздывать на встречи, перестанет выполнять в срок поставленные задачи, будет расхолаживать своим примером команду. И вам придется все это терпеть, потому что только этот человек, например, понимает, как устроена ваша система IT — и если он уйдет, то вся работа просто встанет.

С незаменимыми надо бороться еще до того, как они таковыми стали. В нашей компании, например, у каждого сотрудника в KPI входит обязанность готовить себе замену на случай ухода. Всегда иметь заместителей и учеников, чтобы безболезненно заменить себя при форс-мажоре. За это им даже полагается премия. Не скупитесь: эти деньги в любом случае на порядок меньше тех, что вы потеряете, если станете жертвой зарплатного шантажа.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

А себе самому вы готовите замену? Рано еще? А может, вам просто самому тоже приятно чувствовать себя незаменимым? Приглядитесь к окружению: кто мог бы выполнять ваши обязанности? Начните потихоньку делиться знаниями и опытом с этим человеком.

## **Чуть-чуть № 38**

### **Миф о незаменимости**

Каждый раз, когда вы произносите или слышите слова «уникальный», «незаменимый» и тому подобное, первым делом задайте себе один простой вопрос:

«Почему? Кто решил, что этот человек, продукт, ситуация уникальны?» А может, эта незаменимость и уникальность существует лишь у вас в голове? Может, вам просто лень включить мозг на полную мощность и найти альтернативу?

Я вовсе не поклонник Сталина, но его фраза «незаменимых у нас нет» вполне подходит и для менеджмента (разумеется, если из нее не следует вывод, что невинных людей можно расстреливать или отправлять в ГУЛАГ). Если топ-менеджмент вашей компании состоит из незаменимых, значит, вы себе роете могилу. Но, скорее всего, мысль о незаменимости вам попросту навязали. При помощи аргумента об уникальности очень легко манипулировать людьми. Поэтому даже если вы не видите альтернативы «незаменимому» сотруднику, но чувствуете, что становитесь зависимым от этой ситуации, что она вынуждает вас изменять своим принципам — надо выбирать принципы и занимать

жесткую позицию. Вплоть до разрыва отношений с «уникальным» сотрудником.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Как только вы услышите от сотрудников (или от себя самого) слова «незаменимый» или «уникальный», тут же сделайте отметку в ежедневнике, а позже ответьте себе на вопрос: «Почему? Кто так решил? Как эту ситуацию можно изменить в своих интересах?»

## **Чуть-чуть № 39**

### **Как сократить зарплату в пять раз и не потерять сотрудника**

Может ли в России продавец получать больше президента страны? Оказывается, может, причем незаслуженно. Проводя один из своих мастер-классов, я познакомился с успешным руководителем. У его компании миллиардный оборот. Я провел с ним несколько личных консультаций и узнал, что в его компании есть продавец, который получает миллион рублей в месяц в течение уже нескольких лет. На вопрос «Почему?» ответ был такой: «Он ведет стратегического клиента». Я уточнил: «А кто этого клиента нашел?» — и получил ответ: «Нашел я. Но теперь боюсь его потерять, потому что у них с моим сотрудником сложились теплые отношения».

То есть фактически этот собственник вот уже несколько лет является жертвой латентного шантажа и платит своему сотруднику не зарплату, а ренту. Ведь самый лучший продавец в его отрасли получает зарплату максимум 150 тысяч рублей.

После моей консультации этот руководитель набрался смелости, пригласил своего «незаменимого» сотрудника на разговор и предложил ему новые условия: 200 тысяч рублей в месяц. Причем не единой ставкой, а с премиальной составляющей, которую еще надо заработать по результатам KPI.

Как вы думаете, что-нибудь изменилось? Ровным счетом ничего. Продавец продолжает лояльно работать и вести VIP-клиента, потому что прекрасно понимает: клиент пользуется услугами компании не из-за него лично, а по совокупности разных обстоятельств, которые от него, продавца, не зависят. А зарплату в 200 тысяч на рынке еще надо поискать.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Попросите бухгалтера принести зарплатную ведомость за предыдущий месяц. Пробежите глазами по цифрам, обращая внимание на существенные отклонения от рынка или вашей мотивационной политики. Проанализируйте, действительно ли те или иные сотрудники получают такую зарплату заслуженно.

## КОЛДОБИНЫ И УХАБЫ

*Не бывает идеальной езды. Какую бы скорость ни развивал автомобиль, иногда приходится сбавлять ход, притормаживая перед препятствиями. И каким бы крутым ни был твой автомобиль, он все равно когда-нибудь потребует ремонта. Но дело не в проблемах, проблемы бывают у всех. Эффективность бизнеса — это, помимо прочего, еще и то, как ты справляешься с проблемами, в какой срок и с какими потерями.*

### Чуть-чуть № 40

#### Работа с неудачами

Успехи и неудачи — это две половинки одного целого, как правая и левая руки. Одной можно, конечно, пользоваться, забыв о другой. Но зачем специально примерять на себя роль инвалида? Давно известно: без поражений не бывает бизнеса, любой успех в один момент может обернуться провалом. Чемпионы не всегда побеждают, даже находясь в зените славы. В общем, любая история успеха — это череда ошибок и неудач, усвоенных и преодоленных. Генри Форд становился банкротом пять раз и все равно вошел в историю бизнеса как выдающийся предприниматель. Я сам за двадцать пять лет своей работы ГЕНеральным директором прошел восемь кризисов и два предбанкротных состояния.

Неудача — еще не повод опускать руки и отступать назад. Опытные руководители это прекрасно понимают и учатся на ошибках. А сотрудники? Помогайте им в этом деле — рассказывайте о своих собственных провалах, это первое. Второе: готовность признавать и анализировать свои ошибки помогает добиться доверия со стороны коллег и в разы повышает эффективность ГЕНерального директора. И третье: такие откровения можно успешно использовать в педагогических целях. Например, чтобы подсластить сотрудникам пилюлю критики о плохо проделанной работе: «Да, дорогой, ты, конечно, натворил тут дел. Вот у меня, кстати, однажды был аналогичный случай... И вот как я потом исправлял свой промах...»

Такой подход позволит вашим сотрудникам воспринимать свои недочеты не через призму вины, а тут же переводить случившееся в конструктивное русло.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Вас что-то угнетает? Попробуйте десять раз повторить в уме одну и ту же мантру: «Мы все умрем... Мы все умрем... Мы все умрем...» Не знаю, поможет ли вам, но мне почему-то помогает. Ведь по сравнению с этой неустранимой проблемой все остальные не стоят серьезных переживаний.

## **Чуть-чуть № 41**

### **Чему могут научить ВВС США**

Я стараюсь получить полезные знания из всего прочитанного, увиденного, услышанного, будь то мысль, идея, формула, методика. И внедрить что-то новое в бизнес или в свою жизнь.

Как-то вычитал, что в ВВС США действует такое правило: военный летчик, прилетая с тренировочного полета или боевого вылета, имеет право в течение сорока минут доложить своему командиру обо всех нештатных ситуациях и личных сбоях-ошибках. И за это его ругать ни в коем случае не будут.

Да, именно «имеет право», а не «обязан». Но при этом действует одно незыблемое правило: доложил — ответственность с себя снял, даже если был виноват. Промолчал, утаил, а потом правда стала известна — отвечай по полной программе. Вплоть до трибунала.

Мне это правило понравилось, и я его внедрил в своей компании.

Теперь если наш сотрудник неумышленно накосячил или сделал что-то не так, но проинформировал непосредственного руководителя в течение сорока минут — эта проблема становится проблемой компании. А если скрыл, а мы потом узнали — устраняет последствия за свой счет.

Эффект получился просто поразительным. Прозрачность повысилась на порядок, ведь теперь люди не боятся сказать правду, главное — сделать это вовремя. А мы таким образом получили огромную пользу. Ведь цель этого «правила сорока минут» — не дать маленькой проблеме перерасти в крупную, не допустить, чтобы чья-то ложь нанесла бизнесу серьезный урон.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Попробуйте ввести в своей команде такое же правило. Вот увидите: действует безотказно.

## Чуть-чуть № 42

### Фотоальбом собственных ошибок

Однажды я прочитал интересное интервью бизнес-аналитика Ицхака Адизеса<sup>5</sup>, где он сам задает вопросы одному уважаемому бизнесмену. В том числе и такой: «У вас были ошибки?» Тот отвечает: «Да, у меня было много ошибок, как же без них». На что последовал уточняющий вопрос: «Можете о них рассказать?»

Ответ западного бизнес-лидера поверг меня в шок. Не моргнув глазом он сказал: «Нет, не могу. Я их не помню». И продолжил перечислять свои успехи.

Я не стал дальше читать интервью. Потому что это либо глупость, либо лукавство. Не может серьезный человек не помнить своих ошибок. Ошибки — это тоже достижения. Мы их совершили, мы их ощутили, мы их пережили, значит, они с нами. Это наш багаж, наша соль, кристалл нашей жизни. Ошибки мы совершаем еще и для того, чтобы в дальнейшем вновь не терять силы, ресурсы, время, здоровье, нервы, деньги. Так что, скорее всего, этот человек не забыл про свои ошибки, а отмахнулся от них, а значит, оставил их неисправленными. А как говорил великий китайский мудрец Конфуций, «человек, который совершил ошибку и не исправил ее, совершил еще одну ошибку».

### ПРЯМО СЕЙЧАС

Заведите реестр собственных исправленных ошибок. Держите его на видном месте, как семейный фотоальбом. В свободное время доставайте и перечитывайте.

## Чуть-чуть № 43

### Проблема — это маленькое счастье

«Великие возможности приходят ко всем, но многие люди даже не подозревают, что встречались с ними», — говорил видный американский историк Уильям Даннинг. Я бы добавил: не всегда великая возможность приходит как награда. Чаще всего она является к вам в качестве проблемы. Иногда даже очень большой проблемы.

Когда я был моложе и неопытнее, каждое новое препятствие вгоняло меня в стресс. С тех пор я научился проблемам радоваться. Сегодня я понимаю: проблема — это точка роста. И если я ее обнаружил, ставлю себе пять с плюсом. Это победа и большая радость — значит, мне еще есть в чем расти.

Неразрешимых проблем нет. Не спорьте с этим утверждением, просто примите его за аксиому. В каждой проблеме заложено зерно ее решения — об этом говорит весь опыт человечества. А значит, если у вас нет проблем, то нет и ценнейших зерен. Ведь проблема — это не препятствие, а указатель направления движения.

Беспокоиться нужно не тогда, когда вы обнаружили проблемы, а когда проблем у вас нет. Потому что это значит только одно: вы разучились их видеть. И это очень опасный симптом. Потому что рано или поздно вы их все-таки обнаружите. Но, возможно, они уже перерастут в катастрофу и будет слишком поздно.

Поэтому мой вам совет: если все идет слишком хорошо и гладко, если вы сами себе нравитесь — ищите, ищите, ищите проблемы. Зовите на совещание людей, которым доверяете, и давайте им возможность откровенно высказаться — возможно, они откроют вам глаза на то, чего вы видеть не хотите. И наоборот: если кто-то из ваших коллег считает, что у него все идет идеально, помогите ему найти реальную проблему. Но при этом не решайте ее вместо него: просто задавайте правильные вопросы. Не лишайте людей, которым помогаете, самостоятельности и уверенности в собственных силах.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Повесьте на стену специальную доску и записывайте на нее нерешенные проблемы, чтобы не забывать о них. А когда та или иная проблема будет решена, зачеркивайте ее, но не стирайте: записи вам еще пригодятся.

## **Чуть-чуть № 44**

### **Проблему не решить, если ее не понять**

Если ваша жена требует четвертую шубу, что это может означать? Ей действительно нужна шуба? Но ведь у нее уже есть. Значит, ей нужно что-то другое. Но что?

Вариант первый: ей действительно нужна шуба, потому что у всех подруг уже по пять, а у нее только три. Тогда лучше сразу купить две, чтобы закрыть проблему хотя бы на пару лет.

Вариант второй: ей нужна не шуба, ей нужно чувство обновления. Значит, даже покупка шубы проблему не решит. Тогда лучше сказать ей так: «Дорогая, вот у нас есть столько-то денег — мы можем потратить их на шубу, а можем на две недели съездить в Доминикану». Вот увидите: она выберет Доминикану.

Вариант третий: ей совсем не нужна шуба, ей нужна ваша любовь, а вы круглосуточно изменяете ей с собственной работой. Но тут уж смотрите сами: либо откупаетесь шубой и продолжаете работать сутки напролет,

либо уделяете своей жене больше внимания (а заодно и на шубе можно будет сэкономить).

К чему этот сеанс семейной психотерапии? К тому, что и с сотрудниками, как правило, все то же самое, независимо от того, мужчины они или женщины. К Генеральному директору каждый приходит с проблемами (до 70 процентов времени Гендиректора уходит на это) и излагает, как правило, лишь внешнюю причину, то есть видимую часть айсберга. Задача же руководителя состоит не в том, чтобы реагировать на формулировки, которые он услышал, а в том, чтобы докопаться до реальной причины.

Она наверняка существует. Но как ее найти? Просто задавайте уточняющие вопросы — самому сотруднику и всем, кто вовлечен в сложившуюся ситуацию. И внимательно слушайте — до тех пор, пока не прозвонит звоночек. А он обязательно прозвонит. И только после этого придет эффективное решение.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Сегодня к вам опять кто-то придет с очередной проблемой. Попробуйте не торопиться с ответом. Посидите с человеком, побеседуйте, послушайте его. Возможно, это и будет оптимальным решением. Часто люди просто хотят, чтобы их выслушали.

## **Чуть-чуть № 45**

### **Проблема, дата, подпись**

Ко мне, как и к любому руководителю, часто приходят сотрудники и начинают разговор с фразы: «Я так больше не могу!» Кому-то нужен совет, а кому-то хочется просто выплеснуть эмоции. С одной стороны, это хорошо, когда ваши коллеги хотят с вами поговорить — значит, доверяют. Но с другой, все это — время, нервы и в конечном счете потерянные деньги.

Когда за сегодняшний день это уже пятнадцатый визит в твой кабинет, хочется наорать на сотрудника, сделать пару нелестных замечаний о его интеллектуальных способностях и придать ему ускорение в обратном направлении — на рабочее место. Но если сделать так хотя бы один раз — сотрудник уйдет в глухую оборону, доверие будет утрачено, к тебе перестанут обращаться с проблемами совсем, и ты потеряешь контакт с командой. Что же делать?

Я придумал необычный способ. Каждый раз, когда ко мне приходил человек с проблемой, я его по-прежнему выслушивал, а потом просил написать пояснительную записку. Не «объяснительную», а именно

пояснительную. В ней автор должен был изложить суть проблемы, способы ее устранения и сроки.

Эти записки я добросовестно хранил в отдельной папке и проверял исполнение данных обещаний. Если же проблема снова повторялась, то доставал журнал с подписями и спрашивал: «Почему?»

Потом регламент изменился: люди могли просто написать пояснительную записку и оставить у меня на столе. Разговора по душам уже не требовалось. Но и количество обращений постепенно уменьшилось: коллеги стали чаще решать проблемы самостоятельно и теперь обращались ко мне, только когда это действительно необходимо. «Плакальщики» теперь понимали, что просто прийти, чтобы пожаловаться, нет смысла.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Когда к вам снова придет кто-нибудь «поговорить», расскажите про «новые правила» и достаньте бумагу и ручку. Заодно понаблюдайте за тем, как изменится лицо вашего сотрудника.

## **КОРОБКА ПЕРЕДАЧ**

*Чтобы при ускорении не было резких рывков, в автомобиле необходима автоматическая коробка передач, а в работе — мотивация. Можно сколько угодно действовать кнутом и пряником, бесконечно инвестировать в производство — но если у сотрудника не горят глаза, он будет скучать на работе, периодически поглядывая на часы. Как работодатель может «сцепить» коллектив и где найти ту силу, которая без принуждения заставит команду двигаться вперед?*

## **Чуть-чуть № 46**

### **Хочешь в отпуск? Предложи идею**

Все сотрудники имеют право на отпуск два раза в год. Отказать им нельзя: закон не позволяет. Но можно использовать это стремление отдохнуть как повод для «принуждения к инновациям». В один прекрасный день я, под занавес очередного общего собрания, внезапно для всех присутствующих объявил, что теперь подписываю заявление на отпуск только после того, как получу от сотрудника минимум одно предложение, как улучшить производственный процесс.

Для меня очевидно: если у вас есть яблоко и у меня есть яблоко и мы поменяемся ими, то у нас останется, как и было, по яблоку. Но если у вас

есть идея и у меня есть идея и мы обменяемся ими, у нас уже будет не одна, а две идеи.

В общем, решили попробовать. Протестовать никто не стал. Вероятно, решили: подумаешь, одно предложение. Трудно, что ли...

Сначала, разумеется, предложения по улучшению сами оставляли желать лучшего: «На станции низкие потолки — душно». Или: «Надо заказать стол (стул)». Я читал, вздыхал, но заявления на отпуск подписывал. Понимал: нужно запастись терпением.

А потом вдруг появилось дельное предложение: «В цехе покраски не хватает освещения, рискуем спутать цвета». Мы тут же сделали дополнительное освещение, после чего все поняли, что если предлагаешь что-то действительно полезное, то это находит отклик. Сотрудники стали приносить интересные идеи, причем все чаще и чаще. Конечно, 20–30 процентов предложений по-прежнему оставались имитацией, но это допустимая плата за остальные 70–80. А вскоре и вовсе начался такой наплыв инноваций, что мы уже не всегда успевали реагировать.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Попробуйте повторить мой опыт с идеями и отпусками. Можно начать с какой-нибудь шутки, чтобы разрядить обстановку и помочь людям воспринять новость положительно.

## **Чуть-чуть № 47**

### **Или «лифтер», или «газонокосильщик»**

Однажды, когда я вел свой мастер-класс «125 форм и методов нематериальной мотивации», один слушатель поведал о том, что в его городе есть некий бизнесмен, который имеет обыкновение, когда кто-то из его сотрудников не выполняет план, просто бить провинившегося по лицу.

Со слов слушателя, сотрудники терпят этот произвол. Более того: такая практика, по его мнению, скорее положительная, нежели отрицательная.

Мое мнение: если рассказанная история правдива, то в подобных случаях руководителю следует в первую очередь бить по лицу самого себя. Если из компании бегут люди, виноват ГЕНдиректор. Если не выполняется план — виноват ГЕНдиректор. Если плана вообще нет — тем более: виноват ГЕНдиректор. Сначала в себе разберитесь и лишь потом предъявляйте претензии своим сотрудникам.

Мы, руководители, бываем лишь двух типов — либо «лифтеры», либо «газонокосильщики»: либо мы сотрудников продвигаем, помогаем

им расти, либо препятствуем их росту, равняем всех под одну мерку, выкашиваем так, чтобы ни один стебелек не высывался.

Какая стратегия более выигрышная? По-моему, ответ очевиден.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Закажите дартс с собственной физиономией. Когда вам кажется, что все вокруг идиоты, а вы один на белом коне — сыграйте пару раз со своим изображением в качестве мишени. Очень отрезвляет.

## **Чуть-чуть № 48**

### **Фиксируйте все важные договоренности**

Расскажу конкретный случай из моей практики. Как-то раз при обсуждении годового плана совладельцы компании (а я — один из них) пообещали мне дополнительную премию за достижение определенных показателей. Я весь год старался, план выполнил и даже перевыполнил. Напомнил про договоренности и услышал в ответ: «А мы такого не помним». Причем, скорее всего, они действительно не помнили. Бывает.

Обидно, но для меня это был отличный урок. С тех пор все важные договоренности я фиксирую на бумаге. С совладельцами, с партнерами, с топ-менеджерами, даже с рядовыми сотрудниками. Если человек пообещал что-то важное, я тут же кладу перед ним лист бумаги. Это лучшая страховка от любых неприятных сюрпризов. Иначе потом вам не избежать встречных обид и претензий: «Да я такого не помню!.. Да вы меня неправильно поняли!..»

Договоренности надо фиксировать максимально точно. Если же они меняются — например, по обоюдному согласию сторон, — то эти важные изменения тоже нужно фиксировать письменно. А потом все просто: заведите маленький архив, перечитывайте находящиеся в нем документы, уничтожайте устаревшие, бережно храните актуальные.

Да, поначалу на вас будут смотреть как на бюрократа и формалиста. Но потом привыкнут и даже сами будут требовать от вас таких же расписок. Поверьте, это очень удобно.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Сотрудник в третий раз обещает выполнить задачу, хотя вы уже два раза по его просьбе откладывали дедлайн? Зовите его к себе в кабинет и кладите перед ним лист бумаги. И попросите секретаря дать вам для «архива обещаний» специальную папку.

## Чуть-чуть № 49

### Увольнение как ресурс

Но каким бы прекрасным руководителем вы ни были, к сожалению, текучесть персонала есть у всех. Что такое текучесть персонала? Это отношение числа уволенных работников предприятия за данный период (по собственному желанию, за прогулы и т. д.) к среднесписочной численности за тот же период.

Если текучесть в вашей компании находится на уровне 10–20 процентов в год, то вам не о чем беспокоиться: это показатель в пределах естественной нормы. Если же эта цифра выше, то стоит задуматься, почему от вас уходят люди. И наоборот: если этот показатель ниже, это может означать, что у вас в компании намечается застой. Сотрудники не хотят никаких перемен, избегают любой активности, ведь их и так все устраивает.

Но даже если вас покинул ценный специалист, не торопитесь искать ему замену. А может, это хорошая возможность безболезненно оптимизировать расходы? Я в таких случаях иногда приходил в «осиротевшее» подразделение и говорил: «А вы готовы справиться в составе минус один сотрудник?» Чаще всего мне отвечали отрицательно. Тогда я предлагал оставшимся сотрудникам отдела поделить 50 процентов зарплаты ушедшего в виде надбавки к своим зарплатам. Как правило, люди брали пару дней на размышление, а потом соглашались. В результате все оставались в выигрыше.

### ПРЯМО СЕЙЧАС

Посмотрите, кто у вас уволился за последнее время и кому еще не найдена замена. Примените мой метод, и вы увидите, что можно прекрасно работать по-суворовски, то есть «не числом, а умением».

## Чуть-чуть № 50

### Что такое ОППП?

За тридцать восемь лет работы руководителем я провел более десяти тысяч совещаний, рабочих встреч, отчетных собраний. И точно знаю, что, когда сотрудники врут, они чаще всего даже не понимают, что врут. Это происходит не в результате осознанного морально-этического выбора, а просто само собой: от непонимания, как правильно говорить правду.

Обычно на вопрос «Почему это произошло?» начинают рассказывать о поведении отдела: кто куда пошел, кто кому позвонил, кто что сделал.

В итоге руководитель получает вместо фактов и анализа ситуации ненужную информацию, которая лишь дезориентирует.

Поэтому надо помочь людям отвечать правдиво. Когда я это понял, я ввел для ответов на вопрос «Почему это произошло?» модель, которую назвал ОППП.

Что же это такое? Простейший алгоритм:

1. Делаешь регулярный анализ показателей — видишь Отклонение в показателе.
2. Увидел Отклонение — ищи Причину.
3. Нашел Причину — дай Предложения по решению.
4. На основе Предложения составь План действий.

Таким образом, мы получаем аббревиатуру ОППП: Отклонение — Причина — Предложения — План.

Пользуйтесь!

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Напишите этот алгоритм на доске в своем кабинете. Сотрудники будут спрашивать, что это, — а вы объясняйте. Пусть привыкают.

## **Чуть-чуть № 51**

### **Красивое материально заинтересованное лицо**

Когда я работал — еще в советские времена — руководителем на большом предприятии в Тульской области, был у нас такой случай. Один хороший, честный парень, которому очень нужны были деньги, потому что он собирался жениться, работал по сдельной схеме и старался заработать как можно больше. Он раньше всех приходил на работу, позже других уходил, тратил всего пятнадцать минут на обед. Зарабатывал 300–350 рублей в месяц, хорошие по тем временам деньги!.. А потом в конце месяца в отделе труда и заработной платы менеджер видел его заработок и... пересчитывал ему зарплату. Потому что максимальный ее уровень не мог превышать — по тогдашним законам — 250 рублей. Почему? Потому что не должно быть богатых, все должны получать одинаково! Глупость? Глупость.

Разумеется, парень этот «перегорел» и стал работать как все: приходил как все, уходил как все, курить ходил так же часто, как все. Кому от этого стало лучше? Никому.

В советские времена почти на всех предприятиях царила уравниловка, но я еще с тех времен уяснил: ни к чему хорошему такой подход не приводит. Сколько человек заработал, столько ему и надо заплатить. И с тех пор всегда придерживаюсь этого правила.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Вспомните всех ваших «бомбардиров». Нет ли ощущения, что кто-то из них сбавляет темпы? Подумайте, как их мотивировать. Попробуйте аккуратно обсудить этот вопрос с самими «бомбардирами».

## **Чуть-чуть № 52**

### **Дурной знак равенства**

Лев Николаевич Толстой не был бизнесменом, но он говорил: «Никакая деятельность не может быть прочна, если она не имеет основы в личном интересе». Абсолютно с ним согласен. Что бы там ни говорили романтики, материальная заинтересованность — это один из основных стимулов труда.

Но пользоваться им надо разумно и осторожно, так как этот стимул хоть и очевиден, но, как показывает практика, «срабатывает» далеко не всегда. Например, молодые сотрудники, не имеющие семьи и детей, которых нужно обеспечивать, могут больше ценить свободное время, чем высокий заработок. А скажем, пожилые коллеги могут быть более ориентированы на условия труда, на снижение его напряженности — даже в ущерб заработку.

Но ни в первом, ни во втором, ни в двадцать втором случае не должно быть уравниловки. Люди старшего возраста, которые застали советскую производственную систему, очень хорошо помнят, к чему такой подход приводит — к полной трудовой деморализации. Если все получают одинаково — нет смысла работать лучше. А как же совесть? Совесть — серьезная сила, но это не отменяет того, что правильное поведение должно поощряться. Иначе, поверьте мне, даже самые добросовестные перегорают.

Удивительно, насколько жадность собственников и руководителей иногда сильнее здравого смысла. Хороший продавец в несколько раз перевыполнил план, принес компании доход и, разумеется, сам рассчитывает на соответствующие премиальные. И что? Как только дело доходит до суммы в зарплатной ведомости, руководитель возмущается: «Сколько?! Да это почти столько же, сколько моя зарплата! Хватит с него и половины, где он еще на рынке такие деньги найдет?!»

Поверьте: найдет, еще как найдет. И скорее всего, из вашего соратника превратится в конкурента. Так что если вы чемпион — сделайте так, чтобы и с вами работали чемпионы.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Когда будете подписывать очередную зарплатную ведомость и вас одолеет приступ экономии, попробуйте посчитать не только расходы на зарплату того или иного сотрудника, но и ту прибыль, которую он принес в этом месяце компании. Сразу полегчает.

## **Чуть-чуть № 53**

### **Мотивация: «Позор бизнесу»**

Недавно я узнал одну цифру, которая меня поразила. По данным Росстата, у нас в стране 75 миллионов рабочих мест. И 40 миллионов россиян, работающих в нашей экономике, получают большее денежное вознаграждение, нежели то, что они заслуживают, судя по их выработке.

Иными словами, более половины всего трудоспособного населения страны неэффективны, даже если каждый день ходят на работу. Хочется верить, что в основном это работники государственных структур. Но статистика неумолима: в частном секторе тоже слишком многие работают неэффективно.

Почему? У меня есть ответ. В основе этой проблемы лежит мотивация, которую я называю «Позор бизнесу». Она подразумевает, что сотрудник получает только зарплату, один лишь оклад. Иными словами, ему платят за то, что он принес свое тело на работу в девять часов утра и унес его домой в шесть вечера. Да, за эти девять часов он не только обедал, пил чай с сослуживцами и обсуждал последний хит на YouTube, но и что-то все-таки делал. Но эффективность его работы, судя по структуре его вознаграждения, мало кого интересовала.

При таком раскладе и ГЕНдиректор, и собственник попадают в полную зависимость от личных качеств сотрудника. Если он добросовестный и ответственный — да, он будет приносить пользу. А если не совсем — извините, как получится.

Если я слышу от менеджера, что его сотрудники получают «только оклад», я теряю к такому человеку всякий интерес. Если же я узнаю, что он вообще не в курсе, какая у него в компании производительность труда и даже не знает, как ее измерять, — мне такого человека становится жалко. Он обречен.

Кстати, второй вопрос, и не такой уж простой. Вычислять этот ключевой для любого бизнеса показатель можно по-разному. Я долго экспериментировал, пока наконец не нашел оптимальный вариант —

размер прибыли EBITDA<sup>6</sup> на одного сотрудника. Потому что именно EBITDA показывает операционную эффективность бизнеса: сколько мы реально заработали денег до того, как государство с нас получит налоги, а банки — проценты с вклада.

## ПРЯМО СЕЙЧАС

Посчитайте производительность своего труда. Сравните ее с аналогичными показателями конкурентов и собственными показателями последних трех лет. Делайте выводы.

## ПЕДАЛЬ ГАЗА

*Личная эффективность. Словосочетание, которое уже набило оскомину. Миллионы часов бизнес-тренингов сделали из него жвачку для мозгов. Нет, здесь не будет никаких мотивирующих речей и умозрительных теорий — только практика. Я записывал в свой «путевой журнал» маленькие соображения и наблюдения 25 лет, чтобы теперь ими поделиться.*

## Чуть-чуть № 54

### Мой офис — планета Земля

Чтобы провести полезную деловую встречу, вовсе не обязательно приглашать человека в свой офис или самому ехать к нему. Сейчас офис вообще перестал играть такую важную роль, как в двадцатом веке. Теперь это отнюдь не крепость, в которой держит оборону ваш бизнес, а скорее «точка сборки».

Поэтому встречаться можно — и нужно — где угодно. Переговоры на нейтральной территории и удобнее, и результативнее. Особенно если они возникают спонтанно, а не по намеченному заранее графику.

Я, например, очень люблю аэропорты. Здесь люди настроены на предстоящую поездку, а значит, есть с чего начать разговор. Аэропорт — это своего рода фильтр: сюда попадают люди экономически активные, которым есть куда, зачем и на что лететь.

Именно в аэропорту я часто назначаю встречи с коллегами, сотрудниками, партнерами — ведь это еще и возможность использовать время ожидания вылета с пользой. В мире оперативные деловые встречи в аэропорту становятся все более востребованным вариантом для часто летающих бизнесменов. Дефицит времени и стремление минимизировать издержки способствуют тому, что компании интересуются воздушными гаванями как площадками для проведения деловых встреч. Ведь там есть специальные переговорные комнаты для

тех, кто хочет встретиться с местными партнерами во время пересадки. А может быть, кто-то из предпринимателей специально прилетел на несколько часов в другой город, чтобы пообщаться с партнером по бизнесу с глазу на глаз и тут же улететь обратно.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Вам предстоит полет в другой город на переговоры? Напишите партнеру, предложите встретиться в аэропорту — в бизнес-зале или кафе. Вот увидите, он сначала удивится, а потом согласится. Таким образом, вы не только сэкономите время, но и наглядно продемонстрируете свои деловые качества.

## **Чуть-чуть № 55**

### **Его величество контакт**

В бизнесе действует одна простая закономерность: чем чаще ты контактируешь с людьми, тем больше у тебя денег.

Даже если вы не семи пядей во лбу, даже если у вас есть только воля и цель, просто не ленитесь встречаться, общаться, делиться мыслями и планами с адекватными людьми — все остальное приложится.

Любой бизнес начинается с разговоров. Пусть даже ни к чему не обязывающих и на первый взгляд пустых. Если у вас есть лишние деньги — отправляйтесь в Калифорнию, в Кремниевую долину. Вы не сразу заметите там офисы всемирно известных компаний, но, уверен, обратите внимание на большое количество кафе. В них сидят молодые люди и разговаривают, разговаривают, разговаривают. Из этих разговоров потом и родились такие стартапы, как Microsoft, Uber и Facebook.

Но вернемся к теме аэропортов. Может быть, мне везет, но в них я постоянно встречаюсь с очень интересными людьми — и знакомыми, и незнакомыми. Впрочем, этому везению можно и помочь. Например, если вы хотя бы за пару дней до поездки напишете в соцсетях, что такого-то числа у вас самолет — есть вероятность, что откликнется кто-то из тех, с кем вы давно хотели встретиться или познакомиться.

Отправляясь в аэропорт, собираясь пообедать в кафе или находясь в другом городе — откройте свой аккаунт в Facebook. С некоторых пор он научился подавать своим пользователям сигнал о том, что кто-то из друзей находится неподалеку. Почему бы вам не предложить им пообедать вместе? А может, они, как и вы, скучают в ожидании самолета? Именно так я в последние несколько лет повстречался с Радиславом Гандапасом, Максимом Батыревым, Игорем Манном, Александром Фридманом, Святославом Бирюлиным, Павлом

Сивожелезовым, Михаилом Галейченко, Ильей Балахниным. И каждая такая встреча принесла мне огромную пользу — если не напрямую, то косвенно.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Поставьте себе самому новый KPI: обязательное случайное знакомство с интересным человеком как минимум раз в неделю. И закажите книгу Кейта Феррацци «Никогда не ешьте в одиночку»[7](#).

## **Чуть-чуть № 56**

### **Совещайтесь стоя**

Академик Павел Осипович Сухой, создававший лучшие в мире истребители, говорил: «Если совещание длится более двадцати минут, значит, оно не подготовлено».

Свои планерки и даже короткие обсуждения текущих вопросов я всегда проводил только на ногах. В результате их продолжительность сократилась в несколько раз и настолько же повысилась их результативность. Эту идею я позаимствовал у японцев, которые просто помешаны на эффективности. Они уже давно заметили, что у стоящего человека нейроны мозга в два-три раза активнее, чем у сидящего.

И, видимо, это подмечено не только мной. Если вы бывали в Альфа-банке, то, наверное, заметили, что там у всех сотрудников клиентских офисов нет стульев. А в одной крупной строительной компании (которую вы наверняка знаете) весь топ-менеджмент работает за высокими столами, без стульев и кресел. Все планерки, и даже совет директоров, проводятся только стоя.

Да что там бизнес! Вы никогда не задумывались, почему в русских православных храмах люди стоят, а не сидят? Да и вообще: молиться почти во всех религиях мира принято стоя, в крайнем случае на коленях.

А почему в моменты максимального возбуждения человек вскакивает на ноги и начинает ходить из угла в угол?

Само тело нам подсказывает, как удобнее думать и действовать.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Попробуйте провести планерку стоя. Представьте всё как эксперимент: «Давайте сделаем как у японцев». Но если вы захотите перевести весь офис в стоячий режим — не забудьте начать с себя. А то вся затея тут же будет истолкована как издевательство над сотрудниками.

## Чуть-чуть № 57

### Добрые старые технологии

Новые технологии — это, конечно, прекрасно. Они на порядок повысили наши возможности, в том числе в организации людей. Сегодня молодое поколение не может даже представить, как их отцы еще совсем недавно обходились без современных IT-сервисов и строили огромные компании.

Но в этом мире ничто не исчезает полностью. Реальность просто усложняется, и в ней всему найдется свое место. Поэтому я бы не советовал с чрезмерным энтузиазмом приобщаться к новым технологиям, напрочь забывая о старых. Они еще могут нам послужить.

Это касается, например, старой доброй бумаги, которая в некоторых случаях гораздо эффективнее новейших гаджетов. Проведите эксперимент. Напишите свои цели на ближайший год, о которых я вам уже сказал выше, у себя в смартфоне, в специальном файле. А теперь возьмите ручку и выпишите те же самые цели на листе белой бумаги и прикрепите над рабочим столом. В каком случае больше шансов, что они будут достигнуты?

И дело не только в том, что лист бумаги всегда перед глазами — ненавязчиво, но настойчиво напоминает вам про обещания, данные самому себе. Казалось бы, вы ведь можете те же строчки сделать заставкой компьютера. Но согласитесь: в этом случае они будут лишь раздражать, и в конце концов вы сами их оттуда удалите. А бумага действует деликатно. Да и сам тот факт, что вы собственноручно записали на ней эти слова, делает их весомее. «Магия овецствления» действует безотказно. Слова в гаджете — это что-то иллюзорное, виртуальное. Они где-то там — во вселенской информационной помойке. А бумага — вот она, абсолютно реальная. И во многих случаях она — более надежный носитель информации, чем светящийся экран. Например, когда нужно подчеркнуть уважительное отношение к партнеру. Усилить чувство ответственности у сотрудника. Избежать риска утечки информации. Бумага не отвлекает по пустякам, на ней нет соцсетей и приложений, пожирающих наше время. Наконец, она просто-напросто помогает беречь зрение.

Я знаю многих крупных предпринимателей и топ-менеджеров, которые управляют многомиллиардным бизнесом, вообще не имея компьютера и пользуясь только кнопочным телефоном. На мой взгляд, такой аскетизм — это тоже крайность, но кое-чему у них стоит поучиться.

### ПРЯМО СЕЙЧАС

Отложите эту книгу и попробуйте продолжить чтение в электронной версии. А потом снова вернитесь к бумаге. Чувствуете разницу?

## Чуть-чуть № 58

### Уволить всегда успеем

Вообще я не сторонник мнения, что бумага — признак бюрократии и что чем ее меньше, тем лучше. У бумаги есть свои сильные стороны, и нужно их использовать. Вот еще одна история. Приходит ко мне HR-менеджер и говорит: «Давайте уволим вот этого человека». Почему? А он не справляется, опаздывает и прочее...

Как-то странно звучит. Еще недавно был хорошим сотрудником и вдруг — не справляется. Я спрашиваю: «А где объяснительная? Принесите мне по нему статистику на основе KPI за последний год. Я оцениваю сотрудника по трем показателям: план/факт, выполнение корпоративных правил, развитие навыков и умений. И вообще, у нас ведь сначала предупреждение, потом выговор и лишь затем увольнение».

Формализм? Возможно. Но благодаря этому «формализму» оказалось, что этот человек не такой уж плохой сотрудник. И показатели у него нормальные. До сих пор работает, вырос до руководящей должности, приносит большую пользу компании. Просто не поладил с другим хорошим сотрудником: обычная ссора, бывает.

Так что не бойтесь «бюрократии». Иногда одна лишняя бумажка может сэкономить вам миллионы рублей, защитить вас от любителей сплести интригу. И неформальное решение, принятое в обход регламентов, нередко становится причиной серьезного ущерба для компании.

### ПРЯМО СЕЙЧАС

Предложите корпоративные правила оценки персонала. Дайте почитать текст своему HR-отделу. Соберите совещание, чтобы определить даты введения этих правил, и назначьте ответственных лиц.

## Чуть-чуть № 59

### Илон Маск? Ну-ну...

Умеют некоторые американцы эпатировать публику и заодно успешно монетизировать свои проекты. Вот, к примеру, Илон Маск как-то заявил, что работает по 19 часов в сутки. Согласитесь, одно это уже ставит его для многих чуть ли не в разряд небожителей. Но давайте посмотрим на результаты этого труда.

Не могу объективно судить обо всех его усилиях, но вот проект Tesla готов оценить. Как-никак всю жизнь посвятил автомобильной тематике.

Я считаю, что Tesla — это очень большая авантюра, которая со временем обязательно рухнет, и притом громко! У Tesla нет стратегической перспективы.

Почему? Назову три основных риска.

Первый: более маститые и финансово успешные автопроизводители: Volkswagen, Audi, Mercedes, BMW, Toyota, Lexus, General Motors уже обходят Tesla на рынке электромобилей. Они разработали и начинают выпускать более инновационные машины, в том числе на электрическом ходу.

Второй: у Илона Маска нет дилерской сети, и он ее не создает. Причина банальна: отсутствие ресурсов и опыта.

Третий: у Маска до сих пор нет достаточной прибыли, он держится лишь на инвестиционных деньгах. Пока стоимость его акций на бирже высокая, но это не может продолжаться вечно — бизнес должен научиться зарабатывать. Если же этого не произойдет, вера в компанию может рухнуть в считанные дни.

Теперь что касается героических 19 часов работы в день. Это говорит только об одном: и Tesla, и все другие крупные проекты Илона Маска держатся исключительно на самом Илоне Маске. А значит, они чрезмерно уязвимы. Он уйдет — и все закончится.

Если компанию держит на плечах один титан — это ненадежная компания. Считаю, что успешный руководитель должен вкалывать не более 11–13 часов в день, с понедельника по пятницу. А выходные посвящать отдыху и семье. Я так работал всегда и вам советую.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Запретите себе приходить в офис по выходным. Просто возьмите и запретите. И стройте работу своей команды так, чтобы в эти дни вы были неприкосновенны. Вот увидите: через пару месяцев компания адаптируется к этому графику и станет только эффективнее.

## **Чуть-чуть № 60**

### **Стратегия 70/30**

Для любого руководителя самый ценный ресурс — это время. После здоровья, разумеется. Немецкий писатель Томас Манн говорил: «Время — это драгоценный подарок, данный нам, чтобы стать умнее, лучше и совершеннее».

Куда его тратить, каждый решает сам. Но если вы хотите развиваться, часть времени вам обязательно придется уделить не оперативным задачам, а стратегическим усилиям.

Поначалу эти усилия будут казаться глупыми и бессмысленными — если не вам лично, то уж точно кому-то из вашей команды: у нас тут план горит, у нас куча дел, а вы отвлекаете команду какой-то ерундой про видение будущего, заставляете внедрять идиотские регламенты — короче, мешаете работать!

Но потом вы поймете: потому у вас план и горит, что нет стратегического видения — куда, как и зачем идти.

Я считаю, что руководители среднего бизнеса должны уделять стратегии не менее 30 процентов своего времени. Сюда входят не только стратегические сессии и совещания с топ-менеджерами, но и личное развитие: мастер-классы, менторы, книги.

Если же вы руководите крупной компанией (500 сотрудников и более), то стратегическое видение — это ваша основная задача, и я бы советовал посвящать ей не менее 70 процентов своего времени. Но это вовсе не означает, что вы должны превратиться в безучастного ко всему земному мудреца, который лишь изредка снисходит до простых смертных, чтобы произнести несколько мудрых слов и снова уйти в заоблачную высь. Нет, ваша задача — быть на острие развития. Лучший метод — раз в год выбрать одну, главную задачу и сосредоточиться на ее решении, погрузившись не только умом, но и руками, по локоть. Как только задача решена, внедрена и стала частью рутины — выбирайте новую. И так каждый год.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Составьте список своих действий, которые нацелены на стратегическое развитие. Выберите из этого списка одну, наиважнейшую задачу, которая станет для вас главной на этот год.

## **Чуть-чуть № 61**

### **Туалет как возможность**

Как-то мне попала информация, что при средней продолжительности жизни в семьдесят лет человек тратит на пребывание в туалете шесть месяцев. А еще, как оказалось, пять с половиной лет уходит на просмотр телевизора, еще столько же — на вождение автомобиля и почти двадцать пять лет — на сон.

Казалось бы, что с этим поделаешь? Ну хорошо, не смотреть телевизор еще можно, хотя иногда очень хочется. А с остальным что делать? В туалет не ходить? Не спать? Не перемещаться на транспорте?

Смех смехом, но если приглядеться к этому «неизбежно потерянному» времени, то выяснится, что не так уж и неизбежна его потеря. Вождение автомобиля? А так ли уж необходимо каждый день торчать в пробках?

Может быть, все-таки вернуться в общественный транспорт, тем более что сейчас он стал очень удобным! Это и быстрее, и полезнее — ведь в автобусе или метро можно читать, вести деловую переписку, просто думать. Не хотите отказываться от уютного автомобиля? Наймите водителя — уверяю вас, за счет сэкономленного времени расходы окупятся многократно. Если же на это удовольствие вы еще не заработали, хотя бы подпишитесь на сервис аудиокниг и слушайте их по пути на работу.

Еще уйму времени мы тратим на обеды, ужины, завтраки — даже если едим малополезный фастфуд. А почему бы не совмещать прием пищи с деловыми переговорами и неформальными полезными встречами? А что насчет туалета? Вы будете смеяться, но я знаю очень много случаев, когда гениальные идеи приходили именно за этой интимной процедурой. Не знаю, с чем это связано: возможно, дверь туалета — последний рубеж обороны человека от одолевающей нас всех суеты. Только там можно посидеть и спокойно подумать. Особенно если сбоку висит полочка с хорошими книгами и журналами — например, Harvard Business Review или «Генеральный директор». Вы бы поразились, если бы узнали, какие компании обязаны своим успехом именно туалетной комнате. К сожалению, я не уполномочен моими знакомыми предпринимателями рассказывать об этом подробнее.

Наконец, даже спать можно по-разному. Один человек проснется в 4:00 и, полусонный, поедет в аэропорт, чтобы к 10:00 быть в другом городе на деловой встрече. А другой сядет в ночной поезд, хорошенько там выспится, совмещая приятное с полезным, и утром будет бодр и свеж на той же самой встрече.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Подпишитесь на какой-нибудь хороший сервис аудиокниг. Например, Storytel или ЛитРес. Вы поразитесь тому, как много времени, которое раньше уходило впустую, теперь вы будете проводить с очевидной пользой.

## **НАВИГАТОР**

*Маршрут вашего бизнеса зависит от того, насколько точно выбраны промежуточные точки, а значит, от того, какие решения принимаются в компании. Как быстро они должны быть приняты? Кто именно их должен принимать? Что должен решать шеф, а что можно делегировать его заместителям?*

## **Чуть-чуть № 62**

## Лучше неправильно и сейчас, чем правильно, но поздно

Давайте вспомним два известных события. Одно произошло 22 июня 1941 года, второе — 8 августа 2008-го.

Историки до сих пор не могут установить, что делал Сталин в первые дни войны. Немцы уже вторглись на Украину и в Белоруссию, а Иосиф Джугашвили целую неделю сидел взаперти и не показывался даже перед ближайшим окружением.

Видимо, он был попросту в шоке. Ведь Сталин до последнего не верил, что Гитлер нападет на СССР. Все донесения разведчиков игнорировались. В своей уверенности Сталин опирался на аналитиков, которые отслеживали закупки немцами овчины для зимнего обмундирования. Они утверждали: раз нет закупок, значит, не планируется никакого наступления. Сталин не мог даже предположить, что самонадеянный Гитлер собирается закончить военную кампанию до наступления холодов.

Цена той недели, когда «вождь народов» пребывал в ступоре, — гибель лучших армий страны.

Теперь второе событие, 8 августа 2008 года. Путин на Олимпиаде в Пекине сидит на трибунах рядом с Бушем-младшим. Ему приносят телефон и докладывают о начале боевых действий в Южной Осетии. Он что-то спрашивает у Буша, тот что-то отвечает. Путин, не сходя с места, дает команду 58-й армии, и она молниеносно начинает действовать.

А еще бы два дня — и намного тяжелее было бы захватить стратегический Гуфтинский мост, чтобы перекрыть дорогу на Цхинвал. А значит, в «войне 08-08-08» были бы еще тысячи и тысячи ненужных жертв.

О чем говорят два этих примера? О том, что лидер — это тот, кто принимает решения. Причем принимает быстро. Именно они дают конкурентные преимущества.

Лучше быстрое, стрессовое сегодня, чем идеальное завтра.

Лучше принять неправильное решение, чем не принимать вовсе.

Если вы владеете информацией о ситуации хотя бы на 60 процентов — действуйте. Остальное подскажет интуиция.

### ПРЯМО СЕЙЧАС

С утра за завтраком устройте себе «ревизию непринятых решений». С какими мерами вы медлите уже несколько дней или даже недель? Запишите их себе в ежедневник в качестве самых неотложных дел.

## Чуть-чуть № 63

### Решения принимают решительные люди

Вышесказанное вовсе не означает, что ради скорости можно жертвовать качеством решения. Даже не имея полной информации, нужно постараться все взвесить. Пусть у вас всего несколько минут, это время нужно использовать по максимуму: сесть, подумать, посоветоваться с коллегами. И ни в коем случае ничего не предпринимать под воздействием эмоций. Еще Фридрих Энгельс заметил, что «решения, принятые сгоряча, всегда представляются нам необычайно благородными и героическими, но они, как правило, приводят к глупостям».

Человек, непоследовательный в решениях, обычно ошибается гораздо чаще того, кто принимает решения быстро, но системно.

Я, например, взял себе за правило: каждое утро перед работой думать, какое самое важное, одно-единственное ключевое решение я должен сегодня принять. И не просто принять, а сделать это, проведя предварительно всесторонний глубокий анализ всех факторов. А потом, возвращаясь с работы, я вспоминаю, какое же самое важное решение я сегодня принял. Не всегда мои планы и мои результаты совпадали.

Но даже если вы вместо одного решения приняли другое, очевидно одно: только умение фокусироваться на ключевом вопросе (то есть на самом главном) и может принести успех в вашем бизнесе.

### ПРЯМО СЕЙЧАС

Каждое утро перед началом работы решите для себя, какое ключевое решение вам надо принять. А после работы проанализируйте, какое ключевое решение вами было реально выполнено.

## Чуть-чуть № 64

### Делегировали, делегировали, да не выделегировали

Среди менеджеров бытует представление: правильный, «идеальный» директор приезжает на работу и сразу 90 процентов задач делегирует коллегам. А сам начинает заниматься только «самым важным».

Потом, пообедав, оставшиеся 10 процентов он тоже делегирует. А затем занимается тем, что приносит удовольствие.

Способность делегировать — это действительно очень важный элемент управления. Многие сильные, умные, трудолюбивые люди не смогли построить большой бизнес по одной-единственной причине — они не умеют доверять и делиться полномочиями с другими. Слишком много всего замыкают на себе. «Хочешь сделать хорошо — сделай сам» — одна из самых вредных для предпринимателя и топ-менеджера поговорок. Забудьте ее. Передавая задачи другим, вы освобождаете свой самый важный ресурс — время и внимание. А они вам гораздо нужнее для того, чтобы решать те вопросы, которые способны решить только вы (о них — в следующей главе). Кроме того, вы развиваете и мотивируете своих коллег, демонстрируете им свое доверие. Лучшая форма поручения звучит так: «Слушайте, тут есть одна задача. Я проанализировал и понял, что лучше вас ее не решит никто».

Но делегировать — это вовсе не значит спихнуть проблему на кого-то и забыть. Во-первых, нужно убедиться, что человек действительно понял, чего от него ждут. А то получится, что после разговора с вами он с большим энтузиазмом побежит выполнять совсем не то, что ему поручили. Во-вторых, нужно предоставить человеку адекватные ресурсы для выполнения поставленной задачи. Сказку про семь шапок из одной овечьей шкуры мы все хорошо помним. В-третьих, нужно обозначить сроки выполнения. В-четвертых, сотрудник должен уяснить, что он получит, если выполнит задание, и что будет, если не выполнит. В-пятых, доверие не отменяет регулярного контроля. Причем осуществлять его надо не в репрессивном ключе, а наоборот — как знак особого внимания. Ваш сотрудник должен чувствовать, что выполняет самое важное в компании поручение, потому что ГЕНеральный регулярно интересуется, как он с ним справляется.

И самое главное — в компании должна быть хорошая, доброжелательная, деловая атмосфера.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Выпишите на листок список дел, которые вам сегодня предстоят. А теперь внимательно посмотрите на каждое и ответьте себе честно: неужели вы и правда такой уникальный? Может, все-таки поручить половину этих дел кому-то другому?

## **Чуть-чуть № 65**

### **«Никто, кроме меня»**

В бизнесе можно делегировать многое. И даже нужно. Но есть ряд вещей, которые ГЕНдиректор должен делать только сам. И когда я слышу, что хороший управленец — это тот, у кого все работает без его

участия, а он только финансовые сводки получает, я спрашиваю: «А кому вы делегируете звонок своей жене?»

Или, к примеру, взаимоотношения с органами власти. Чиновники весьма обидчивы, они не любят, когда к ним на прием приходит кто-то не главный.

А стратегию вашего бизнеса вам тоже наемные сотрудники определяют? Я знал одного такого человека. Он даже собственную компанию продать не мог, поручил это миноритарным акционерам. Выглядело комично.

А движение денежных средств вы разве не контролируете? Нет? Тогда мне вас жаль.

Лично я считаю, что увольнение сотрудников — это тоже обязанность первого лица. Иначе в коллективе у вас возникнет репутация человека, который в непопулярных решениях прячется за спины других.

Но награды, повышения, премии — все это люди должны тоже получать из первых рук.

Ну и, конечно, наем сотрудников. Даже на второстепенной должности должен быть только тот, кому ГЕНдиректор лично посмотрел в глаза и опознал в нем «нашего человека».

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Опираясь на вышеперечисленное, составьте свой личный список исключительно ваших дел. И главное: дайте себе слово заниматься ими регулярно.

## **Чуть-чуть № 66**

### **Быть на гемба**

*Гемба* (Gemba) — японский термин из управленческой практики кайдзен, обозначающий место, где формируется продукция или предоставление услуги. Слово пришло из корпорации Toyota. Там впервые ввели осознанное правило: решать проблему можно лишь на месте ее возникновения, собрав о ней все необходимые факты и впечатления. То есть находясь на *гемба*. Японский подход отличается от американского, согласно которому ключевые решения можно принимать и удаленно.

Я в этом смысле «японец». Я считаю, что настоящий руководитель должен регулярно быть на *гемба* — даже если никакой очевидной проблемы еще не случилось. ГЕНеральный директор, как главврач, должен совершать обходы: пришел — увидел (оценил) — поговорил (сделал выводы).

Гемба-обход, на мой взгляд, наиболее действенный инструмент контроля эффективности работы служб и производства. Я обычно практикую два-три обхода в день, причем не просто сканирую обстановку, а сравниваю ее в динамике: вчера — сегодня — завтра. При этом стараюсь общаться с людьми, провожу на местах мини-совещания, делюсь хорошими новостями и вообще несу с собой только позитив. Если же замечаю что-то негативное, вызываю к себе замешанных в нем сотрудников и разговариваю с глазу на глаз.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Попробуйте решить хоть один вопрос не у себя в кабинете, а переместившись «на землю». Почувствуйте разницу.

### **Чуть-чуть № 67**

## **Что мне сделать, чтобы вы заработали больше?**

На *гемба* я всегда задавал людям три самых важных вопроса.

#### 1. Что мне сделать, чтобы вы заработали больше?

Сотрудники в ответ обычно сетуют на недостаток материалов, плохое освещение и вентиляцию, неудобства рабочего места и т. д. Но, разбирая эти мелочи, иногда удается докопаться до более важных причин — выясняется, например, что политика коммерческого директора идет вразрез с политикой ГЕНерального директора, а это уже не просто отдельный недочет, а серьезная опасность для компании.

#### 2. Что мне сделать, чтобы ваше подразделение работало результативнее?

При этом мнение руководителя этого подразделения я уже знаю заранее. Но не стоит всецело ему доверяться. Не мешает услышать и голос рядовых коллег по вопросам, казалось бы, не относящимся к сфере их компетенции. Считается, что три четверти сотрудников могут предложить ценные идеи, как улучшить работу предприятия, просто никто этими идеями обычно не интересуется.

#### 3. Что сделать, чтобы вся компания работала лучше?

Не спешите замыкаться, когда в ответ услышите от человека какою-нибудь «глупость». Возможно, ему не хватает знаний, но в чем-то интуитивно он может оказаться прав. Более того, по его

ответам вы увидите, насколько человек увлечен своим делом. Возможно, это будущая звезда вашей компании, которой нужно просто помочь ярче засиять.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Задайте хотя бы первый вопрос из этого списка как минимум одному человеку — например, тому, кто придет к вам сегодня с какой-нибудь очередной проблемой.

## **Чуть-чуть № 68**

### **Ищите собственный прицел**

Приведу пример из армейской практики. В Центральной группе войск в Чехословакии служил уникальный солдат-наводчик. При стрельбе он наводил дуло танка «на глазок», без всякой оптики. И всегда попадал в цель. Десять выстрелов — десять попаданий.

На очередных учениях присутствовал тогдашний министр обороны маршал Андрей Гречко. Солдат снова отстрелялся, и снова на отлично. Министр специально подошел к нему и спрашивает: «Как ты это делаешь?!» А тот отвечает: «Да все просто... Вот цель... Вот дуло... Навожу его по отношению к ней вот так-то и так-то... Бах... Попал!»

Гречко, говорят, прослезился от умиления, снял часы, подарил солдату и еще дал две недели отпуска.

Конечно, в армии едва ли стоит всем давать возможность стрелять как попало. Есть целая наука, которая высчитывает траектории полета снарядов и правила прицела, называется баллистика. И такие уникальные способности солдата-наводчика, конечно, исключение из правил. Но бизнес — другое дело, это как раз сфера исключительных усилий и уникальных способностей. Здесь каждый имеет право на свой собственный прицел. И нередко бывает так, что целиться лучше с широко раскрытыми глазами. А делая все по правилам, зажмутив один глаз, вы ограничиваете себе угол зрения, а значит, теряете 60–70 процентов обзора.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Вспомните то ощущение, которое вы испытывали, когда принимали верное решение. Запомните это чувство. В будущем оно вам пригодится, чтобы отличать решительность от самонадеянности.

## **НАВИГАТОР**

*Маршрут вашего бизнеса зависит от того, насколько точно выбраны промежуточные точки, а значит, от того, какие решения принимаются в компании. Как быстро они должны быть приняты? Кто именно их должен принимать? Что должен решать шеф, а что можно делегировать его заместителям?*

## **ПРИБОРНАЯ ПАНЕЛЬ**

*Представьте, что вы мчитесь по трассе в спорткаре, но у вас нет панели управления. Или она есть, но только в морских милях. Как вы будете принимать решения о соблюдении скоростного режима? В бизнесе все аналогично: если входящая информация (целевой показатель) неточна, тогда и решение, которое принимает руководитель, будет еще более неточным. Поэтому сейчас речь о цифрах.*

### **Чуть-чуть № 69**

#### **Время чемоданчиков прошло**

В 1997 году я первый раз в жизни попал в США и познакомился там с обычной американской семьей. Друг этого семейства пригласил меня в ресторан, мы разговорились, а любые застольные разговоры у американцев в конце концов выкруливают не на политику, как у нас, а на бизнес. Я в то время владел и управлял небольшой компанией «Наша Русь». Сначала она занималась всем подряд, а потом постепенно мы обрели специализацию — продажа автомобилей. Когда американец узнал, что я предприниматель, он первым делом спросил, какие показатели в своем бизнесе я учитываю.

Я стал перечислять: выручка, прибыль, количество продаж, расходы на рекламу, аренду, зарплату... Он поинтересовался, как я считаю прибыль. «У меня, — говорю, — под кроватью стоит чемоданчик. Как прибыль появляется, я ее туда складываю. А в конце месяца считаю».

Американец смеялся до слез. А потом рассказал, что сам долгое время работал директором по развитию в компании, которая выпускала кабельное оборудование. И в ней действовала сбалансированная система показателей. Причем показатели важны не только финансовые, как у меня, но и такие, как план/факт, KPI (я тогда и слова-то такого не знал), и еще много чего. Слушая его, я все самое важное записывал в блокнотик. Но когда вернулся к своему чемоданчику, то благополучно обо всем забыл. И вспомнил, только когда возглавил наш первый автосалон «Ауди Центр Таганка».

Бизнес — это цифры, цифры и еще раз цифры. Ты можешь управлять только тем, что способен посчитать. На первом этапе кажется, что важнее слова: нужно вдохновлять команду, уговаривать клиентов, рассказывать о себе внешнему миру в СМИ и соцсетях. Но по мере роста на первый план выходят именно цифры. Вы анализируете как ключевые, так и рабочие индикаторы — это и есть big data компании. И с ее ростом они начинают играть все более важную роль. Без сбалансированных показателей можно существовать лишь до тех пор, пока у тебя бизнес невелик. Потом вы неизбежно упретесь в потолок и не пробьете его, пока не подружитесь с цифрами. А если этого не произойдет, то потеряете бизнес.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Запишитесь на мастер-классы, которые научат вас дружить с цифрами. Я сам веду два таких: «Панель управления собственника. 25 ключевых показателей результативной компании» и «Панель управления для первой линейки руководителей». Заодно познакомимся.

## **Чуть-чуть № 70**

### **Лучше быть счастливым сварщиком, чем несчастным предпринимателем**

Мы все почему-то не любим простые мысли. Это очень вредно для бизнеса. Потому что бизнес как раз и есть искусство простого мышления.

Мне как-то раз позвонил один знакомый начинающий предприниматель. Ему предстояло заключать контракт на большую сумму. Он звонил, чтобы услышать какой-то волшебный совет, который застрахует его от всех рисков. И очень огорчился, когда я сказал ему банальнейшую вещь: прежде чем подписывать договор, еще раз посчитай все предстоящие издержки. Не превышают ли они сумму контракта?

На этом подряде он чуть не разорился. Общая сумма в несколько десятков миллионов рублей поначалу его ослепила, но потом мой знакомый столкнулся с огромным количеством мелких издержек, которые не только сожрали всю его прибыль, но и вынудили взять кредит, чтобы свести концы с концами. Только после такого опыта начинаешь ценить банальные соображения.

Контроль издержек — это важнейшее из искусств любого менеджера и предпринимателя. Просто удивительно, как много людей не придают ему значения, хвастаясь объемом выручки и умалчивая о том, сколько этот оборот приносит чистой прибыли. Я знаю сотни бизнесменов, которые ворочают миллиардами, а их личный доход — чуть больше, чем у сварщика шестого разряда. Это, кстати, вовсе не в упрек профессии

сварщика. Эти люди сейчас как раз очень востребованы, они порой зарабатывают по 200–300 тысяч рублей в месяц, работая посменно, от звонка до звонка. Но стоит ли ради тех же денег пахать семь дней в неделю, не спать ночами, подрывать стрессами здоровье?

Вот еще один пример. В нашей отрасли продавать только машины с пробегом почти всегда было убыточно. А в кризисы особенно. Набрать несколько сотен более-менее приличных подержанных автомобилей не проблема, а вот продать их с выгодой — нужно очень постараться.

И вот некий руководитель отдела продаж на моем мастер-классе стал утверждать, что подразделение у него доходное. Я попросил рассказать, какие у него расходы. Он называет приличную сумму. Я начинаю задавать уточняющие вопросы:

— А рекламу вы даете? — Даю. — А бюджет чей? — Отдела продаж новых автомобилей. — А ремонт, предпродажную подготовку делаете? Запчасти по какой цене берете? — По себестоимости. А ремонт — на техстанции, это же бесплатно.

Бесплатно? Но ведь в бизнесе ничего бесплатного не бывает. Получается, что он жирует за счет других. Считает свою прибыль вне общего контекста издержек, не видит расходную часть и тешит себя иллюзией рентабельности.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Разбейте компанию на «центры прибыли» и «центры затрат». Посчитайте все издержки самых прибыльных и самых убыточных своих подразделений. Возможно, выяснится, что первые не такие уж и прибыльные, а вторые — не такие уж убыточные.

## **Чуть-чуть № 71**

### **«Террорист» в соседнем кабинете**

Однажды я пригласил западных консультантов. Они для своего исследования проводили опрос менеджеров российских компаний. Побеседовали со всеми 213 моими сотрудниками. И очень удивились результату: 93 процента из них знали все свои KPI на ближайший месяц. В Австрии, например, лучшим показателем были 43 процента.

Я тоже очень удивился: «Как?! Семь процентов моих сотрудников не знают свои показатели?! Да это же ЧП!»

Жаль, что исследование было анонимным. Я бы этих сотрудников сразу уволил. Ведь это, считай, террористы, вредители. Они разрушают компанию изнутри. То, что своим равнодушием вы убиваете собственную карьеру, — ваше личное дело. Но ведь вы еще наносите ущерб

и другим. Такие люди меня в конце концов оставят без денег, а моих коллег — без хорошо оплачиваемых рабочих мест.

Введению KPI яростно сопротивляются во всех компаниях. Даже в деловой прессе иногда пишут, что ключевые показатели — это лишняя корпоративная бюрократия, она якобы убивает естественную мотивацию и выхолащивает корпоративную культуру. Но почему тогда, как только я внедрил у себя систему сбалансированных показателей, мы обрели вторую космическую скорость — и именно благодаря этому стали лидерами отрасли? Для меня в этом сопротивлении нет ничего удивительного. KPI — это ответственность, а ответственность любят не все.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Перестаньте ходить по кабинетам и понукать своих сотрудников. Соберите на совещание руководителей всех отделов и распишите каждому ключевые показатели на ближайший месяц и год. Поручите им сделать то же самое внутри своих отделов. Поставьте цель — чтобы каждый сотрудник на первое число очередного месяца знал свои ключевые показатели.

## **Чуть-чуть № 72**

### **Много зубов? Иногда это плохо**

Цифры — это хорошо. Но цифры, представленные в графиках, — еще лучше. Визуальную информацию мозг воспринимает лучше, чем абстрактные цифры. Любой график — это тенденция. Взглянув на графики основных показателей компании, я могу уже через несколько секунд дать ей предварительный диагноз. И дело не только в том, что кривые должны уверенно ползти вверх. Не всякий рост хорош и полезен. И первый признак нездоровья вашего бизнеса — это «зубы», то есть резкие перепады в линии графика.

Допустим, в июле вы продали на миллион, а в августе ушли в минус. Такого быть не должно. Лучший рост — это рост постепенный. Не спешите радоваться, если у вас вдруг наметился вертикальный взлет продаж. Скорее всего, это означает, что вскоре последует такой же резкий спад и в графике нарисуеться очередной «зуб». Когда я вижу в отчетах такие «кремлевские стены», я сразу понимаю: в компании не отрегулированы процессы, не установлены стандарты, система работает разбалансированно. Взлеты и падения допустимы только в бизнесе, который зависит от сезонности (например, продажа мороженого), но даже здесь можно сгладить этот эффект за счет грамотного маркетинга.

## ПРЯМО СЕЙЧАС

Придя на работу, первым делом откройте показатели и еще раз на них посмотрите. Если графики «скалят зубы», соберите команду и подумайте, как стандартизировать процессы, чтобы развиваться более ровно и уверенно.

### Чуть-чуть № 73

#### Снова про Грефа

Германа Грефа я уважаю. Он умный. И приносит гигантскую прибыль своей компании. Так что он не зря получает свою большую зарплату.

Но иногда даже с Грефом я не согласен. Кстати, вот еще один совет: не бойтесь подвергать сомнению слова даже самых больших авторитетов. Да, на прибрежные маяки надо обращать внимание, но и про собственный компас забывать не стоит.

Еще раз вспомним инструмент KPI. По-русски — «ключевой показатель эффективности». По сути, это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов. Этот показатель контролирует сегодня чуть ли не всех сотрудников любой серьезной компании.

Так вот, уважаемый господин Греф как-то заявил, что KPI вреден для компании. Так и сказал: «Система KPI — это враг современной системы достижения результата и организации эффективного обучения». По его мнению, ценностные ориентации сейчас поменялись не в пользу формальных индикаторов. А в будущем бизнесу потребуются такие навыки, как готовность к сотрудничеству, уважение, доверие и открытость, которые математически никак не измерить.

Мне кажется, тут Герман Оскарович погнался за управленческой модой, которая еще пока не доказала свою состоятельность. Более 50 процентов американских компаний продолжают внедрять KPI, и это работает. Особенно если применять этот инструмент гибко, грамотно и творчески. Ведь с его помощью можно измерять эффективность труда не только по формальным параметрам. Главное, при использовании KPI становится четкой система мотивации: фиксируются плановые и фактические значения, и руководитель понимает, за что и как мотивировать сотрудника. В свою очередь, сами исполнители осознают, при каких условиях и какое вознаграждение они получат.

## ПРЯМО СЕЙЧАС

У вас буксует KPI? В компании копится протест и недовольство? Не спешите его отменять. Сосредоточьтесь на его правильной и точной

настройке. Помните простое правило: чем менее точна информация, тем более резко на нее реагируют.

## **Чуть-чуть № 74**

### **Сколько стоит час вашей работы**

Мы большую часть жизни проводим на работе. Во всяком случае, больше, чем в семье, если не считать сон. Так сколько же стоит один час нашего труда?

Я часто задаю этот вопрос на своих бизнес-тренингах и удивляюсь тому, что такая простая математическая задача вызывает у людей столько вариантов ответов. Одни шутят: «А сколько стоит час Путина?» Другие философствуют: «Мое время бесценно». Большинство предлагают такой вариант: взять выручку компании и разделить ее на количество часов, которое вы проводите в офисе. Это уже теплее, но я все-таки не вполне согласен. Во-первых, Генеральный директор, а уж тем более управляющий собственник, вовлечен в бизнес не только когда он находится в своем кабинете: ему приходится ездить на переговоры, посещать важные мероприятия, читать — для собственного развития — книги, а еще — мучиться от бессонницы, раздумывая над трудным решением. А во-вторых, конечный показатель эффективности компании — это все-таки не выручка, а прибыль. Поэтому я предлагаю такой метод подсчета: взять за определенный период времени чистую прибыль и поделить ее на общее рабочее время за тот же период. Так вы сможете увидеть, каким драгоценным является один ваш рабочий час.

А дальше — все просто: любое обсуждение новой задачи или возможности — это, по сути, решение вопроса, сколько будет стоить результат относительно ваших трудозатрат. Если меньше, чем стоит ваш час, — делегируйте своим коллегам. Если больше — участвуйте лично.

### **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Прямо сейчас пригласите к себе финансового директора, попросите данные по прибыли за последний месяц и посчитайте цену вашего часа. Заведите себе привычку обновлять эту цифру каждый месяц, в один и тот же день.

## **Чуть-чуть № 75**

### **«Не доводи до предела»**

Один американский банк оказался в центре скандала — его сотрудники в течение четырех лет выпускали фейковые кредитные карты. Они создавали несуществующие электронные почтовые адреса и отправляли с них фальшивые заявления на выдачу карт. В итоге банк открыл 3,5 миллиона никем не востребованных счетов, в афере участвовали 5300 человек. Сами работники объяснили это тем, что у них не оставалось иного выбора: установленные руководством заградительные KPI можно было выполнить только путем мошенничества. В свою очередь, руководство банков подошло слишком формально к оценке деятельности своих сотрудников. Что может свести на нет все старания по введению четких KPI у сотрудников компании? Как мы видим — формальный подход к их оценке. Незаинтересованность руководства в четком и оцифрованном понимании потенциала каждого сотрудника. Результат такого менеджмента хорошо описан в старом советском анекдоте: «Удои, конечно, мы можем повысить — но тогда это будет уже точно не молоко»...

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Назначьте встречу с коммерческим директором. Задайте ему вопрос, как влияет ужесточение KPI в компании на конечный результат — рост прибыли. Если никак не влияет — постарайтесь разобраться, почему.

## **Чуть-чуть № 76**

### **Выручка не всегда выручит**

Самое распространенное заблуждение, с которым я сталкиваюсь на своих мастер-классах, бизнес-консультациях и в онлайн-школе, звучит так: основные операционные расходы надо считать через коэффициент от выручки. На вопрос «Почему от выручки?!» следует простой ответ: «Мы всегда так делали».

Но ведь выручка — всего лишь первичный показатель. Любой бизнес — это бассейн, где вместо воды — деньги. К нему подведены две трубы: по одной вода в бассейн втекает (выручка), по другой — вытекает (издержки). И задача руководителя — сделать так, чтобы уровень жидкости (денег) в этом бассейне не уменьшался. Теперь представьте, что будет, если вы станете забирать часть потока уже на входе. Очень скоро ваш бассейн обмелеет.

Все большие операционные расходы нужно считать не от выручки, а от маржинальной (валовой) прибыли. Это лишь один пример неправильной настройки панели управления вашего бизнеса, когда вместо километров ГЕНдиректор зачем-то пользуется морскими милями. Избегайте иллюзий, стройте реальную панель управления, оцифровывайте все

ключевые показатели: финансы, клиентов, бизнес-процессы, сотрудников, инвестиционную деятельность. Язык бизнеса — это цифры.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Задайте себе вопрос: «Насколько факты и цифры точны?» Если вам кажется, что все в порядке, а бизнес буксует, наймите грамотного консультанта. Возможно, он не умнее вас, но он сможет взглянуть на проблему объективно. Или найдите в интернете мой бесплатный вебинар «Панель управления. Как оцифровать компанию».

## **Чуть-чуть № 77**

### **Лучше хреновая маржа, чем моржовый хрен**

Важнейший показатель эффективности розничной торговли — «средний чек».

В маркетинге средний чек — это «сумма всех совершенных клиентами покупок за определенный период времени, поделенная на количество чеков за тот же период». То есть берется итоговая выручка и делится на количество покупок. Не проданных товаров, а именно покупок, ибо одной покупкой считается все, что конкретный клиент купил за одно посещение торгового предприятия. Это может быть и автомобиль, и брелок для ключей от автомобиля.

Но что дает этот показатель? Разве он свидетельствует о здоровье бизнеса в целом? Ведь вы можете продать что-то, например, ниже себестоимости, и «средний чек» не увидит этого убытка. Ваши менеджеры бодро отчитываются: средний чек за год вырос на 20 процентов. Но что это значит в реальности? Ваша прибыль увеличилась? Не факт. Может быть, вы продаете себе в убыток!

Лично я этот показатель немного модифицировал. Я считал средний чек не от выручки, а от маржи. Именно ее я делил на количество покупок. То есть брал в учет только реально заработанные компанией деньги. Да, с точки зрения классического финансового менеджмента это неправильно. Зато такой показатель более честен, он не оставляет возможности для манипуляций с цифрами. Ведь именно конечная прибыль является главным критерием профессиональности менеджера.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Попробуйте посчитать средний чек по моему методу. Уверен, вас ждет много открытий. Надеюсь, приятных.

## **Чуть-чуть № 78**

## Зачем нужен коммерческий директор

Как оценить качество работы своего коммерческого директора? Для этого должен быть какой-то один, главный показатель, релевантно отражающий финансовое здоровье компании. Для меня таким показателем была средняя маржа. И если он падает, в этом должен был разобраться прежде всего коммерческий директор.

К сожалению, у нас в стране чистая прибыль и маржа — это практически идентичные понятия. Но это не одно и то же. Маржа — это разница между отпускной ценой товара и его себестоимостью. А как же прибыль? Прибыль, в отличие от маржи, является итоговим финансовым результатом, а именно совокупный доход за вычетом всех видов затрат. Другими словами, в марже учитывается только один тип издержек — затраты на производство, формирующие себестоимость. При учете маржинальной прибыли очень важна не только ее сумма, но и скорость обращения денежных средств. Прибыль же предполагает учет всех видов расходов, с которыми сталкивается компания в процессе производства товаров и услуг.

Как увеличить маржинальность бизнеса? Есть много способов. Например, стимулировать продажи именно самых маржинальных товаров. При этом стараться делать более маржинальными другие товары и услуги. Например, если какая-то позиция пользуется хорошим спросом, но в ней заложена низкая маржинальность, надо подумать, как заменить эту позицию на идентичную, но с большей маржей — без потери качества. Цена на товар останется неизменной, но вы же зарабатываете не на среднем чеке, а на марже. Разумеется, количество продаж должно расти и количество повторных продаж тоже. Скорость оборота — еще один фактор, влияющий на рентабельность бизнеса.

### ПРЯМО СЕЙЧАС

Отберите свои самые маржинальные продукты или услуги — и постарайтесь больше продавать именно их.

### Чуть-чуть № 79

### Где мой рубль?

Я всегда задаю коллегам вопрос: у кого есть система бюджетирования? И с удивлением вижу, что ситуация тут печальная. Русскому капитализму уже скоро тридцать лет, а в регионах до 70 процентов компаний работают без бюджета, то есть просто считают деньги в режиме текущего дня. В Москве и Санкт-Петербурге таких компаний — каждая

вторая. Удивительно, как наш бизнес еще жив до сих пор с такими вредными привычками.

За двадцать пять лет работы мне приходилось применять несколько подходов к бюджетированию. Я работал в рамках как жесткого, так и мягкого бюджета, а также по эластичному бюджету — то есть мы делали бюджет на год, а потом корректировали его через шесть месяцев. После кризиса 2008 года мы стали вносить изменения в бюджет через каждые три месяца.

Зачем он вообще нужен? Для того чтобы фиксировать бизнес-процессы. Где-то я прочитал, что «бюджет — это математическое подтверждение наших подозрений». В самом деле, он показывает, где ваш рубль, сколько вы теряли и как именно. Он высвечивает как доходы, так и расходы, и еще — кто за все это отвечает.

Такой подход дает ответственность за финансовый менеджмент, шлифует бизнес-процессы. В общем, получается, что жить и работать без бюджета сегодня просто невозможно. И если вам до сих пор это удавалось, то не стоит надеяться, что так будет продолжаться бесконечно.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Если у вас еще нет бюджетирования, создайте его или обратитесь в специализированную компанию, которая поможет вам его разработать. Обучите этому ваших топ-менеджеров.

## **Чуть-чуть № 80**

### **Платите больше, это выгодно**

Рабовладельческий строй, к счастью, давно отменен, а значит, сотрудник всегда может проголосовать ногами, то есть уйти от вас, причем не куда-нибудь, а к конкуренту. Поэтому первый показатель, который нужно постоянно анализировать, — это фонд оплаты труда (ФОТ). Точнее, тот процент, который он составляет от валовой прибыли предприятия. Для фондоемких производств ФОТ может быть 5–10 процентов. Для торгово-производственных компаний — 10–15 процентов. Компании, занимающиеся исключительно торговлей, могут позволить себе пускать на ФОТ до 25 процентов валовой прибыли. А в сфере услуг — и до 70–80 процентов.

Не жадничайте: платить зарплату чуть выше рыночной — правильная стратегия. Ключевое слово «чуть» — потому что слишком большая зарплата демотивирует сотрудника так же, как слишком маленькая. Но если ФОТ значительно превышает допустимые нормы, то его необходимо сокращать. Увеличивать заработную плату можно только

за счет притока денег и роста рентабельности, то есть путем повышения объема продаж и эффективности управления.

Чаще всего ФОТ планируется на год или на квартал. По завершении отчетного периода, анализируя его, можно сопоставить планируемые и реальные затраты. Главная цель — оптимизировать расходы предприятия. Они не должны превышать 70–80 процентов прибыли.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Посмотрите, есть ли у вас стратегия в области материального стимулирования. Если нет — ищите возможные перекосы в заработной плате. Но если фонд зарплаты ниже рынка — это тоже повод задуматься.

## **КОМПЛЕКТАЦИЯ**

*В каждом сложном устройстве есть ряд обязательных составляющих и ряд факультативных. От чего-то можно отказаться, что-то можно заменить, а что-то должно быть в любом случае. Какие инструменты необходимо внедрить в устройство вашего бизнеса? И почему обязательная составляющая «базовой комплектации» любой компании — это планирование?*

## **Чуть-чуть № 81**

### **Не компания для айтишников, а айтишники для компании**

Известная автодилерская компания «Рольф» купила себе программу автоматизации за два миллиона долларов в надежде сократить расходы.

В результате так оптимизировали, что если раньше у них мастер-консультант, оформляя заказ-наряд, нажимал семь клавиш на клавиатуре, то теперь нужно было пользоваться двенадцатью. Мастера взмолились: сделайте попроще, но айтишники ни в какую — дескать, переучивайтесь и привыкайте. Начали обучать всю компанию «нажимать дополнительные кнопки», и «Рольф» вложил в это еще полтора миллиона баксов.

А потом выяснилось, что программа попросту неэффективна, и пришлось списать три с половиной миллиона убытков. Не говоря уже о потерянном времени и попорченных нервах.

Мы в свое время тоже наступили на эти грабли, но отделались меньшими потерями. Сначала погнались за дешевизной и внедрили систему, у которой стартовые вложения минимальные, но потом

приходится платить буквально за каждое шевеление пальцем. Мы ушли в 1С. Там все надежнее и честнее, но не во всем эта система подходит под специфику авторетейла. В итоге пришли к выводу, что идеальных систем на все случаи жизни не бывает, и решили разработать свою. Взяли в штат толкового человека, который создал нам под ключ систему «Аскада». На мой взгляд, это лучшая информационная система в автомобильной отрасли, она считает три тысячи показателей, нужных именно нам.

Но всем, кто желает повторить наш опыт, я могу дать полезный совет: не ограничивайтесь одним специалистом. Выращивайте ему на замену еще одного сотрудника, а лучше двух. Иначе ваш сисадмин окажется незаменимым и в любой момент может потребовать от вас ренту за свою уникальную компетенцию.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Если вы еще не ввели систему автоматизации, соберите совещание на эту тему. Но не доверяйте слепо тому, что говорят специалисты: они могут лоббировать свои услуги. Используйте собственный здравый смысл.

## **Чуть-чуть № 82**

### **Визитка в бассейне**

«Спишемся в Facebook» — сегодня каждое второе знакомство заканчивается этими словами. Современные технологии — это, конечно, хорошо, но, как я уже говорил, и несовременные тоже очень неплохо работают. Когда вы знакомитесь с человеком, нужно оставить ему какое-то материальное свидетельство вашего существования, иначе он забудет о вас уже через минуту.

Поэтому я всегда советую: не жалейте денег на визитки. Носите их с собой везде и раздавайте даже незнакомым людям — кто знает, кем они станут через пять лет?

Стоит помнить, что есть такие страны, где прийти на деловую встречу без визитки — хуже, чем без штанов, например Япония. Иностранцу такое еще могут простить, хотя все равно косо посмотрят, а своего — вычеркнут из списка живых. Причем подавать визитку в Японии тоже уметь надо. Сделать это, как принято у нас, то есть одной рукой, — нельзя, потому что будет воспринято как оскорбление. Японец протягивает другому визитку как драгоценность, обеими руками, держа ее пальчиками за два верхних уголка, при этом чуть склонив голову.

Мне рассказывали, как представитель одной крупной японской компании приехал в курортный город провести серию переговоров. В силу

обстоятельств он смог пересечься с важным клиентом только в гостиничном бассейне. Так вот, у этого японца была с собой в плавках визитная карточка, обернутая в целлофан! Партнер оценил настойчивость, сделка состоялась.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Отложите на минутку эту книгу и дайте своему секретарю или помощнику поручение найти студию, где делают дорогие, хорошие визитки. У вас пока нет личного помощника? Тогда займитесь этим сами.

## **Чуть-чуть № 83**

### **Не просто деталь**

Особое внимание уделяйте качеству визитки. Помните: это не мелкая деталь, а отражение вашей личности, по ней будут судить о вас самих. Кроме того, визитка может стать эффективным инструментом коммуникации. Хорошо, если она привлекает к себе внимание необычным дизайном или цепляющим слоганом, — это само по себе может стать началом интересного, содержательного разговора, который потом перерастет в партнерские отношения. Мой знакомый ГЕНдиректор одного крупного издательства сделал себе визитки в виде микрокнижки из шести страниц. Она ярко иллюстрирует сферу его деятельности, ее хочется листать и совсем не хочется выбрасывать. А у другого моего приятеля на визитке красуется слоган: «Смысл жизни вашего бизнеса». Это цепляет именно его целевую аудиторию. Он уже приобрел благодаря этой фразе немало партнеров и друзей, в том числе и меня самого.

С уважением надо относиться не только к собственным визиткам, но и к тем, которые вручили вам. Один мой знакомый не только сохраняет все полученные визитки, но и раскладывает их в алфавитном порядке, хотя он вовсе не коллекционер. Эта привычка однажды помогла ему заключить очень выгодный контракт. На переговоры с ЛПР (лицом, принимающим решение) он явился с ценным подарком — его же собственной визиткой, которую тот вручил ему пятнадцать лет назад, еще будучи совсем в другой компании и совсем на другой должности. Такой сюрприз сразу расположил к нему этого человека, вывел разговор на совсем другой уровень доверия и очень скоро закончился подписанием договора.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Проведите ревизию подаренных вам визиток. Выберите те, что вам запомнились. Задумайтесь, почему?

## Чуть-чуть № 84

### Пять пальцев любой компании

Обычно мы переоцениваем операционные цели и недооцениваем стратегические. А без них любой бизнес превращается в русскую рулетку: повезет — не повезет. Будущее кажется слишком смутным и неопределенным? Не перестаю удивляться: почему люди считают, что в условиях неопределенности планирование бесполезно. Ведь очевидно обратное: чем в более непредсказуемых условиях приходится действовать, тем важнее наличие плана. Лучше иметь стратегическую цель и корректировать ее каждый год, чем не иметь вовсе.

План развития компании должен быть коротким и простым. Когда напишете, попробуйте его объяснить пятилетнему ребенку. Если он не поймет, значит, это не план.

Вот пример стратегии, которую я выстроил у своей компании еще в нулевые годы, когда мы выкарабкались из кризиса и дозрели до мысли, что пора развиваться.

Первая цель — ROE (рентабельность собственного капитала): 25 процентов в год.

Вторая цель — база клиентов: минимум 100 тысяч контактов.

Третья — полная оцифровка компании, создание корпоративной автоматизированной системы.

Четвертая — материальная мотивация. У вас должны работать самые профессиональные сотрудники. И их зарплата должна быть такой: средняя по рынку плюс пять процентов.

Пятая цель — расширить сеть, построить не менее пяти дилерских центров за пять лет.

В начале нулевых эти цели казались фантастическими. Но очень скоро они стали для нас привычными. А если бы у нас не было плана? Просто работали бы работу, управляли управленцами, результировали результаты и получали получку.

### ПРЯМО СЕЙЧАС

Возьмите страничку и попробуйте написать свои пять пунктов прямо сейчас. И не забудьте показать их пятилетнему ребенку.

## Чуть-чуть № 85

### Как убрать офис из головы

В России планирование не любят. Возможно, сказывается отвращение к временам Генплана, но, скорее всего, просто потому, что любой план — это ответственность. Порядок в планировании легко высвечивает некомпетентность руководителей.

У нас в компании каждый сам выбирал себе суперцель на год и строил планы по ее достижению. Но была договоренность: если по итогам года сотрудник своей цели не достиг, то пишет заявление по собственному желанию. Дальше уже мое право — подписать его или не подписать. Да, жестко. А вы думаете, я либерал, что ли?

Зачем нужно такое жесткое планирование? Чтобы убрать «офис из головы», не утонуть в кабинетных иллюзиях. Как только ты выстраиваешь планирование, сразу появляется ясность — что я теперь буду делать по чуть-чуть каждый день.

Вот как это работает. Был у нас директор по сервису, пришел из компании по продаже автомобилей Ford. Работал сначала очень достойно, а потом стал как-то расслабляться. Смотрю, пишет в свой план: заказать два «козлика» в кузовной цех (это такие приспособления, где сушатся детали). Не мелковато ли для директора по сервису? Я прочел, утвердил, но решил все-таки спуститься на гемба. И там выяснилось, что это инициатива вовсе не директора станции, а всего лишь мастера цеха. То есть менеджер просто брал его идеи, прикрывая свою некомпетентность.

Я не стал принимать радикальных решений, просто поставил себе галочку. Но через три месяца, когда таких галочек накопилась целая стая, мы с этим «директором» расстались. А не было бы у нас планирования — я бы и не заметил, что он так себя ведет.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Начните с себя. Составьте собственный план на ближайший месяц. Назначьте меру ответственности — например, если не выполню, не буду ездить на рыбалку целое лето.

## **СТАЖ ВОЖДЕНИЯ**

*Можно ехать на самых дорогих автомобилях, можно положить в багажник множество разных полезных вещей — все это не будет значить ровным счетом ничего, если у тебя нет должных знаний и опыта. Они появляются не сразу, но это тот фундамент, на котором строится любое стоящее дело.*

## **Чуть-чуть № 86**

## Витамин успеха

Рассказывает самый богатый китаец в мире — основатель Alibaba Джек Ма:

«Мой наставник из колледжа родился в штате Алабама, в бедной африканской семье. Он был принят в военную академию Вест-Пойнт и оказался первым человеком в своей семье, поступившим в колледж. Прежде чем получить MBA в Гарварде, он стал опытным офицером. Когда я встретил его, он уже сделал карьеру в городе Колорадо-Спрингс.

Я спросил наставника, в чем его самый большой успех. Он ответил, что никогда не переставал читать. Он считал, что знание — ключ к тому, чего вы хотите в жизни... Чтение может очень развить вас и сделать на голову выше коллег. Вы способны передать свои знания внутри организации или создать новые возможности для своей компании. Кроме того, ваши беседы станут более интересными».

У богатых людей большие книжные полки, у бедных широкие экраны и мониторы — я абсолютно согласен с этим утверждением, хотя и жалко, конечно, бедных. Александр Иванович Герцен говорил: «Без чтения нет настоящего образования, нет и не может быть ни вкуса, ни слова, ни многосторонней шири понимания; Гёте и Шекспир равняются целому университету. Чтением человек переживает века». Громко сказано, но, по сути, очень верно. Как вы думаете, сколько в среднем читает американский предприниматель или менеджер с ежегодным доходом не ниже миллиона долларов? Шестьдесят три книги в год! А сколько среднестатистический американец? Две книги! Вот вам и ответ на вопрос, откуда берется социальное расслоение.

### ПРЯМО СЕЙЧАС

Воспользуйтесь еще одним советом от Джека Ма: «Даже если у вас есть тридцать минут каждый вечер, вы легко можете прочитывать одну книгу в неделю. Вы не станете экспертом, но я обещаю, что вы будете знать больше, чем ваши коллеги».

### Чуть-чуть № 87

### Внеклассное чтение

Есть много способов — и платных, и бесплатных, — как стимулировать своих сотрудников читать нужные книги. Причем даже если эти меры требуют расходов, поверьте, они многократно окупятся.

Я знаю Генерального директора Петра Ивановича Кононенко, он руководит компанией в авиационной отрасли. Своим сотрудникам он ежеквартально платит 30 тысяч рублей, когда они показывают

конспекты, написанные ими после прочтения книг. Платят, конечно, не только за конспектирование, но и за внедрение прочитанного в работу компании.

Такая мера формирует у людей привычку, а потом они уже начинают читать даже без премиальных, потому что понимают: любая правильная книга неизбежно приведет их к росту доходов более серьезному, чем просто премия.

Еще одна моя знакомая компания продает сухофрукты. Там внедрились другую книжную практику: все сотрудники читают одну книгу в месяц, а потом собираются и каждый рассказывает, что ему в ней понравилось, что не понравилось и обязательно — что он может внедрить в своей работе на пользу общего бизнеса.

Еще один метод — корпоративная книжная полка. Даже если она просто появится в вашем офисе, часть людей обязательно начнет читать. А если вы еще обмолвитесь как-нибудь на совещании, что внимательно присматриваетесь к тем, кто подходит к этой полке чаще других? Вот увидите, уже на следующий день она опустеет.

Я сам каждый месяц езжу в книжный на Новом Арбате — за новой порцией удовольствия для ума. И покупаю книг даже больше, чем могу прочесть. Пока ты читаешь, ты мыслишь, а мыслишь — следовательно, существуешь.

Но в любом чтении есть «соль и вода». Считается, что в деловой литературе «соли» и «сути» всего 26 процентов. А остальное «вода». Избегайте «мусорных» знаний. Читать нужно только то, что вам необходимо для дела.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Сходите в крупнейший книжный магазин вашего города. И напрямиком к разделам «Психология», «Экономика», «Бизнес».

## **Чуть-чуть № 88**

### **Позитивная угроза**

Позитивный менеджмент вовсе не означает, что человека все время нужно гладить по головке. В исключительных случаях любой руководитель имеет право на эмоции. Для меня одним из таких исключительных случаев является нежелание человека читать и развиваться. Если честно, меня это сильно раздражает. Я, конечно, стараюсь сдерживаться, но все равно реагирую достаточно жестко.

На работе я в любой момент могу спросить сотрудника: «Что читаете?» И если слышу в ответ: «Ничего», я рисую ему безрадостную картину его

будущего. И она станет реальностью, если он не начнет читать и развиваться: «Представьте, вот вам семьдесят лет, рот без зубов, таблетка аспирина, стоптанные башмаки и кефир с черствой буханкой хлеба. Да, это то, что вас ожидает, даже не сомневайтесь! Устраивает тебя такая судьба? Если нет, бегом в библиотеку. Или ко мне, я сам дам что-нибудь почитать».

И вы знаете — действует. Иногда человека нужно просто вовремя напугать. Сотрудник берет книгу — хотя бы из нежелания снова услышать от меня неприятные прогнозы — и начинает ее читать. А потом я обязательно смотрю, как он мне ее вернет: молча и через секретаря, или зайдет и поблагодарит, или хотя бы записку напишет, мол, спасибо, было очень полезно. И я начинаю понимать, тот это человек или не тот...

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Прочитайте книгу Питера Друкера «Эффективное управление предприятием»<sup>8</sup>. Уверен: ваш мир больше никогда не будет прежним.

## **Чуть-чуть № 89**

### **Идеальный менеджер**

Американцы любят всё считать. И вот недавно они посчитали, что американский управленец в среднем обучается шесть дней в году. В России, к сожалению, о такой статистике я пока не слышал, но зато видел, как выглядит идеальный с этой точки зрения менеджер.

Недавно я консультировал одного успешного предпринимателя — его компания является лидером в отрасли, с оборотом около 10 миллиардов рублей в год. Он сам ею управляет. И у него есть железное правило: два раза в месяц он проходит курс обучения. Интенсив, семинар, индивидуальные курсы — что угодно. Главное — выйти за привычные рамки, узнать что-то новое, впустить себе в голову кислород свежих знаний.

Я сам за двадцать пять лет своей карьеры обучался 120 раз, то есть гораздо реже, чем этот человек. Как только он узнает про полезный мастер-класс, тут же записывается на него, не обращая внимания на критику: да кто он такой, этот коуч... да ты ведь и так все знаешь... да зачем тебе учиться, у тебя ведь и так все хорошо...

Причем чаще всего он учится не один. Обнаружил что-то интересное в сфере финансов? Взял с собой финансового директора и главного бухгалтера. Семинар по IT? Приглашает руководителя IT-департамента. На мастер-классы по продажам едут сразу все шесть коммерческих директоров. Получаем: он со своими руководителями отделов

ежемесячно получает новые знания и навыки. Именно поэтому так результативен.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Подсчитайте, как часто вы проходите обучение. Поставьте себе специальный KPI — хотя бы раз в месяц посещать бизнес-семинар.

### **Чуть-чуть № 90**

#### **Шепот Вселенной**

Я стараюсь находить что-то полезное для бизнеса везде. Даже в развлекательном кино и «легкой» художественной литературе. Когда ты сосредоточен на цели, то весь мир шепчет тебе подсказки.

Например, однажды я пересматривал знаменитый советский сериал «Семнадцать мгновений весны». И обратил внимание на одну деталь, которая в молодости почему-то меня не цепляла. Там полковник Исаев, он же Штирлиц, отмечает про себя, что его непосредственный руководитель, глава гитлеровской контрразведки Шелленберг, берет перспективные идеи своих сотрудников, дорабатывает их и через какое-то время выдает за свои. Потом это наблюдение Штирлиц использовал в своих интересах.

Я подумал: почему бы и мне не использовать этот метод Шелленберга? Только в обратную сторону. Не воровать хорошие идеи у своих сотрудников, а наоборот — подбрасывать им свои. Как бы невзначай. Ведь если спускать нужные директивы сверху, к ним возникнет отторжение. А если идея созреет в голове у самого сотрудника, он будет воспринимать ее как свою. Он будет ее отстаивать и защищать. А я могу еще и посопротивляться, прежде чем с ним согласиться и одобрить его предложение. И тогда он с радостью пойдет выполнять нужную задачу — не как исполнитель, а как победитель.

Попробовал — получилось. Метод работает безотказно.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Выпишите на бумаге несколько идей, которые должны подхватить ваши коллеги. Попробуйте как-нибудь подумать о них вслух в неформальной обстановке — в качестве шутки или безумной идеи («придет же такое в голову!»). А теперь — просто ждите.

### **Чуть-чуть № 91**

#### **Наставник**

Богатейший человек мира Билл Гейтс каждый год выбирает себе нового наставника, который может еще чему-то его научить. А у руководителя Сбербанка Германа Грефа, говорят, вообще появляется по два ментора ежегодно.

Наставник — это вовсе не обязательно мудрец, сидящий на вершине горы в позе лотоса. Если вы человек умный, то способны научиться чему-то полезному у кого угодно. Ну, почти у кого угодно. Во всяком случае, у того, кто имеет какой-то уникальный опыт, отсутствующий у вас.

Это может быть и топ-менеджер, достигший выдающейся цели, пусть даже совсем в другой отрасли. Это может быть летчик-космонавт, который провел полгода на МКС в полной автономии. Или следователь экстракласса, сумевший раскрыть сотни сложных и запутанных дел. А один мой приятель, глава крупной компании, как-то признался мне, что на него оказали большое влияние рассказы родственника, который провел шесть лет в тюрьме. Да-да — бывший заключенный научил топ-менеджера стать эффективнее, по-новому взглянуть на жизнь, изгнать из собственной головы многих тараканов.

Так что не будьте высокомерны. Наставники помогут вам сэкономить ресурсы, время, деньги. Вам остается лишь предоставить им такую возможность.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Оглядитесь вокруг. Кто из ваших родных, знакомых, коллег мог бы научить вас чему-то новому? Никто? Если вы правда так думаете, это очень опасный симптом, я за вас переживаю.

## **Чуть-чуть № 92**

### **Наставник высокий и близкий**

Чем выше руководитель поднимается по карьерной лестнице, тем больше перед ним встает ключевых и очень трудных задач. И тут очень важно иметь рядом человека, который может дать дельный совет по той или иной проблеме, поможет разобраться в ситуации, предложит свое видение. Ведь знания и навыки не рождаются в голове сами по себе — они передаются от человека к человеку. И, как показывает практика, за каждым успешным героем в любой сфере деятельности всегда стоит живой учитель, ментор, наставник.

Идеальный вариант — когда есть наставники и по вертикали, и по горизонтали. Наставник по вертикали — это эксперт в вашей отрасли, который уже решил задачи, которые вы решаете, и пошел выше.

Он может ответить на ваш ключевой вопрос, что даст существенную экономию ресурсов, времени и здоровья.

Наставник по горизонтали — это опытный человек из другой отрасли, возможно, не имеющей к вашей сфере деятельности никакого отношения. И тем не менее именно его свежий взгляд на вашу проблему может помочь ее решить. Поверьте, для опытного менеджера не так много различий между, например, сосудистой микрохирургией и добычей нефти, фармацевтикой и металлургией, педагогикой и управлением городом.

А еще есть «немые наставники». Это книги. Но о них я уже упомянул.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Проведите инвентаризацию ваших нерешенных проблем. Выпишите их на листок бумаги. А теперь напротив каждой проблемы напишите фамилии людей, с которыми вы хотели бы пообщаться на эту тему.

## **Чуть-чуть № 93**

### **Достучаться до небес**

«Просите — и вам дадут, ищите — и найдете, стучите — и вам откроют. Потому что каждый, кто просит, получает, и кто ищет, находит, и тому, кто стучит, откроют».

Это Евангелие от Матфея, глава седьмая. Святое Писание, между прочим, местами очень напоминает хороший учебник по предпринимательству и менеджменту. В нем много таких советов и лайфхаков, которые и сегодня украсили бы любой бизнес-семинар.

О чем говорит приведенная выше цитата? Не бойтесь обращаться к авторитетным в своей сфере людям. Какого бы высокого полета ни был человек, каким бы недоступным он ни казался, до него всегда можно достучаться. Особенно если вы обращаетесь к нему не с меркантильной просьбой, а за знаниями. Люди любят помогать тем, в ком они видят потенциал. Это заложено в природе человека.

Рассказывают, что академик Сахаров однажды помог успешно защититься двум незнакомым аспирантам. Они просто набрались наглости, подошли к нему в коридоре института и попросили помочь в решении некоторых математических построений из своих диссертаций. И заслуженный академик, отец водородной бомбы, запросто сел с ними в сторонке и начал править их записи.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

С кем вы давно хотите пообщаться, но боитесь? Напишите ему прямо сейчас. Не обязательно сразу Илону Маску — для начала можно Владимиру Моженкову.

## Чуть-чуть № 94

### Упрощение — мать обучения

Не люблю иностранные слова. Они громоздкие и непроницаемые — как будто завернуты в полиэтилен. Мне кажется, многие специалисты используют все эти избыточные неологизмы исключительно для того, чтобы имитировать свою компетентность.

Но если ваша цель — не пускать пыль в глаза аудитории, а внедрять в умы ваших сотрудников нужные понятия и смыслы, то лучше не увлекаться модной терминологией. Русский язык достаточно богат и гибок, чтобы выразить все, что вам нужно, — коротко и ясно.

Вот пример. Когда я стал заниматься оцифровкой своей компании, неизбежно встал вопрос о внедрении KPI. Руководители, менеджеры, продавцы приняли реформу с пониманием, а когда я стал встречаться с синими воротничками (а их у нас большинство), то увидел в глазах тоску и недоумение. Один специалист так мне прямо и сказал: «KPI — что за зверь такой? Не понимаю...»

Начинаю объяснять: «Ключевые показатели эффективности». Люди смотрят и вроде по отдельности каждое слово слышат. Даже понимают их в совокупности. Но не ложится это словосочетание в голову — и всё тут! Нет опыта восприятия. Это американцы их усваивают еще с юных лет за семейным столом. А у нас?

И тогда я вспомнил школьные годы и аббревиатуру КПД — коэффициент полезного действия. Сразу задал вопрос: «А знаете, что такое КПД?» Утвердительный ответ последовал незамедлительно.

Я пояснил, что KPI — это и есть КПД. Но тут же слегка подкорректировал аббревиатуру — Ключевые Показатели Деятельности. И она тут же стала понятна моим сотрудникам.

Так мы KPI заменили на КПД. Просто, кратко и понятно, а это в бизнесе очень важно! Выполнил КПД — значит, повысил свой KPI.

Не бойтесь упрощать без потери смысла. В конце концов, вам же не шашечки, вам — ехать.

## ПРЯМО СЕЙЧАС

По дороге на работу попробуйте поиграть словами, придумывая громоздким англоязычным терминам русские аналоги. Вот увидите:

обычная рутина заиграет в таком оформлении совсем другими красками. И для вас, и для других.

## Чуть-чуть № 95

### Четыре буквы

Встретилось мне как-то новое слово — *муда* (muda). Это японский термин, который каждому руководителю необходимо знать. Он звучит несколько странно, но от этого не менее точно, ибо *муда* — это по-японски «потери».

А точнее, любая деятельность, которая потребляет ресурсы, но при этом не создает ценности. По сути, это такие блохи, паразитирующие на общей эффективности, их надо регулярно вычесывать. Например, производство товаров, которые уже давно никому не нужны и поэтому скапливаются на складах. Или переброска людей и грузов из одного места в другое без всякой пользы.

Решил я этот японский термин применять. И поразился, как легко и быстро коллектив его принял. До этого я потратил тысячи слов, рассказывая про контроль издержек, — результат так себе. Но как только речь заходит о *муда* — все сразу все понимают. И теперь, когда я спрашиваю, все ли знают, что это такое, опытные продавцы отвечают: это потери. Хотя бывают и «реплики из зала»: «Это м\*даки, которые плохо работают».

Слово прижилось, сотрудники начали его использовать в разговорах друг с другом, если кто-то где-то косячит, тянет резину или просто халтурит. Потери в бизнесе бывают разные. Но иногда новый термин, особенно если он точно обозначает часто повторяющееся явление, позволяет достичь понимания гораздо надежнее, чем каждодневные натаскивания и замечания.

### ПРЯМО СЕЙЧАС

Расскажите коллегам, что такое муда. Посмотрите на их реакцию.

## Чуть-чуть № 96

### Ротация — это не абстракция

Однажды Генри Форд провожал на пенсию работника, вместе с которым начинал делать автомобили. В зале собрались все сотрудники. Пенсионера усадили на почетное место, стали дарить подарки, говорить про его золотые руки, аплодировать. Он слушал-слушал, а потом взял слово и, обращаясь к предпринимателю, сказал: «Спасибо, что оценили

мои золотые руки, но если бы вы оценили мой ум, то получили бы гораздо больше».

С тех пор искусство менеджмента шагнуло сильно вперед, и если бы Генри Форд занимался бизнесом сегодня, то он бы, конечно, использовал потенциал людей иначе. Теперь метод ротации сотрудников внутри компании уже классика, но все равно на своих мастер-классах, бизнес-консультациях и в онлайн-школе я часто встречаю людей, которые либо слышат о нем впервые, либо даже готовы оспаривать полезность этого метода. В ответ я просто привожу примеры из собственной практики. Один наш сотрудник начинал учеником механика, а потом стал директором. Если бы мы не заметили его управленческие способности и не дали бы ему возможность расти, он так и был бы механиком. Это лишь один из сотен примеров. У нас трудятся отличные продавцы, настоящие звезды, которые работали механиками и даже курьерами.

Питер Друкер, один из самых известных теоретиков менеджмента, утверждает, что если в компании все работники развиваются исключительно вертикально, то рано или поздно каждый человек достигнет предела своей компетентности, и вы получите команду перегоревших, неэффективных сотрудников. Поэтому нужно растить людей не только в рамках их специальности, но и перемещать горизонтально. Например, перевести в другой отдел — пусть попробует свои силы в смежной области. От такой ротации выиграет и он сам (новая жизнь), и его новый отдел (свежий взгляд на привычные вещи), и вся компания (прорывное мышление).

Главнейшая задача руководителя — замечать человеческие способности и снимать преграды на пути их развития. Все люди разные: кто-то себя недооценивает, кто-то, наоборот, переоценивает, кто-то в детстве под давлением родителей выбрал не ту профессию и к ней привык. Но при этом каждый хочет быть счастливым и полезным обществу. Стремится к тому, чтобы к нему относились с уважением. Если же сотрудников только «строить» и делать их жизнь предсказуемой на многие годы вперед, они перестают думать вообще, прекращают болеть за дело.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Составьте список перспективных сотрудников среднего и рядового звена, которые пока не блещут успехами. Начните к ним приглядываться. Прислушайтесь к своей интуиции. Попробуйте ей довериться и дайте кому-нибудь из них шанс себя проявить.

**ПДД**

*Романтический образ «короля трассы» — такой easy rider, лихой ездок, которому правила нужны лишь для того, чтобы их нарушать. Но в реальности и за рулем автомобиля такой герой долго не протянет, а уж тем более в бизнесе: большая скорость не прощает дураков. И помимо Налогового кодекса и других законов, за соблюдением которых следит государство, есть еще и свод правил, которые любая компания должна прописать для себя сама. Без них романтический образ «героя асфальта» продержится лишь до ближайшего резкого поворота.*

## Чуть-чуть № 97

### Правила писанные лучше, чем неписанные

Я сторонник гуманистического менеджмента. Я уверен, что за ним будущее. Конечно, свои плоды приносит и жесткий, технократический подход к управлению персоналом: дисциплина, штрафы, жесткая материальная мотивация и т. п. Но страх перед наказанием не может побуждать людей стремиться к новым достижениям. Простая аналогия: бегуна можно заставить побежать, но нельзя заставить его побежать изо всех сил. Используя технократические методы, вы сможете настроить спортсмена так, чтобы он пробежал стометровку за 9,8 секунды, а с помощью гуманистического подхода этого же спортсмена можно вдохновить на результат 9,7 секунды, и эта 0,1 секунды станет решающей. В бизнесе, в условиях конкуренции человек, которого вдохновили, а не «построили», тоже всегда сделает чуть-чуть больше.

Однако позитивный менеджмент имеет и обратную сторону. Некоторые сотрудники принимают доброе отношение за слабость и начинают им злоупотреблять. Как совместить доброту и жесткость, свободу и контроль?

Лишь одним способом — устанавливая правила. Не директивы и параграфы, а именно правила. Моральный кодекс компании, обозначающий рамки, которые не сковывают творческую энергию команды и в то же время указывают границы допустимого.

Конституция, Евангелие, Скрижали, Азбука... Можете назвать этот документ как угодно, но обязательно его напишите. В нем нужно раскрыть все основные темы: кто может стать нашим сотрудником, а кто — нет; кто наш клиент, а кто им не будет; что делать, если не согласен с руководителем; что делать, если хочешь зарабатывать в два раза больше, и т. д. и т. п.

И обязательно напишите этот документ собственноручно. Вы и только вы должны быть источником моральных ориентиров вашей компании, никто другой этого не сделает. Но будет совсем хорошо, если предварительно вы проведете в компании специальную стратсессию,

чтобы приобщить всю команду к созданию этих правил. Хотите узнать, как выглядит моя собственная Конституция? Приходите на мастер-класс «ГЕНдиректор и команда», я ее там дарю всем желающим прямо на фирменной флешке.

Если же вы пустите свой позитивный менеджмент на самотек, то очень скоро в компании периоды вашего благодушия станут сменяться неизбежными срывами, обусловленными тем, что опять неблагодарная команда злоупотребляет вашей добротой. Это очень опасные качели, лучше на них не садиться.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Поставьте себе цель создать свою Конституцию к определенному сроку. Для начала заведите в смартфоне специальный документ и вписывайте туда правила по мере того, как будете их формулировать у себя в голове.

## **Чуть-чуть № 98**

### **Закон есть закон**

Каким бы гуманным ни был руководитель, иногда ему все-таки приходится наказывать и даже увольнять своих сотрудников. Большинство людей, которых я знаю, говорят, что страшно не любят этого делать, особенно в трудные времена, когда уволенному некуда податься. Поэтому они либо стараются терпеть нерадивых сотрудников до последнего, либо поручают это другим, что тоже очень плохо: со временем вы заработаете себе репутацию человека, который прячется за чужими спинами.

На самом деле увольнять очень легко, если делать это правильно. Вернее, по правилам. Вам не простят лишь увольнения под горячую руку, то есть произвол, самодурство. Но никто и не вздумает вас упрекать, даже сам уволенный, если в компании будут заранее прописаны все случаи, за которые следует такое наказание. Эти правила должны быть четко сформулированы, их нужно давать людям на подпись вместе с трудовым договором. Вот, например, список деяний, за которые я всегда увольнял немедленно:

- пьянство или наркомания;
- сокрытие важных данных при приеме на работу;
- разглашение коммерческой тайны конкурентам;
- умышленная порча имущества;
- совершение одной и той же ошибки два раза подряд; контакты с организованной преступностью (это случается не так редко, как вы думаете);

- совершение противоправных действий за пределами компании;
- невыход на работу без объяснения причин;
- нарушение техники безопасности;
- создание конфликта с потребителем;
- воровство;
- обман руководства, утаивание важной информации;
- невыполнение личных планов три месяца подряд;
- получение денежных вознаграждений от клиента или партнера;
- совершение противоправных действий против сотрудников компании;
- пропуск обучающих занятий три раза подряд;
- демонстративное неисполнение правил компании.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Напишите свои правила. Дайте прочитать их друзьям или родственникам, прежде чем оглашать в коллективе.

## **Чуть-чуть № 99**

### **«Каждая липа должна быть тверже дуба»**

Однажды ко мне в дилерский центр приехал один политик и известный адвокат. Сказал, что хочет купить Audi A6. Добавил, что может сдать в трейд-ин Audi A3 своей дочери, но сверху готов заплатить только один миллион рублей. Возможен ли такой вариант?

Я ответил, что это две разные сделки. Надо сначала принять в трейд-ин модель Audi A3, выдать за нее деньги, а потом добавить и купить Audi A6. В счете будет стоять 1,8 миллиона рублей.

Но оказалось, что адвокат как государственный чиновник просто не может так много заплатить за машину одним платежом. В силу каких-то требований, предъявляемых к его должности. Предложил разделить сумму на него и его дочь.

Я предложил другой вариант: оформить Audi A6 за один миллион как некондиционную (будто она упала с подъемника). А остальное заплатить наличными.

Политик подумал, отказался от сделки и произнес фразу, которой я пользуюсь до сих пор: «Каждая липа должна быть тверже дуба».

Я не готов морально осуждать всех, кто вынужден идти на хитрость, хотя абсолютно уверен, что любую проблему можно решить в легальном поле. Но вот зачем рисковать на ровном месте, когда есть множество других способов решить вопрос, — мне непонятно вдвойне. Это похоже на какую-то дурную привычку, унаследованную еще с советских времен, когда нельзя было вообще ничего и люди привыкли решать проблемы

обманным путем. Но нам свойственно недооценивать умственные способности других людей и даже целых организаций. Мы еще со школьных времен привыкли думать, что «училка дура, ничего не заметит». Каждый мнит себя гениальным Остапом Бендером, забывая, что даже великий комбинатор в конце концов погорел на ерунде и был вынужден уйти в оправдому.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Дайте задание отделу финансов выявить все рискованные схемы, по которым работает ваша компания. Скорее всего, финансисты встретят ваше поручение без восторга, поэтому назначьте небольшую премию за каждую выявленную схему.

## **Чуть-чуть № 100**

### **Миллион долларов за пятьсот рублей**

О своих правилах жизни можно — и нужно — рассказывать не только внутри компании, но и вне ее. И делать это ненавязчиво, без менторства. Для этого есть прекрасный инструмент, которым я давно и успешно пользуюсь, — книга. Да, опять книга, но на этот раз источник не только знаний, но и новых знакомств, людей и, как следствие, выгодных контрактов. Ведь книги можно не только читать, но и дарить. И это отличная возможность очень быстро наладить с человеком хорошие отношения.

У вас есть любимые книги по бизнесу? Назову важные для меня: Джим Коллинз «От хорошего к великому»<sup>9</sup>; Генри Форд «Моя жизнь, мои достижения». Или Стивен Кови «Семь навыков высокоэффективных людей», которая лично для меня является бизнес-книгой номер один. Купите себе сразу экземпляров пятьдесят и дарите их людям при любой возможности. Отправляетесь в командировку? Возьмите с собой несколько штук: кто знает, с кем вы полетите в соседних креслах бизнес-классом? Идете на переговоры? Подарите потенциальным партнерам по экземпляру и коротко расскажите, почему эта книга для вас важна, какую роль она сыграла в вашей жизни и какую пользу может принести, если они ее прочитают. Вот увидите, разговор пойдет совсем иначе. Особенно если вдруг выяснится, что ваши собеседники ее уже читали и она для них тоже имеет большое значение. Вы тут же из незнакомых людей превратитесь в единомышленников. В моей практике уже не раз бывали случаи, когда благодаря такому совсем недорогому, но эмоционально очень ценному подарку мне удавалось после первой же встречи выйти на контракт стоимостью в миллионы рублей, а то и долларов.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Прямо сейчас отправьте в издательство заявку на личный тираж любимой книги для последующего раздаривания. А если у вас до сих пор нет любимой книги по бизнесу, немедленно заведите.

## Чуть-чуть № 101

### С чего начинается родина? С налоговой

Многие предприниматели и менеджеры, воспитанные в девяностые, привыкли думать, что государство у нас хоть и сильное, но глупое. И его легко обмануть, особенно если твой бизнес не очень большой. Или притворяется не очень большим.

Поэтому у нас так популярны юристы и всевозможные консультанты, работающие по принципу «любую беду руками разведу».

На самом деле государство за последние десять лет невероятно поумнело. Особенно налоговая инспекция. Руководит ею с 2010 года очень эффективный менеджер Михаил Мишустин, бывший IT-специалист. Когда-то, в самом начале девяностых, он был председателем правления МКК — Московского компьютерного клуба, из которого вышли очень многие основатели наших интернет-компаний. В отличие от них, Михаил пошел не в бизнес, а на госслужбу, но смог создать нечто не менее впечатляющее, чем «ВКонтакте» или «Яндекс». Сегодня ФНС России — это, по сути, крупнейшая IT-компания страны. Она уже давно всех нас видит как на ладони, отслеживает все цепочки НДС до шестого колена, планомерно вычищает целые отрасли. Так что, если вы со своими хитрыми схемами до сих пор не попались, значит, до вас еще просто руки не дошли. Поэтому советую: бегом в бухгалтерию вычищать все свои авгиевы конюшни. И поверьте, гораздо приятнее жить с ощущением, что ты построил компанию или группу компаний с миллионными оборотами, работая при этом честно и чисто.

### ПРЯМО СЕЙЧАС

Вспомните, кто из ваших друзей-предпринимателей или Генеральных директоров работает полностью «в белую»? Звоните ему прямо сейчас и просите телефон той компании, которая помогла его компании выйти «из тени» и при этом «не обгореть на солнце».

## КУРСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

*Когда вам покажется, что цель недостижима, не изменяйте цель — изменяйте свой план действий.*

Конфуций

*Совершенно верно.*

Моженков

## Чуть-чуть № 102

### Цель-зажигалка

Пожените расчет и эмоции и поставьте своей компании суперцель — наглуую, белую и пушистую.

Такую, которая объединит людей и будет стоять вашего общего труда. Эта цель не может быть чисто финансовой: опыт показывает, что голые цифры не вдохновляют людей на подвиги. Она обязательно должна нести в себе позитивный, содержательный заряд здорового идеализма. Иначе жить и работать будет неинтересно. Ведь повседневные заботы руководителя на 90 процентов состоят из рутины.

Выполняйте эту задачу по кусочкам, складывая ее, как пазл. Вот как это работает. В ноябре 1998 года на одном семинаре я неожиданно для себя самого вдруг заявил, что хочу продать в России тысячу самых дорогих автомобилей в линейке Audi — модель Audi 8. Тогда, в самый разгар кризиса, это выглядело как безумие: мы вообще никаких машин не продавали, кое-как у нас покупали лишь запчасти. Но я поставил эту цель наугад. Можно сказать, неосознанно. И за восемь лет ее достиг. В результате наша компания стала лучшим дилером Audi в Европе. Удалось бы нам это сделать, если бы у меня с языка не слетело это легкомысленное обещание? Сомневаюсь.

Теперь я делюсь своим опытом, выступаю с мастер-классами перед топ-менеджерами. Но и это я делаю не просто так. Моя новая сверхцель (точнее, моя и моей команды) — за пять лет провести мастер-классы в 100 городах России и Европы. К середине 2019 года я выступил уже в 63 городах, и с каждым месяцем эта цифра увеличивается. Моя цель на 15 лет вперед — помочь миллиону руководителей добиться своих целей. Увидеть перед собой два миллиона горящих глаз. Показать им, как можно стать успешными, богатыми и главное — счастливыми.

### ПРЯМО СЕЙЧАС

Сформулируйте главную стратегическую цель для себя и своей компании. Пусть она поначалу покажется вам нереальной. И не таите ее в себе, огласите на ближайшем совещании и потом не уставайте повторять. Вот увидите: вскоре работа перестанет быть рутинной и превратится в интересную «игру», в которую втянутся ваши сотрудники.

## Чуть-чуть № 103

## Квест для топ-менеджеров

Коллектив — это все сотрудники, от парковщика до ГЕНдиректора. Но для руководителя самое важное — это управленческая команда. Как же расширить потенциал каждого ее члена? У меня было сначала десять топ-менеджеров, потом — двенадцать, потом — двадцать два. И я придумал такой метод. После Нового года я пригласил их всех к себе в кабинет и сказал: «Бюджеты утверждены, планы и ключевые показатели компании — тоже. Вы всё знаете. Но каких целей за год хотите добиться именно вы? Пусть каждый даст мне на свой вкус одну цель, которую он выполнит. Я не буду вмешиваться, все одобрю, под любыми вашими целями подпишусь».

Через две недели все топы сдали мне свои цели. И мы договорились: вы выбрали себе цель на год и вы за нее отвечаете. По итогам года справившиеся будут награждены, а не справившиеся — напишут заявления об уходе по собственному желанию. Всё, работаем.

По итогам года три топ-менеджера своих целей не достигли. Мы разобрались в причинах, и я никого не уволил. Справившиеся же получили награды. Но даже не справившиеся достигли многого и весь этот год работали более ответственно, чем могли бы, если бы цели у них не было.

И так мы делали каждый год. Почему? Да потому, что у человека лучше получается то, что он сам выбрал, что приносит ему удовлетворение. А я таким образом смог увидеть потенциал каждого.

### ПРЯМО СЕЙЧАС

Попробуйте мой метод в работе со своей управленческой командой. Соберите всех топов и предложите им выбрать для себя одну цель на предстоящий год. Только обязательно обозначьте меру ответственности.

## Чуть-чуть № 104

### Своя Нобелевская премия

Помимо ежемесячной мотивации, каждый год я закладывал в бюджет хотя бы одну, а когда компания стала разрастаться, то и две очень приличные премии. За прорыв, за подвиг, за поступок. Как минимум один должностной оклад, но не меньше ста тысяч рублей. Иногда доходило и до двухсот.

Зачем такие траты? Во-первых, это красиво... Люди любят широкие жесты. А во-вторых, наша собственная «нобелевка» в корне изменила отношение коллектива к практике целеполагания. Ведь поначалу коллеги отнеслись к идее ставить перед собой «главную личную цель года»

прохладно. Многие ее восприняли как блажь начальства. Но с помощью такой мотивации мне удалось «сдвинуть вагончик». Все теперь знали, что по итогам года я соберу команду и тот, кто действительно отличился, получит деньги, которых хватит, чтобы свозить семью на море.

Таким образом, умозрительная идея обросла плотью и кровью. И смогла заразить всю компанию стратегическим видением. Люди стали всерьез задумываться о том, куда надо двигаться и что делать, чтобы совершить прорыв.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Выделите в своем бюджете корпоративную «нобелевку». Будьте щедрыми — премия должна быть достойной. Это окупится с лихвой.

## **Чуть-чуть № 105**

### **Цель жизни — жизнь с целью**

Знаете, как китайцы возводили Великую Китайскую стену? Поначалу ее строили в одну сторону: вот отсюда и вон туда, за горизонт. Но начались издержки: рабы-строители стали сходить с ума. Потому что такая огромная, бесконечная задача подавляла и демотивировала. Тогда древнекитайские менеджеры сели и стали думать: что делать? И придумали: надо строить стену этапами. Берем две бригады, располагаем их на некотором расстоянии и говорим: стройте навстречу друг другу. Попробовали: ура, люди сходить с ума перестали. Огромная, бесконечная цель, кажущаяся недостижимой, перестала подавлять, потому что теперь она представляла собой каскад промежуточных задач — завершить очередной этап, отпраздновать, начать следующий. Потом, кстати, точно так же строили БАМ.

Наипервейшая функция ГЕНдиректора — уметь работать с целями. Обеспечивать постоянный рост компании (хотя бы по чуть-чуть) из месяца в месяц, из года в год. Для этого, собственно, его и нанимают. Цель дает смысл бизнесу. Если цели нет, то нет и смысла. Для руководителя это главный показатель его труда: достиг цели — подтвердил свою компетентность, не достиг — не подтвердил.

Чтобы одна большая цель стала реальностью, нужно разбить ее на маленькие. Выстроить процесс ее достижения на годы, месяцы, недели, дни, а иногда и часы. Это актуально и для вашей компании, и для вас лично. У меня, например, на 2018 год было прописано 149 целей и задач. В январе 2019 года я провел их инвентаризацию и обнаружил, что мой КПД составил 76 процентов. Неплохой результат, но и есть к чему стремиться. А каким бы он был, если бы у меня не было списка целей? Скорее всего, в два, а то и в три раза меньше.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Составьте себе список целей на остаток текущего года. Не обязательно по бизнесу, пусть там будут даже какие-нибудь бытовые мелочи. Помните фильм «Достучаться до небес»? Там главный герой, узнав, что смертельно болен, вдруг осознал, что ни разу в жизни не видел моря.

## **Чуть-чуть № 106**

### **«Я уже принял решение. Когда? Год назад»**

Вот простой пример того, как такой подход облегчает жизнь. Среди моих целей на год была и такая: побывать на озере Байкал. И вот в марте мне звонят из одной дружественной компании: «Владимир Николаевич, у нас корпоративная акция, мы всех своих самых достойных партнеров приглашаем на Байкал». Я тут же говорю: «Отлично. Я еду». На том конце провода явно не ожидали получить согласие так быстро: «Но это пока просто предварительный звонок. Вы можете не торопиться с ответом, поездка будет в сентябре». Я отвечаю: «Мне не нужно ждать до сентября. Записывайте. Еду!» Девушке стало по-настоящему интересно: «Как вы так быстро принимаете решения? Неужели вам не нужно время подумать, посоветоваться с семьей, сверить график?» — «Обычно нужно. Но не в этом случае. Я уже подумал».

Когда у тебя есть список целей, то на принятие решения иногда достаточно секунды. А теперь представьте, что было бы, если бы я жил без этого списка. Поездка на Байкал? А будет ли время? А это ведь далеко... А вдруг у меня случится что-нибудь более важное...

Сомнения — они как тараканы. Вначале один скребет лапками, потом второй, третий, четвертый. И вот они уже мешают принять решение вовремя, а иногда и вовсе вынуждают отказаться от цели. Когда количество таких непринятых решений перейдет в качество, ваш бизнес, ваша жизнь, ваша личность попросту развалятся.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Проведите инспекцию своих непринятых решений. Выпишите их в блокнот и честно ответьте: что помешало? Уверен, ответ будет такой: ничего. Теперь еще раз посмотрите на них и подчеркните те задачи, которые еще можно реанимировать. Повесьте этот список у себя на рабочем месте.

## **Чуть-чуть № 107**

## **Кто хочет все и сразу, получает ничего и постепенно**

Я знал много очень способных людей, которые всё схватывали на лету, прекрасно учились, подавали блестящие надежды. Некоторых даже можно было назвать гениальными.

Самое удивительное впечатление от жизни — это то, что большинство этих гениев со временем сошли с дистанции по разным причинам. В лучшем случае стали заурядными, умеренно успешными людьми. А вперед вырвались совсем другие, которые вроде звезд с неба не хватали, просто упорно и настойчиво шли к своим целям.

По моим наблюдениям, молодые люди сегодня ждут каких-то серьезных результатов от своего труда через два года, максимум три. И если ничего не происходит, они впадают в уныние. И даже если кто-то из них умудряется быстро заработать большие деньги, не накопив еще опыта, то эти деньги они обычно так же быстро теряют.

Я считаю, что первых результатов своего труда надо ждать через десять лет. И это не только мое мнение. Все, кто всерьез чего-то добились, подтверждают: за любым успехом стоят минимум 10 тысяч часов практики. Будь то The Beatles, Билл Гейтс или Алла Пугачева. Лично я давно отработал 100 тысяч часов ГЕНдиректором, чтобы стать экспертом в своем секторе бизнеса. И считаю, что это не предел.

Нам свойственно сильно преувеличивать значение врожденных, индивидуальных талантов и недооценивать обыкновенное человеческое упорство. Мы привыкли приводить в пример гениев, не желая замечать, что любой гений, будь то Моцарт или Перельман, — это только один процент таланта и 99 процентов пахоты, ежедневного труда. Надо просто настойчиво долбить в одну точку, и даже если вы не семи пядей во лбу — вы добьетесь гораздо большего, чем талантливый сибарит.

### **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Купите и начните читать книгу Малкольма Гладуэлла «Гении и аутсайдеры»[10](#). Она прекрасно развеивает все романтические иллюзии успеха.

## **Чуть-чуть № 108**

### **Четыре ингредиента**

Бесспорно, у каждого человека есть свой талант. Его можно определить по физическим параметрам, по свойствам характера, по интересам. У меня, например, рост 195 сантиметров, и теоретически я мог бы

хорошо играть в баскетбол. И вряд ли сделал бы хорошую карьеру, например, в спортивной гимнастике.

Но личные данные ничто, если ты не смог поставить себе цель. Плюс накопить знания и умения. Плюс каждый день работать с усердием. Плюс вообще верить в себя.

Поэтому, когда меня спрашивают, есть ли у меня формула успеха, я отвечаю: «Есть». Она очень простая. Ее можно даже выразить математически:

$(a + b + c + d) \times e =$  достигнутая цель,

где  $a$  — это цель,  $b$  — это знания,  $c$  — талант,  $d$  — упорство, а  $e$  — вера в себя.

Вот только запомнить эту формулу гораздо легче, чем заставить себя жить по ней. А если все-таки получилось, то сама такая жизнь уже есть часть успеха. Ведь осознанная цель добавляет еще и счастья (разве не счастье быть человеком, который знает, чего хочет?). И даже если вы не сможете достичь ее в полной мере, вы уже не проиграли, ведь вы научились жить с целью. Впрочем, это тоже свойство успешного человека — всегда хотеть чего-то большего.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Уйдите пораньше с работы и просто прогуляйтесь по любимым местам своего города. Лучшие мысли приходят в голову во время прогулок.

## **Чуть-чуть № 109**

### **Хочешь денег? Забудь про них**

Стоит научиться различать успех и удачу. Успех — он почти всегда по заслугам. А удача, как правило, случайна и мало зависит от усилий. Людям вообще, а мужчинам особенно свойственно стремление к достижениям. Поэтому тот, кто рассчитывает только на удачу, никогда не может сказать, что его жизнь удалась, ведь он ничего не предпринимал и ни к чему не стремился. В лучшем случае он может признать: «Мне повезло».

Жизнь удалась, если ты ставишь себе цели и достигаешь их. Жизнь удалась, если ты видишь свою мечту и претворяешь ее в реальность. Кто-то счастлив просто быть хорошим отцом или матерью, кто-то хочет стать нобелевским лауреатом, а кто-то — жить один в лесу.

Но если вы хотите создать хороший бизнес и стать состоятельным человеком, тогда цель вам необходима вдвойне. И цель нефинансовая. Потому что деньги — это не господин, деньги — это слуга... И они всегда

приходят в качестве инструмента достижения цели лишь к тому, у кого эта цель есть.

## ПРЯМО СЕЙЧАС

Сколько вам лет? Тридцать? Напишите письмо себе сорокалетнему. Только пишите честно и откровенно. Это лучший способ осознать свою перспективу. Когда вы поставите точку, вы точно поймете, чего хотите.

## КУРСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

*Когда вам покажется, что цель недостижима, не изменяйте цель — изменяйте свой план действий.*

Конфуций

*Совершенно верно.*

Моженков

## ТОПЛИВО

*Итак, ГЕНдиректор — аккумулятор, личная эффективность — педаль газа, мотивация — коробка передач. А что же тогда в нашем случае топливо? Конечно, продажи. Можно построить лучший автомобиль в мире, но, пока ты его не заправишь, он никуда не поедет. И пока ты не создашь «фабрику продаж», можешь даже не думать ни о каком производстве. Сначала продай, потом сделай — для непосвященных звучит немного цинично, но такова жизнь.*

## Чуть-чуть № 110

### Валенки и интуиция

1995 год. Я, уже будучи предпринимателем, пошел учиться экономике. Но меня поначалу ждал старенький лектор, графин с водой, скрипучие полы кафедры — в общем, не Гарвард, не Беркли и даже не Сорбонна. Пожилой лектор рассказывал про менеджмент и маркетинг. И, как я теперь понимаю, рассказывал для своего возраста очень даже толково. Как-то он привел такой пример: вот ваш завод, допустим, выпускает валенки. И задача маркетолога — сделать все, чтобы эти сотни или тысячи валенок продать...

Я его спрашиваю: позвольте, а может, сначала рынок изучить? Нужны ли кому-то вообще эти допотопные валенки?

Но он безапелляционно отвечает:

— Это не важно. Продукция сделана, цех стоит, работники ждут зарплату, а ваш маркетолог должен эти валенки во что бы то ни стало продать.

После этого мы к этому лектору стали относиться, скажем, легкомысленно. Особенно после того, как он и дальше стал изрекать какие-то странные вещи. Например, однажды заявил: «Вот наш Газпром стоит сейчас копейки, а должен стоять миллиарды. Так что, если у вас есть деньги, обязательно покупайте акции Газпрома».

Мы, конечно, посмеялись. И этот смех мне очень дорого стоил. Можно, наверное, без преувеличения сказать, что это был самый дорогой смех в моей жизни. Потому что если бы я тогда послушал этого лектора и купил акции Газпрома, то сейчас точно был бы миллиардером.

Зато теперь я вынес из этого опыта очень важную мысль: никогда не будь высокомерным. Самые ценные идеи не блещут на солнце. Они скорее похожи на жемчуг в навозной куче, который нужно вовремя разглядеть. Поэтому не упускайте из виду мелочей. Всегда реагируйте «по слабым сигналам». Особенно если этот сигнал исходит от человека, умудренного опытом и знаниями.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Вспомните самую дорогостоящую ошибку в своей жизни. Сформулируйте в одном предложении урок, который из нее нужно извлечь. Напишите эту фразу на самом видном месте.

## **Чуть-чуть № 111**

### **Главный продавец**

Успех в бизнесе — это прежде всего большой объем продаж. И одна из первейших функций руководителя — продавать, продавать и продавать. С помощью своего личного бренда, своих новых знакомств, внедрения передовых практик — чего угодно.

В силу исторических особенностей в России большинство людей ориентированы на производство («Даешь стране угля!»), а продажи считают некой обслуживающей функцией, чем-то вроде транспортного цеха или профкома. На самом деле любой бизнес — это прежде всего фабрика продаж, все остальное идет у нее в фарватере. И эта «фабрика» — прямая зона ответственности лидера компании.

Но чем выше топ-менеджер поднимается по служебной лестнице, тем чаще он об этом забывает. Чутье притупляется, чувство реальности пропадает, руководитель перестает понимать рынок. Это большая ошибка, которая может привести к катастрофе.

Аркадий Волож, основатель и лидер компании «Яндекс», в 2001 году целую неделю просидел в кол-центре на телефоне, чтобы понять, как именно внедрять то, что потом станет «Яндекс.Директом», системой продажи контекстной рекламы. Он сам звонил клиентам, старался разобраться, что именно их смущает и как это смущение преодолевать. На ходу придумывал новые идеи, предложения, пакеты услуг. В результате через неделю Волож снял наушники с микрофоном, сказал: «Я все понял» — и научил своему знанию остальных. Теперь контекстная реклама — главный источник дохода «Яндекса», она приносит компании 83 процента выручки.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Выделите себе ровно один час для того, чтобы продать ваш продукт или услугу лично. Какой сегодня день? Допустим, вторник. Значит, делайте то же самое каждый вторник. Но помните: это исследовательская продажа. Ваша цель — понять про рынок что-то важное и внедрить это в своем бизнесе. А не просто увеличить выручку на 0,001 процента.

## **Чуть-чуть № 112**

### **Каждый сотрудник — торговый агент**

Второе правило хороших продаж заключается в том, что продавать должны все без исключения сотрудники вашей компании. Это вовсе не означает, что всех их нужно перевести в соответствующий отдел. Пусть каждый продолжает заниматься своим делом. Надо просто помочь им стать чуть более открытыми в отношениях с окружающим миром. Это совсем не сложно.

Мы уже говорили о том, как важны визитные карточки в бизнесе. Но не только для топ-менеджеров. Сделайте красивую визитку каждому сотруднику. Пусть это будет даже слесарь, вы же напишите на его визитке «специалист». Вот увидите: он сам начнет раздавать их при каждом удобном случае — в гостях, в бане, среди друзей. Людям нравится подчеркивать свою значимость.

Обычный офис-менеджер — девушка, которая стоит на ресепшен, — может загубить вам сделку, а может помочь вам ее заключить. Часто настроение колеблющегося покупателя зависит исключительно от таких мелочей, как вовремя предложенный чай, лишнее доброе слово, очаровательная улыбка. И наоборот, его желание может исчезнуть лишь оттого, что в его присутствии ваша сотрудница стала выяснять по телефону отношения со своим «бывшим».

А социальные сети? Это ведь огромная сила, которую можно активизировать при помощи ваших коллег. Например, объявить конкурс

на лучший пост по хештегу #янеработаютакживу. Только аккуратнее с материальным поощрением: сила таких игр именно в искренности. Если переборщить с меркантильной составляющей, то можно добиться обратного эффекта.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Начните с визиток для всей команды. Позовите HR-директора и дайте поручение. Прямо сейчас.

## **Чуть-чуть № 113**

### **«Денег нет» не бывает**

Будучи Генеральным директором, я лично в год реализовывал не менее 100 автомобилей. Помню, как продавал машину Филиппу Киркорову. Как-то он звонит и говорит, что увидел у меня в салоне новый красивый внедорожник. И хочет купить машину из этой серии, но «без излишеств», потому что «с деньгами пока напряженно». Возможно, таким образом он просто намекал на скидку. Я ответил: не вопрос, могу предложить бюджетный вариант, у нас как раз есть такой в наличии. Артист сам не приехал, прислал своего представителя. Во дворе мы поставили белый джип в простой комплектации, а в шоуруме разместили самую дорогую версию со всеми наворотами, предварительно вылизав ее как конфетку. Представитель уехал, а Киркоров позвонил в тот же день. Как я и ожидал, ему захотелось ту машину, что стояла в шоуруме.

— Вот только денег на нее у меня нет.

Я многозначительно молчу (это, кстати, особое искусство, которым стоит овладеть любому).

— Ну, или могу расплатиться наличными. Вам в сумке прямо в кабинет привезут...

Я ответил, что нам без разницы, ведь деньги все равно сразу в кассу пойдут, мы полностью «в белую» работаем.

— Ну, я подумаю. Не знаю, наскребу ли...

В итоге он купил внедорожник из самой дорогой серии в самой дорогой комплектации. Хотя поначалу у него «денег не было». О чем это говорит? О том, что в слове «платежеспособность» главный корень — «способность». Это понятие психологическое, а не финансовое. Первично желание что-то купить. И если оно созрело, деньги найдутся всегда.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Какая самая люксовая вещь у вас в собственности? Машина, крутой гаджет, кожаный диван? Вспомните историю этой покупки. Что заставило вас раскошелиться? А теперь сходите в шоурум и попытайтесь увидеть в первом же покупателе такого же человека. Ему нужно лишь помочь осуществить его мечту.

## **Чуть-чуть № 114**

### **«У меня самого такая же»**

Когда я был Генеральным директором компании «Ауди Центр Таганка», я старался сделать все, чтобы каждый сотрудник купил себе автомобиль нашей марки. Разумеется, добровольно, без всякого принуждения. На 100 процентов я этого не добился, потому что некоторые люди просто принципиально не ездят на машинах. Но за мои пятнадцать лет работы половина сотрудников купили именно Audi — кто новую, кто поддержанную. Чтобы стимулировать этот процесс, мы выдавали беспроцентную ссуду.

В общем объеме продаж эти покупки особой роли не играли, но для меня тут было важно не прямое, а косвенное влияние. Сотрудники, которые хорошо знают и любят свой продукт, становятся вдвойне полезны для компании. Во-первых, теперь они лучшие маркетологи, от них можно вовремя получить сигнал, если что-то не так с самими автомобилями. А во-вторых, как можно успешно продавать то, чем пренебрегаешь сам? Если человек не любит и не знает свой продукт, он будет не продавать, а «впаривать» — а это всегда чувствуется, как ни скрывай. Нет ничего хуже, когда на вопрос покупателя о товаре продавец отвечает: «Я не знаю», пусть даже потом он добавляет, что сейчас уточнит. И наоборот: иногда для покупателя аргумент «я сам на такой машине уже третий год езжу» становится решающим.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Соберите специальное совещание и найдите способ стимулировать своих сотрудников на покупку ваших продуктов или услуг. Что вы можете себе позволить для этого? Скидки, ссуды, может быть, даже подарки за особые достижения — уверен, что какой-то способ обязательно найдется.

## **Чуть-чуть № 115**

**Тысяча стульев по рублю лучше, чем сто по десять**

Читали книгу Карла Сьюэлла «Клиенты на всю жизнь»<sup>11</sup>? Обязательно прочитайте. Если коротко, то вся она посвящена одной простой, но очень ценной мысли: лучше всю жизнь зарабатывать на клиенте по пять процентов, чем сразу 200 процентов, но только один раз.

Сегодня это откровение уже давно стало рутиной и называется life time value. По-русски — пожизненная стоимость клиента. Но, несмотря на железную математическую логику этой стратегии, большинство предпринимателей почему-то ей не следуют: обыкновенная человеческая жадность оказывается сильнее.

Рынок в XXI веке смещается от уникального предложения к уникальному ценовому предложению. И самый очевидный путь, которому следуют крупнейшие ретейлеры мира, — поступиться размером маржи и зарабатывать на масштабе. Как сказал один умный человек, «лучше иметь процент от миллиарда, чем 10 процентов от миллиона».

Владельцы розничной сети «Мосигра» как-то привели замечательное сравнение. Если у вас за 25 рублей покупают товар себестоимостью 20 рублей, а кто-то продает то же самое за 200, это не повод отказываться от сделки и пересматривать цену. Вы ведь оказались не в убытке, а заработали целых 20 процентов. Считайте свои деньги и свою прибыль, а не чужую.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

У вас есть конкуренты, которые наращивают продажи, в то время как у вас они сокращаются? Не обманывайте себя тем, что они просто больше денег вкладывают в рекламу. Приглядитесь к их ценам, маржинальности и чистой прибыли. Скорее всего, первый показатель снижается, второй тоже, зато третий растет. Ничего удивительного. Сделайте выводы.

## **Чуть-чуть № 116**

### **Как мотивировать «спецназ»**

Не хочу умалять значение других сотрудников, но ключевое подразделение компании — это все-таки отдел продаж. Будь у вас хоть сто квадратных километров производственных площадей и самое современное оборудование в мире — все это можно смело выбросить на помойку, если у вас нет сильной армии продавцов. Именно эти люди один на один работают с потребителями. Именно они доводят потребителя до такого замечательного помещения, как касса. В этом назначение отдела продаж, а его главное звено, на котором все держится, — менеджеры по продажам. Это «спецназ», где каждый

специалист должен быть суперквалифицированным, должен знать все подходы к клиентам.

И это элитное формирование тоже требует мотивации. Аккуратной и настойчивой. Надо ежедневно вечером подводить итоги его работы, ведь подведение итогов — это тоже контроль. Выбрать один или два показателя (например, выручку и маржинальную прибыль) и ежедневно уделять три-пять минут подведению итогов. Отмечать одного или двух лучших сотрудников, чтобы и все остальные «взбодрились» и на следующий день взяли те высоты, которые перед ними намечены.

Конечно, материальное поощрение всегда эффективнее, но и нематериальное (грамоты, устные и письменные благодарности, кубки и прочее — рассмотрим отдельно в других «чуть-чуть») тоже действенно; плюс оно не требует особых затрат со стороны компании.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Начните подводить итоги каждый день, мотивируя отличившихся, и вы увидите, как возрастут показатели продаж вашей компании.

## **Чуть-чуть № 117**

### **Эра продавцов**

Вряд ли кто-то из нас в детстве мечтал быть продавцом. Военным, космонавтом, балериной, писателем, супермоделью, большим ученым, рок-музыкантом, в крайнем случае милиционером — но только не продавцом. Эта профессия в советском и постсоветском сознании незаслуженно дискредитирована.

Между тем продавец — одна из сложнейших и интереснейших профессий. Чтобы хорошо продавать, нужно быть мультиспециалистом, то есть владеть если не всеми, то очень многими профессиями.

Талантливый продавец всегда немного психолог-практик — ведь он должен молниеносно оценить клиента и поставить ему правильный «диагноз».

Он также просто обязан быть хорошим актером, иметь обаяние и улыбку шоумена. Блестяще знать географию и иметь хотя бы общее представление о многих сферах жизни, чтобы быть с покупателем «на одной волне».

— Откуда вы? Из Тулы?..

Далее возможен стандартный набор про самовар, пряники и оружейников, но еще лучше что-нибудь более изысканное — например, порадоваться, что недавно наконец отреставрировали знаменитый Тульский кремль, и как бы вскользь упомянуть, что ваш любимый

киноактер — Владимир Машков, который тоже родом из Тулы. Даже если ваши знания не сразят покупателя наповал, все равно, обменявшись несколькими репликами, вы успеете уловить тон общения и образовательный уровень клиента, что поможет дальше выстроить с ним диалог.

Продавец обладает наблюдательностью следователя. Вовремя замеченная татуировка ВДВ на руке покупателя, и вот уже на вопрос «А кто лучше делает ТО?» продавец с хитрой улыбкой отвечает: «Никто, кроме нас!» А если перед ним человек с гуманитарным образованием, то в ответ на вздох по поводу дождя за окном он процитирует Бродского: «Не выходи на улицу, не совершай ошибку...» И после этого клиент его навеки.

А еще отменный сейлмен всегда в хорошей физической форме — ведь вряд ли кому-то захочется получить машину мечты из рук человека, который выглядит как завсегдатай вырезвителя. И при этом правильный продавец не просто вызубрил инструкции и аннотации на свой продукт (сейчас иногда покупатель знает больше нерадивого продавца), он уже потратил много часов, изучая историю бренда, запоминая знаменитостей, которые регулярно его покупают, чтобы теперь рассказать покупателю целую поэму на эту тему.

Поэтому вот вам мой совет. Если вы видите в своей команде человека с базовыми навыками продавца, но без достаточного образования и эрудиции — не жалейте усилий на его рост. Делайте это ненавязчиво, расставляйте вокруг него «ловушки развития», частично возмещайте ему затраты на образование (но не полностью, чтобы не расслабился), вдохновляйте, знакомьте с умными людьми — пусть он за ними тянется. Овладев всеми этими навыками, истинный и прирожденный продавец очень быстро набирает мастерство и как следствие — большие комиссионные, премии, бонусы для себя и прибыль для вас.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Понаблюдайте за тем, как ваши продавцы общаются с клиентами. Обратите внимание на лица покупателей — как они их слушают. Присмотритесь к тем, кто умеет с первых же секунд диалога вызвать на лицах людей улыбку.

## **Чуть-чуть № 118**

### **Как урезать процент**

Очень распространенная проблема, которая тем не менее для всех собственников приходит нежданно-негаданно. Машина продаж работает на полную мощность, покупатели выстраиваются в очередь, денежный

поток все полнее, продавцы получают свой процент, они счастливы — и вдруг... Продажи начинают стагнировать. Почему? И с рынком вроде все хорошо, и качество продукта замечательное, и продавцы профессиональные — что пошло не так?

В конце месяца вы смотрите на очередную зарплатную ведомость и все понимаете. Просто заработки продавцов поднялись на такую высоту, где мотивация переходит в демотивацию. Люди используют свою клиентскую базу и фактически превращаются в рантье. Получают свой процент от регулярных сделок и не хотят больше напрягаться. Зачем? Их доход и так уже достиг того уровня, когда лишние десятки тысяч рублей роли не играют. Время для них становится дороже денег. А ведь это еще и демотивирует остальной коллектив: люди видят, как внутри команды образуется особая каста, которая постепенно превращается в сибаритов.

Именно поэтому я не сторонник мотивировать продавцов долей с продаж. На мой взгляд, гораздо более эффективно можно работать с показателем «план — факт». Но предположим, что у вас все-таки внедрена процентная система и она привела к закономерному результату. Что делать? Срезать процент? Это очень болезненная мера. Вы рискуете предстать человеком, который нарушает договоренности и не держит своего слова. Даже если продавцы никуда не уйдут (вряд ли где-то им предложат больше), они все равно затаят обиду.

Несмотря на эти репутационные издержки, я все-таки советую в таких случаях идти на непопулярные меры и срезать процент. Но ни в коем случае не в одностороннем явочном порядке. Это решение нужно подготовить. Уже за несколько месяцев начать высказывать озабоченность на эту тему во время совещаний. Говорить о пересмотре процента в качестве одного из возможных решений проблемы. Вполне вероятно, что эта мягкая угроза возымеет действие и подстегнет продажи. Но если не сработает, то по крайней мере вы подготовите моральную почву для непопулярного решения: коллектив его воспримет как неизбежное и справедливое.

Но еще лучше — предвидеть такую проблему и обо всем договариваться «на берегу». Например, внести в трудовой договор пункт о возможном пересмотре мотивации раз в год. Договориться с отделом продаж о том, что поводом для пересмотра может стать падение показателей ниже определенного уровня. Ввести регрессивную или прогрессивную мотивационную шкалу — в зависимости от ситуации. И всегда быть искренним с коллективом, объяснять им логику своих решений — люди это ценят.

**ПРЯМО СЕЙЧАС**

Обсудите с директором HR-отдела возможные поправки в трудовые договоры с будущими продавцами (действующих пока не трогайте). Попросите его подготовить предложения на эту тему.

## **Чуть-чуть № 119**

### **Утром деньги, вечером деньги и днем тоже деньги**

Простая, как три копейки, идея, которая почему-то не всем приходит в голову, — мотивировать своих продавцов по количеству продаж относительно времени дня (месяца, года).

У нас, например, естественным образом продажи автомобилей подрастали в последних числах каждого месяца, а первые две-три недели они снижались. Возможно, потому, что нашими покупателями были в основном богатые люди и они обновляли машину, получив очередную зарплату.

Но чтобы выровнять продажи, мы ставили KPI для каждого продавца — выполнить 40 процентов плана в начале месяца.

Большинство товаров и услуг тоже имеют неравномерный спрос. Он колеблется в зависимости от самых разных обстоятельств — сезона, погоды, дня недели, времени суток, праздников и религиозных традиций. Как правило, продавцы и менеджеры воспринимают эти явления как обстоятельства непреодолимой силы. А зря. При правильной мотивации и маркетинговой стратегии можно выровнять продажи. Для начала надо просто поставить себе такую цель.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Оцените, когда в вашей компании лучшие продажи, а когда худшие? Скорректируйте мотивацию продавцов так, чтобы продавать в неблагоприятное время было выгоднее.

## **Чуть-чуть № 120**

### **Четыре комнаты**

Есть четыре большие стратегии взаимодействия с потребителями.

Первая: «дорого — задорого». Имеется в виду дорогой продукт, который и стоит дорого. Стратегия самая честная, но не всегда перспективная, особенно в России, где только два процента людей могут позволить себе купить все, что захотят.

Стратегия вторая: «дорого — задешево». То есть хороший, дорогой продукт, который по какой-либо причине стоит недорого. Либо он завоевывает себе нишу на рынке, либо его производители нашли способ суперэффективно снижать издержки, либо прибыль для них пока неприоритетна.

Стратегия третья: «дешево — задорого». Относительно недорогой и соответственно не самый качественный продукт, который почему-то покупают дорого. Например, копия куртки Майкла Джексона из кожзама, которая стоит в три раза дороже такого же барахла лишь потому, что слегка похожа на одежду поп-звезды. Или просто производители сильно вложились в маркетинг и теперь продают в премиальной бутылке за 1500 рублей точно такую же водку, которая в другой таре стоит 300 рублей.

Четвертая: «дешево — задешево». Это массовый сегмент, где конкурируют в основном ценой. Человек покупает авиабилет лоукостера, понимая, что там будет дешево и сердито, но ему все равно: главное — вовремя переместиться из точки А в точку Б.

Необходимо четко определиться, какая же у вас стратегия взаимодействия с потребителями. Например, моя сегодняшняя бизнес-деятельность ориентирована на сегмент «дорого — задешево». Я могу себе это позволить. Мне есть на что жить, я в этой жизни купил себе уже все, что хотел, — и теперь просто готов помочь одному миллиону руководителей реализовать свои собственные амбиции.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Определитесь, какая у вас стратегия взаимодействия с покупателем. И одно это уже даст определенный результат.

## **Чуть-чуть № 121**

### **Все на борьбу с неликвидом**

Неликвид — это очень коварная вещь. Казалось бы, лежит себе на складе, не лает, не кусает, есть не просит. Но этот неявный вид издержек может поглотить не только всю маржу конкретного товара, но и увести в минус весь ваш бизнес. Ведь в результате длительного хранения увеличиваются затраты, ложащиеся на себестоимость товаров, а это, естественно, уменьшает прибыль компании.

За это направление должен отвечать ГЕНдиректор. Сколько денег заморожено на складе? Какова доля неликвидного товара? С неликвидом бороться трудно, гораздо лучше создать систему предупреждения его возникновения. Для этого надо постоянно анализировать состояние склада: по определенным позициям и по

общей оборачиваемости. Надо вести постоянный мониторинг и выделять «группы повышенного риска».

Неликвид может возникнуть по разным причинам. Например, из-за падения спроса в результате конкуренции со стороны «серых» дилеров. Например, из-за резкого роста доли брака у какого-то конкретного производителя. Им могут стать ошибочно заказанные запчасти, которые из-за чьей-то безалаберности вы все еще продолжаете заказывать. Бывает даже, что причина неликвида — элементарная ошибка учета, из-за которой тот или иной товар просто не попал в базу и ни один продавец его не видит в наличии.

Склад — это как больница, в которой главврачом должен быть Генеральный директор. Вы должны четко понимать, какой товар чем «болеет», у какого «пациента» какой синдром и как его лечить — хирургическим путем или аккуратной терапией. По большому счету у любого товара не существует стопроцентной гарантии быть проданным — всегда неизбежны те или иные остатки, которые формируют убыток компании. Но это вовсе не означает, что если товар продается редко, то от него нужно избавляться. Товары на складе необходимы для удовлетворения спроса и получения прибыли, а спрос бывает разный. Новые носки людям нужны гораздо чаще, чем новые пальто. Значит ли это, что в вашем магазине одежды должны продаваться только носки? Кто тогда к вам придет? Люди пойдут в другие магазины, где более широкий выбор.

Поэтому для начала надо расписать для каждой позиции нормативы — что считать неликвидом, а что нет. Один товар целый месяц лежит без движения — и это нормально. А другой занимает место всего неделю, но это уже тревожный сигнал. Следующий шаг — алгоритм контроля. Например: каждую неделю (месяц, квартал) мы смотрим на показатели склада и анализируем состояние неликвида. По результатам корректируем нормы закупок. Наконец, следующая мера — весь персонал мотивируем на продажу неликвидного товара. Для этого можно, например, требовать с менеджеров отчет по его продажам за тот или иной период. Эти простые приемы помогут вам сэкономить огромные деньги.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Сделайте первый шаг — распишите по каждой товарной позиции сроки, после которых ее можно считать неликвидом. Дальше действуйте по указанному выше алгоритму.

## **Чуть-чуть № 122**

**Лид, а лид, сколько ты стоишь?**

Есть такой термин — лид (lead). Это потенциальный клиент, тем или иным образом отреагировавший на маркетинговую коммуникацию. То есть лид — это человек, пришедший к вам (позвонивший, отправивший запрос по электронной почте, заполнивший форму заказа) и проявивший интерес к вашему продукту.

А теперь скажите, что лучше — много лидов или мало? Уверен, что абсолютное большинство сочтут этот вопрос глупым: конечно, чем больше, тем лучше. И будут неправы. Потому что есть еще одна величина — стоимость лида. И если она чрезмерно высока, то каждый новый пришедший покупатель будет приносить вам новый убыток.

Стоимость лида нужно постоянно считать. Как? Например, инвестиции в рекламу делить на число обращений, а затем — на количество клиентов. Делать такие расчеты нужно регулярно — минимум раз в квартал, а лучше в месяц. И на этом не останавливаться. Если я посчитал, сколько стоит лид, то я должен понимать, сколько из них станут клиентами. Например, я знаю, что каждый второй позвонивший придет в салон. А из них еще каждый второй подпишет договор о покупке. Но даже договор — это еще не факт, что будет покупка. У нас, например, бывали периоды, когда по 15–20 процентов клиентов отменяли свое решение о покупке. Мы тогда ввели еще один коэффициент, и его тоже включили в KPI продавцов. В итоге наши сотрудники целые спектакли разыгрывали, лишь бы покупатели не забирали предоплату.

## ПРЯМО СЕЙЧАС

Посчитайте стоимость одного «холодного» лида, одного «теплого» лида, одного «горячего» лида. Дайте задание отделу маркетинга придумать пять идей, с помощью которых можно было бы сделать их еще дешевле.

## СОПЕРНИКИ И ПОПУТЧИКИ

*Конкурент не то же самое, что враг, а клиент не то же самое, что дурак. Мы едем с ними по одной и той же трассе, и все хотят добраться до пункта назначения — каждый до своего — без происшествий и аварий. Поэтому отношения и с теми и с другими нужно строить по принципу win-win<sup>12</sup>. Базовая установка в работе с клиентами — как сделать так, чтобы выиграли мы оба? И даже с конкурентами коварство — плохой метод. Лучше становиться сильнее самому, а не радоваться слабостям соперника.*

## Чуть-чуть № 123

## NPS — много шума из ничего

Более пятнадцати лет назад Фредерик Райхельд<sup>13</sup> ввел понятие NPS — Net Promoter Score, или по-русски «индекс удовлетворенности клиентов». Все продвинутые компании тут же начали измерять этот показатель. Мы тоже последовали моде. В моей компании NPS в разные периоды составлял от 73 до 89 процентов. Вроде достойный уровень.

Но как он измеряется? Методом обратной связи. Идет обзвон или анкетирование клиентов: «Понравился ли вам уровень нашего обслуживания?», «Будете ли вы рекомендовать нашу компанию друзьям?» Народ у нас добродушный, поэтому из вежливости почти все отвечали, что уровень им понравился и рекомендовать они нас будут каждому встречному. Но клиентов от этого почему-то не прибавлялось. Тогда мы внедриli новый подход. Получая оптимистичный ответ от клиента, менеджер в течение недели повторно связывался с ним и очень вежливо, ссылаясь на его же собственное обещание, просил дать конкретную рекомендацию.

Результат оказался плачевным — только каждый двадцатый смог посоветовать друга-знакомого для следующего звонка. А из рекомендованных лишь каждого десятого удалось довести до сделки. После этого я понял: не стоит полностью доверять показателям NPS. Овчинка выделки не стоит — во всяком случае, в нашем премиальном бизнесе точно. Много тратим ресурсов, а выгода минимальна. Настоящий индекс потребительской активности есть лишь один: повторная покупка, когда потребитель голосует кошельком. Результату я доверяю, а заявление, как правило, остается лишь заявлением.

После этого мы решили отбросить красивые менеджерские игрушки и стали сами придумывать новые способы взаимодействия с клиентами. В результате достигли показателя 78 процентов повторных продаж. Это был рекорд и лучший показатель в Европе в нашей отрасли.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Проведите инспекцию всех ваших замеров клиентской лояльности с точки зрения здравого смысла. Отбросьте все авторитетные методики и просто ответьте себе на вопрос: действительно ли замеры отражают реальность? Или просто помогают вам успокаивать себя?

## **Чуть-чуть № 124**

### **Игры с клиентами**

Как вообще правильно работать с рекомендациями? У нас на эту тему тоже сложился богатый опыт, приобретенный методом проб и ошибок. Например, мы очень быстро поняли, что просто попросить телефон друга, чтобы потом «в холодную» звонить этому человеку, — дохлый

номер. Звонить должен сам покупатель. Но как его заставить это сделать? Надо проанализировать «путь клиента» и расставить на этом пути ловушки. В итоге мы пришли к выводу, что хороший продавец должен получить со своего покупателя как минимум четыре рекомендации в год.

Первую рекомендацию наши продавцы просят в тот момент, когда покупатель внес предоплату в кассу. Впрочем, слово «просят» тут не совсем уместно. Важно так срежиссировать этот месседж, чтобы он звучал естественно и учитывал характер и темперамент человека. Например, если перед вами своенравная женщина средних лет, то можно начать так: «Поздравляю с покупкой! Теперь самое время сделать звонок подруге, похвастаться. Кстати, если она тоже придет и купит машину, мы вам на следующую покупку хорошую скидку сделаем. Хотите мягкие коврики? Очень классная вещь, салон с ними еще лучше смотрится». А если покупатель — амбициозный мужчина, явный экстраверт и балагур, то разговор может выглядеть так: «Поздравляю, отличный выбор, друзья обзавидуются. Хотите селфи на фоне машины со всей командой нашего дилерского центра? Кстати, у нас есть акция — скидка на следующую покупку за приведенного клиента. Верхний багажник нужен? Очень удобная вещь для семейного человека».

Следующий подходящий момент для рекомендации — день, когда покупатель приезжает забирать машину. Это очень торжественный момент: любой человек переживает эмоциональный подъем, даже если сумма для него не самая значительная. А ведь перед покупкой он наверняка советовался с соседями, родственниками, друзьями, коллегами. Самое время предложить ему позвонить кому-нибудь из них и рассказать, что именно в итоге он купил. А заодно рассказать этому самому родственнику (другу, коллеге), что и цена оказалась неожиданно приятной. А ты ведь вроде и сам хотел менять свою машину. Передать трубку продавцу?

Наконец, третью рекомендацию можно получить уже по телефону — позвонить через несколько дней, еще раз поздравить с покупкой и поинтересоваться первыми ощущениями от новой машины. Скорее всего, человек все еще пребывает в эйфории: мощный движок, который на старте оставляет позади все машины («Да, вам теперь и в зеркала заднего вида смотреть не обязательно!»), неповторимые запахи кожи и дерева («А вы знаете, что на нашем производстве целая группа инженеров работает с запахами?!»), звук мягко закрывающейся («чмокающей») двери... Эмоции зашкаливают! «А что говорят друзья и коллеги?» Покупатель: «О, они в восторге. Просят покататься». Продавец: «Да пусть приезжают к нам, мы им тест-драйв устроим. Можете смело давать им мой телефон. Или мне их, я сам позвоню».

А вот с четвертой рекомендацией лучше не торопиться. Лучше сделать паузу, ненавязчиво поддерживать с клиентом отношения и получить ее в удобный момент в течение ближайшего года.

У нас были годы, когда мы только на повторных продажах и рекомендациях делали 78 процентов продаж. Но сразу предупреждаю: не ждите чудес. В бизнесе не бывает волшебных палочек, бизнес — это достижение результата шаг за шагом, по чуть-чуть.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Пригласите на совещание отдел маркетинга. Составьте общими усилиями «путь клиента», попытайтесь определить «точки восторга и благодарности». Когда человек готов делиться ими с окружающими, самое время получить у него цепочку рекомендаций.

## **Чуть-чуть № 125**

### **Сила вещи**

Когда любишь человека, стараешься окружать себя вещами, которые постоянно напоминают о нем. Не правда ли?

Но ведь можно продолжить аналогию: если хочешь кому-то сделать приятное (например, клиенту), сделай так, чтобы вокруг было много связанных с этой симпатией вещей. Наше дело — это не только наши действия. Это еще и микроклимат, который формируется вокруг него.

Вот простой пример. В каждом городе, где я работаю или выступаю, я покупаю сувенирную тарелочку. С годами это для меня стало очень серьезной мотивацией. За ней я поеду, например, в Петрозаводск вместо Парижа (ведь из Парижа у меня тарелочка уже есть и я там уже выступал)! А еще в Петрозаводске, где я еще пока не был, — неохваченное количество руководителей.

Или вот подстаканник. Пью из него чай — и вспоминаю, что мне его подарил клиент.

И таким образом каждый раз я себе ненавязчиво напоминаю, что для меня клиенты — это самые близкие люди после родственников и друзей. На них я ориентирую и работу компании, и собственную жизненную стратегию.

Не бывает «сегмента B2B» и «сегмента B2C». Есть только один сегмент — H2H, human to human. Бизнес — это почти всегда «глаза в глаза», это прежде всего человеческие отношения.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Перетряхните свой ящик с «ненужными подарками» и составьте из них маленький музей. Он может занять всего одну полку в вашем кабинете. Но когда кто-нибудь из клиентов снова заглянет к вам в гости и увидит свой подарок на почетном месте, ему будет приятно.

## Чуть-чуть № 126

### Классовая теория

Есть такой романтический взгляд на бизнес: каждый клиент должен быть одинаково дорог и любим. На практике это не так, хотя ни один предприниматель публично в этом ни за что не признается.

Когда количество клиентов «Ауди Центр Таганка» достигло 16 тысяч, мы уже физически не могли охватить их всех своей любовью и вниманием. У нас работало 44 продавца. Этого было достаточно для продаж, но недостаточно для того, чтобы равномерно окружить заботой каждого человека из нашей клиентской базы. А нанять больше продавцов нельзя — это чрезмерные издержки, пойти на которые мы тоже не могли.

Тогда мы решились на внутреннее ранжирование клиентов по принципу их платежеспособности и перспективности. Сначала выделили «любимых» — самых прибыльных. Тех, кто покупает автомобили не только для себя, но и для своей организации. Их оказалось всего 480 человек. Двадцать взял на себя я лично, двадцать — коммерческий директор и т. д. Цель — выстроить с каждым из них близкие отношения, чтобы никому даже в голову не пришло от нас уйти. Потеря «любимого» — катастрофа.

Второй сегмент — клиенты «дорогие». Это те, кто покупает машины не только себе лично, но и жене, дочери, теще. На чьи вкусы ориентируются сотрудники их компаний. С такими клиентами нужно дружить, контактировать как минимум раз в два месяца, узнавать, как дела на работе, приглашать на тест-драйвы, поздравлять с днем рождения. Цель — чтобы они не только сами обновляли у нас свои машины, но и были агентами сарафанного радио. Третий сегмент — просто клиенты. Это те, кто покупал у нас машину однажды и, может быть, даже в кредит, но все равно способен сделать покупку в будущем. Особенно если это молодой человек с перспективой роста доходов. Это, кстати, одна из задач — отслеживать жизненный путь покупателя, вовремя переводить его из одной категории в другую. Ведь тот, кто сегодня является «просто клиентом», завтра может получить повышение по службе, открыть свой бизнес, удачно выйти замуж — и вот он уже «любимый», а может быть, даже VIP-клиент.

Результат такого распределения усилий сообразно платежеспособности не заставил себя долго ждать. Наша прибыль вскоре выросла

на 67 процентов. Без каких-либо дополнительных инвестиций, просто благодаря продуманному решению.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Задумайтесь о классификации вашей клиентской базы. Как распределить усилия сотрудников в зависимости от полезности клиентов? Все ли вы сделали, чтобы ваши покупатели принесли наконец вам свои деньги?

## **Чуть-чуть № 127**

### **Хороший клиент — недовольный клиент**

Точнее, наоборот: недовольный клиент — это хороший клиент. Почему? Потому что его гораздо проще превратить в вашего адепта, чем клиента равнодушного. Меня всегда поражало: почему многие фирмы тратят немалые средства на привлечение новых клиентов, но при этом не делают ничего, чтобы удержать колеблющихся. Ведь найти и привлечь нового клиента стоит в 5–10 раз дороже.

Вообще новых, еще не охваченных клиентов сейчас очень мало, и ведут они себя обычно примерно так: открывают ногой дверь, с порога начинают: «Какая у вас скидка? Что — никакой?! Ну, тогда я пошел к тем, кто посговорчивее»...

Тут надо иметь в виду, что среди таких недовольных два процента всегда будут раздражены, что бы вы ни делали. За их внимание бороться не нужно. Такой «подарок» лучше самим отправить к конкуренту. Но с остальными недовольными клиентами работать можно и нужно: «Вам не понравилось блюдо? Приносим свои извинения, мы просто не будем включать его в счет. А вот еще скидка на следующее посещение». Практика показывает, что как только стресс снят и нормальный человек получил то, чего добивался, он моментально меняет гнев на приступ благодарности — и после этого он уже ваш навеки. Вы его не предали, не бросили, не пренебрегли его интересами — такое не забывается. Помните, я рассказывал про пожизненную стоимость клиента? Это тот самый случай. Потеряв на маленькой уступке, вы получите возможность заработать еще 184 раза и с лихвой компенсируете затраты на любезность.

Еще одна польза от недовольных клиентов заключается в том, что они — ваши бесплатные агенты контроля качества. Недовольный клиент первый увидит недочет в вашей работе. Поверьте, для вашего бизнеса будет гораздо хуже, если человек, столкнувшись с браком или плохим сервисом, не вернется к вам со своевременным сигналом, а просто

промолчит и уйдет к конкурентам, а заодно расскажет всем встречным и поперечным о своем огорчении.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

В шоуруме шум? Кто-то чем-то недоволен? Немедленно идите и проверьте на практике то, о чем только что прочитали.

## **Чуть-чуть № 128**

### **История с матерком**

Был у нас один клиент, предприниматель, руководитель компании. Он купил в нашем салоне Audi A6 и решил, что теперь ему можно все. И вот приезжает этот клиент на техобслуживание и начинает громко и нецензурно выражаться. Не ругаться — он так разговаривает. Я сказал ему, что здесь так нельзя, у нас женщины работают. А он отвечает, что по-другому не умеет — мол, привыкайте. Ну хорошо, не драку ведь затевать? Получил услугу и уехал. А я в тот же день написал ему письмо, что отказываю в дальнейшем обслуживании, и прислал ему адреса других техцентров.

И что вы думаете — он исчез? Приехал со мной разбираться? Написал гневный пост в Facebook или жалобу в Роспотребнадзор? Ничего подобного: этот клиент вдруг проникся к нам огромным уважением. Через день приехал к руководителю сервисного центра и говорит: «Вот, письмо от вас получил. Я понимаю, со мной вы больше не работаете, но пусть мою машину мой водитель на ремонт привозить будет?» А через три месяца приезжает покупать Audi A6 его друг. На вопрос, как о нас узнали, он так и сказал: «Мне вас порекомендовал тот матерщинник, которому вы отказали в обслуживании». Оказывается, этот случай он теперь рассказывает всем своим друзьям, родственникам, партнерам — и на них это тоже производит впечатление. Логика, видимо такая: раз эти люди готовы отказаться от денег ради принципов, значит, им можно доверять.

Так что, если встает выбор между неадекватными капризами клиента и вашими правилами, всегда выбирайте правила. Чаще всего люди сами это поймут и оценят. Ну, а если потеряете клиента — среди них бывают такие, кого и стоило бы потерять. А вот если вы будете пытаться угодить каждому, то в итоге вы точно потеряете всех.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Признайтесь себе: какой тип клиентов вы сами ненавидите всей душой? Задумайтесь, а что такого уж страшного случится, если вы будете просто

отказывать им в обслуживании? Набросайте шаблон типового вежливого письма (или устных формулировок) именно для таких случаев.

## Чуть-чуть № 129

### История с матерком — 2

Но это, конечно, не значит, что недовольный клиент не проблема. Чаще всего недовольство все-таки оправданно, и виной тому — вы сами и качество ваших услуг. Согласно статистике, 90 процентов недовольных больше не возвращаются. А 95 процентов уходящих даже не скажут о причине своего ухода. У нас в свое время таких было 18 процентов в месяц, и я считал это недопустимым.

По таким клиентам мы раз в неделю проводили плановые планерки с руководителем сервисного центра и маркетологом. Как удержать этих людей? Правило первое: не торопиться бежать и извиняться в духе: «Мы больше так не будем!» Им не нужно ваше покаяние. Им нужен конкретный шаг навстречу. Согласно тем же социологическим исследованиям, клиенты уходят молча, потому что не верят, что их недовольство как-то подействует на фирму-продавца и в ней произойдут изменения.

Поэтому правило номер один: быстро разобраться и принять меры. Для этого с самого начала нужно предоставить пока еще довольному клиенту окно возможностей для обратной связи. Инструментов для этого уже придумано много, а если включить собственный креатив, то можно еще придумать столько же. Любое общество состоит преимущественно из «тихого большинства», которое не любит скандалить, поэтому надо этому большинству помочь донести до вас свою жалобу. Даже обычная красная и зеленая кнопка на столике в вашем кафе — это уже неплохо. Особенно если на сигнал тревоги тут же приходит не официант, а дежурный менеджер, а еще лучше — руководитель подразделения. Вообще за количество недовольных клиентов должен отвечать коммерческий директор — этот параметр стоит внести в его KPI.

Но если разбирательство выявило, что никакой вашей вины нет, а просто вы имеете дело с обыкновенным придурком, то не нужно извиняться «на всякий случай». Был у нас как-то звонок: «Увольте эту овцу, а то я больше у вас покупать не буду». Разобрались. И оказалось, что клиент сам ее оскорблял. А если бы я извинился, а потом пошел и уволил свою сотрудницу? Какие бы пошли разговоры в коллективе?

## ПРЯМО СЕЙЧАС

Наверняка среди ваших друзей или родственников есть люди тихие, нескандальные. Попросите кого-нибудь из них провести в вашей

компании «контрольную закупку» и прислушаться к собственным ощущениям, а потом рассказать вам о них. Уверен: их реакция поможет вам найти формы обратной связи для «тихого большинства».

## Чуть-чуть № 130

### Госпожа AIDA

Вообще-то термин «обратная связь» пришел в маркетинг из электрофизики. Он был введен в оборот в 1860-е годы и тогда имел отношение к компонентам электрической цепи. Лишь во второй половине XX века этот термин стали использовать в сфере профессиональных взаимоотношений между управляющими и сотрудниками, продавцами и покупателями.

Дуглас Стоун и Шейла Хин, основатели консалтинговой фирмы Triad Consulting Group, в своей книге «Спасибо за отзыв. Как правильно реагировать на обратную связь»<sup>14</sup> пишут: «Обратная связь — это все те комментарии, которые вам приходится слышать в свой адрес. Обратная связь может быть формальной и неформальной, прямой и косвенной, грубой и изысканной, абсолютно очевидной и незаметной».

В конечном счете борьба за обратную связь — это главный метод работы с ключевым показателем любого бизнеса — эффективностью клиентской базы. Некоторые неопытные менеджеры всерьез говорят: зачем нам эта база, столько с ней возни. Ведь главное — сам продукт. Если он классный, то люди сами придут и встанут в очередь. Это большое заблуждение. Нет, не придут. Любой продукт, даже самый суперкрутой, нуждается в маркетинговом продвижении.

По моему опыту, у здоровой компании клиентская база должна расти как минимум на 10 процентов в год. Все клиенты в ней делятся на пять категорий. Первая — потенциальный клиент, то есть потребитель, который проявил интерес и оставил свои контакты. Вторая — клиент, который купил ваш продукт или услугу и оставил обратный адрес. Третья — постоянный клиент: это тот, кто повторно сделал покупку в течение 18 месяцев (например, купил машину, потом купил брелок, в следующий раз приехал на техобслуживание). Четвертая — потерянный клиент, тот, кто не сделал покупку в течение 18 месяцев. Таких в идеале не должно быть совсем, но я еще не видел ни одной компании, где бы их количество равнялось нулю. И, наконец, пятый — это клиент, которого удалось вернуть.

Качество клиентской базы — это результат постоянной борьбы за обратную связь. Закон тут простой и вечный: чем больше контактов, тем больше вероятность новых покупок. Начните работать по принципу AIDA (Attention, Interest, Desire, Action), что значит «внимание, интерес, желание, действие». Это такая модель потребительского поведения,

дающая последовательность событий, ведущих к принятию решения о покупке: внимание → интерес → потребность → действие. И не отчаивайтесь, каким бы безнадежным ни казался тот или иной клиент. Продажи — это удел людей упрямых. Помните: если у вас есть контакт человека, значит, вы всегда можете на него воздействовать.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Проанализируйте качество вашей клиентской базы. Узнайте соотношение в ней клиентов потенциальных, потерянных и постоянных. Подумайте, какими методами вы можете из первых и вторых сделать третьих.

## **Чуть-чуть № 131**

### **Большие деньги пахнут... заботой и вниманием**

Как-то император Веспасиан объяснил своему сыну Титу, тоже будущему императору: *Rescupia non olet* («Деньги не пахнут»). Речь шла о налоге на покупку мочи из общественных туалетов, которая тогда применялась для дубления кожи, стирки и отбеливания белья. Сын упрекнул отца за недостойный источник налогов, на что Веспасиан поднес к носу Тита монету и спросил, пахнет ли она. «Нет», — признал сын. Тут-то император и произнес фразу, вошедшую в историю, и разговор был исчерпан.

А вот еще одна «туалетная история». Она случилась уже в наши дни, в Берлине, куда мы приехали как-то с семьей на праздники. Во время затянувшейся прогулки наш маленький сын вдруг захотел в туалет. Очень сильно захотел. Зашли в один магазин, в другой, в кафе — везде отказывают. А сыну уже не вмоготу. Наконец в очередном магазине продавец с пониманием кивнул, взял ключик и открыл для нас служебный туалет. Мы с женой облегченно вздохнули, присели на диванчики и стали ждать. Оглянулись — и вдруг поняли, что зашли не куда-нибудь, а в часовой салон Cartier. Продавец любезно предложил нам каталог. Листая страницы и ожидая сына, супруга вдруг предложила: «А давай уже купим тебе, наконец, хорошие часы? Мы ведь давно хотели». Если бы мы просто шли мимо этого магазина, я бы счел это предложение расточительством. Но сейчас я был так растроган и благодарен продавцу за заботу о сыне, что подумал: а правда, почему бы и нет?! И купил самые дорогие в своей жизни часы. Ношу их редко, только на праздники, но каждый раз, когда их надеваю, вспоминаю тот случай и до сих пор испытываю чувство благодарности к тому человеку. Хотя казалось бы — ну, что он такого сделал? Просто оказал любезность.

А может быть, у него такой жизненный принцип: помоги человеку, если можешь. И не важно, покупатель перед тобой или нет. По большому счету все люди на планете — твои потенциальные покупатели. Просто не все еще поняли, что должны принести свои деньги именно вам.

## ПРЯМО СЕЙЧАС

Дайте установку всем работникам фронт-офиса: если вы видите возможность оказать клиенту мелкую услугу, которая стоит не больше определенной суммы, — оказывайте ее без дополнительного утверждения. Расходы вам компенсируют.

## Чуть-чуть № 132

### Главная книга руководителя

Это, конечно, «Книга отзывов и предложений». Обычно ее зачем-то прячут подальше от глаз клиента, а я считаю, что нужно делать наоборот: следует создавать дополнительные стимулы, чтобы клиенты писали в нее как можно чаще — будь то бумажная версия, соответствующий раздел на сайте или отзывы на сервисах типа [otzovik.com](http://otzovik.com).

Я читаю эту книгу регулярно и всю жизнь. Вот лишь один отзыв, который говорит сам за себя. Даже не буду комментировать, насколько он интересен и полезен. Просто почитайте:

«Зашел в салон. Думаю, машину не куплю, так хоть мороженое бесплатно поем (была тогда у нас в салоне такая традиция. — *В. М.*). А надо сказать, это важно: с утра не ел ничего.

Продавцы начинают со мной разговаривать, и первый вопрос: “Сколько у вас денег?” Я сумму назвал, о-о-очень маленькую для покупки Audi. Мне говорят: давайте думать, варианты рассматривать. Говорю, мне бы на полчаса выйти, перекусить. Отвечают: вы пока варианты посмотрите, с кредитом определитесь, а потом сходите. Прошло минут сорок, стало понятно, что могу себе позволить Audi A4, и притом с хорошими кредитными условиями, в нормальной комплектации. И тут открывается дверь и заносят еду (из ресторана, что неподалеку). И ставят ее передо мной, говорят: “Угощайтесь, пока мы посмотрим, что из машин в наличии имеется”.

Мне, обычному покупателю, принесли самое нужное на тот момент — поесть!

Стоит ли говорить, что машину я, конечно, купил — Audi A4, и прослужила она верой и правдой до ста тысяч пробега. Потом я снова пришел в этот салон и поменял ее на новую Audi.

Так по сей день пока этой марке изменить не смог.

Потом узнал, что продавал (да нет, не продавал, а убедил в том, что я могу купить, помогал не стесняться своих желаний, окружил теплом и вниманием, и самое главное на тот момент — накормил, а впоследствии стал добрым товарищем) лучший продавец Audi A8 в мире! И конечно, потом я перезнакомился со многими сотрудниками компании и по сей день к ним хорошо отношусь. Потому что это — Люди!»

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Вы помните, где висит ваша «Книга отзывов»? Как придете на работу — первым делом возьмите почитать.

## **Чуть-чуть № 133**

### **Играй в покер с конкурентами**

Конкурентов нужно уважать, любить и... изучать. Однажды я обнаружил, что мои конкуренты — почти все непубличные люди: интервью не дают, о себе не рассказывают. Я взял это на заметку и стал делать наоборот — появляться на различных мероприятиях, пиариться на сайте, в СМИ, социальных сетях... Через какое-то время журналисты сами стали обращаться ко мне за комментариями и экспертными мнениями. Это нам очень помогло в развитии бизнеса.

Работа с конкурентами похожа на игру в покер: ищите у них слабые места, будьте наблюдательны — и найдете, в чем они уязвимы.

Однажды я написал по адресу обратной связи, указанному на сайте конкурирующей компании, и задал вопрос. Мне ответили только через три дня. Ага, значит, мы будем отвечать в течение одного. Ввели жесткое правило — и еще чуть-чуть вырвались вперед.

Или, например, приходят сотрудники от конкурентов. Можно просто взять их на работу или отказать. А можно еще и поговорить. «Что вам на прежнем месте работы нравилось, а что не очень? Большая цель у компании есть? А система мотивации? А какая?»

Будьте любопытными. Даже если вы случайно познакомились с сотрудником компании, которая не является вашим прямым конкурентом, — все равно спрашивайте, спрашивайте, спрашивайте. «А какие у вас новые продукты? А что лучше всего получается? А какая самая маргинальная услуга?»

Можно еще позвонить — прямо по телефону, указанному на сайте. Например: «А есть у вас автомобиль белого цвета?» Они отвечают: «Нет, только черные». Значит, можно немного повысить цены на

автомобили белого цвета. И вот уже ваш звонок многократно окупился — принес вам сотни тысяч рублей.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Снимите трубку и наберите номер конкурента. Да, это совсем нетрудно.

### **Чуть-чуть № 134**

#### **Враг твой — друг твой**

«У меня нет ни друзей, ни врагов — только конкуренты», — говорил миллиардер Аристотель Онассис.

Но мне больше нравится другой афоризм: «Учитесь у своего конкурента, потому что он будет учиться у вас». Это сказал Джефф О'Лири, ведущий американский военный аналитик, автор стратегии по борьбе с терроризмом.

Я называю всех своих соперников друзьями — и вовсе не для того, чтобы поехидничать. С ними действительно лучше дружить. А можно ведь еще и договариваться. Как, например, мы когда-то договорились с компанией «Независимость» — если переманиваем специалистов, то платим друг другу 10 тысяч долларов за каждого. И это сработало. А потом мы научились настолько друг другу доверять, что стали показывать свою управленческую отчетность.

Зачем? Чтобы вместе думать. Мы делали выводы, и конкуренты делали выводы.

Сильный конкурент заставляет развиваться. И не только: он ведь вам делает еще и бесплатный аудит, указывая на слабые места вашей компании.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Выпишите на листок бумаги всех своих конкурентов. Подчеркните тех, кто не испугается, если вы им позвоните. А теперь предложите хотя бы одному из них вместе пообедать.

### **Чуть-чуть № 135**

#### **Немного партизанщины**

В выходные, конечно, лучше отдыхать. Но вот вы едете по МКАДу на машине и видите магазин конкурентов. Почему бы не притормозить и не потратить полчаса на то, чтобы прикинуться клиентом и их изучить?

Как они вас встречают? Как выглядят их продавцы? Как они предлагают товар? Как работают со скидками? О чем между собой переговариваются?

Помните фильм «V — значит “вендетта”»? Там главный герой говорит героине, которая у него в заложниках: «Ты теперь знаешь цвет стен в моем подzemелье. Для умного человека этого достаточно, чтобы меня найти». Точно так же умный менеджер по одной мелкой детали может понять все о состоянии конкурирующей компании и вовремя принять правильное решение.

Потом я перестал сам совершать такие вылазки: меня начали узнавать в лицо. Но не успокоился. Нашел выход: стал поручать это дело новичкам, и уже они теперь ездили по конкурентам. А когда возвращались в офис, я всегда задавал им два правильных вопроса: «Что понравилось?» и «Что ты увидел такого, что они делают очень хорошо? Может быть, даже лучше нас?»

Далее анализировал и делал соответствующие выводы.

Никогда не расслабляйтесь, каким бы успешным вы ни были. Исследуйте и мониторьте рынок, держите руку на пульсе. В наше время достаточно одной ошибки, чтобы тебя обошли на трассе.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Какой сегодня день? Возьмите себе за правило именно в этот день недели совершать регулярные вылазки в магазины конкурирующих компаний. Поверьте, это совсем не трудно.

## **ТЕХОСМОТР**

*Изнашиваются со временем и машины, и люди. Но это не значит, что нет спасения. Небольшой ремонт можно устроить не только механизмам, но и себе самому. Чтобы прослужить дольше — и родным с близкими, и своему делу. Но еще лучше — не доводить дело до поломок, а поддерживать себя в хорошей форме изо дня в день.*

## **Чуть-чуть № 136**

### **Пока не поздно пить боржоми**

Если вы заработали миллиард, но в шестьдесят лет у вас отказали почки — зачем нужен такой успех?

Успех — это энергия. А энергия — это здоровье.

Есть две вещи, которые не должны страдать от вашей занятости. Это семья. И это спорт. Вы работаете по 16 часов в сутки? Отлично, значит,

занимайтесь спортом на работе. В Советском Союзе было много глупостей, но вот производственную гимнастику внедряли на всех предприятиях умственного труда не просто так.

Мозгу, как и мышцам, нужны и нагрузка, и отдых. Поэтому обязательно практикуйте спортивные паузы. Для этого вовсе не обязательно выделять отдельное помещение под фитнес-клуб. Сгодится обыкновенный стол для пинг-понга. Или гиря, турник, обруч, эспандер. Можете бегать — бегайте. Не можете — после обеда просто два раза обойдите вокруг квартала. Рядом с офисом есть батутный центр? Отлично! Нет времени ни на что? Просто упадите на пол и отождмитесь десять раз.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Купите гантели и просто положите в своем кабинете. Сначала можете даже про них забыть. Но вот увидите: через какое-то время руки сами к ним потянутся.

## **Чуть-чуть № 137**

### **Ловушки спорта**

Это было в седьмом классе. В спортивном зале поставили турник. Все мальчики должны подтянуться — кто сколько сможет. Один подходит: раз, два, три, четыре, пять, шесть, семь, восемь, девять, десять. Другой — почти столько же. А у меня уже рост под метр восемьдесят, вес соответствующий, а руки силу еще не обрели. Раз, два — и замер на полпути к перекладине в бессильной агонии. Весь класс смеется, девчонки обзывают сосиской. А ведь я в классе неформальный лидер.

Как же это ударило по самолюбию! Спасибо маме. После случившегося она мне подарила книгу, что-то типа «Физкультура и спорт в вашей жизни». И я ее от корки до корки прочитал, воодушевился — и вперед. Если человек чего-то по-настоящему захотел, реальность тут же начинает откликаться. Мне купили гантели. Потом откуда-то папа принес 10-килограммовую гирю. Затем кто-то из родственников, видя мое увлечение, принес еще одну. Они, кстати, до сих пор дома у меня лежат на видном месте, как напоминание о первом серьезном достижении.

Дальше — я уже сам во дворе ставлю турник. Специально прямо над тропинкой, которая ведет в туалет. Для себя я придумал такое правило: иду из туалета — подтягиваюсь. Сначала получалось всего три раза, потом пять, потом десять, через полгода я уже делал выход силой, а в десятом классе установил школьный рекорд по подтягиваниям и завоевал первое место среди всех десятиклассников города и района. Грамота до сих пор хранится в моем архиве.

Спорт — это, конечно, прежде всего сила воли. Но для силы воли тоже можно расставлять ловушки. В том числе и на работе.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Возьмите себе за правило — никогда не пользоваться лифтом. Перемещаться между этажами только по лестнице. И шагать через две ступени. Для начала — хотя бы только в собственном офисе.

## **Чуть-чуть № 138**

### **Назло рекордам**

Бизнес и спорт очень похожи друг на друга тем, что в обоих случаях важен результат. Кто выше, быстрее, сильнее — тот и победитель, тот и наслаждается успехом. А кто ищет жилетку, чтобы рассказать, как ему не повезло, тот никогда не станет чемпионом.

Первых знают все, остальных — только некоторые.

Но между бизнесом и спортом есть и существенное различие: спортсмены до 90 процентов своего времени посвящают тренировкам. На сами же соревнования отводятся часы, а иногда даже минуты.

А вот в бизнесе ГЕНдиректор 90 процентов своего времени тратит на соревнования, то есть на работу. И всего 10 процентов в лучшем случае остается на развитие, на то, чтобы потренировать мозговую мышцу, улучшить навыки управления, научиться выстраивать стратегию дистанции, срезать углы, изучать конкурентов, вырабатывать в себе психологию победителя.

Великие чемпионы и правильные бизнесмены ненавидят проигрывать еще сильнее, чем любят выигрывать. Тем удивительнее, что даже этими 10 процентами времени, которое должно быть отдано развитию, большинство предпринимателей и менеджеров пренебрегают. Вы когда-нибудь видели спортсмена, который выходит на поле или на ринг с пузом навыпуск, вообще ни часу не потренировавшись?

Абсурд? В бизнесе такой абсурд происходит на каждом шагу. И никого он почему-то не удивляет.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Купите книгу велосипедиста Лэнса Армстронга «Мое возвращение к жизни»<sup>15</sup>. Это великий спортсмен, который вернулся на дистанцию даже после того, как победил рак в поздней стадии. Читая, постарайтесь найти что-то общее между бизнесом и спортом.

## Чуть-чуть № 139

### Пора съесть «помидорку»

Ученые давно пришли к выводу, что наш организм работает эффективно девяносто минут. Затем эффективность падает. Поэтому секрет работоспособности заключается в умении правильно отдыхать.

Успешный человек — это почти всегда трудоголик. Но свой трудоголизм нужно уметь правильно «закусывать». Необходимо овладеть искусством пауз и научиться правильно расслабляться. Существует вреднейшая поговорка менеджера: сделай или умри. Зачем мне мертвый сотрудник? Или даже полумертвый? Это только в рассказах Джека Лондона герои, преодолевая перевалы и переходы, выбиваются из сил. При этом, кстати, не все из них достигают цели.

В своей книге «Великие по собственному выбору»<sup>16</sup> американский бизнес-аналитик Джим Коллинз рассказывает историю двух экспедиций на Южный полюс. Одна — под руководством Руаля Амундсена, вторая — во главе с Робертом Скоттом. Две с половиной тысячи километров по ледяной пустыне. Стратегия Амундсена была следующей: каждый день проходить определенное количество километров. Даже если погода сегодня прекрасная, а команда полна сил и готова двигаться дальше, все равно привал. Скотт выбрал иной подход: проходить каждый день максимально возможное расстояние. Пока хватает сил. Когда он пришел к полюсу, то увидел там норвежский флаг. Его конкурент в этот момент уже прошел 900 километров в обратном направлении. А команда Скотта погибла по дороге в базовый лагерь от холода и истощения.

### ПРЯМО СЕЙЧАС

Проведите мозговой штурм и попытайтесь найти простую идею работы с паузами. Франческо Чирилло, например, еще в конце 1980-х придумал технику тайм-менеджмента, которую назвал «метод pomodoro», то есть «метод помидора». Одной «помидоркой» он называл 25-минутные периоды работы, на которые разбивал любую задачу; после 25 минут работы обязательно следовал пятиминутный перерыв на отдых. Теперь это классика тайм-менеджмента. Но я уверен, что вы в состоянии изобрести и собственный метод.

### ДТП

*Хорошо, если вы уже десять лет ездите без повреждений и аварий. Но, положив руку на сердце, ответьте: вы уверены, что следующие десять лет вам так же повезет? Без конфликтов на дороге, без*

*ошибок в бизнесе редко обходится. Даже если вы осторожный и опытный водитель, не факт, что в вашу машину не врежется кто-то другой. Поэтому к таким происшествиям нужно быть готовым независимо от того, чем вы рулите — автомобилем или компанией.*

## **Чуть-чуть № 140**

### **Хвалить прилюдно, ругать наедине**

Над привычкой никогда никого не осуждать я работал два года. Это гораздо труднее, чем может показаться. Особенно осуждать за глаза.

Представьте себе ситуацию: в кругу своих менеджеров вы обсуждаете какую-то проблему и высказываете негативное мнение о коллеге, которого в кабинете нет. Что происходит потом? Не сомневайтесь: ваши сотрудники в течение пяти минут после совещания всё ему передадут. Но до него информация дойдет через постороннюю интерпретацию. А может, кто-нибудь уже сейчас строчит ему эсэмэску: «Рой окоп, шеф тебя разносит по полной программе, сейчас будет контрольный в голову».

Запомните золотое правило: хвалить лучше прилюдно, ругать — один на один. Публичное осуждение чьей-то ошибки — это еще одна ошибка. Люди такого не прощают, даже если понимают, что ругают их за дело. Будет ли он после этого доверять своему ГЕНдиректору? Конечно же, нет! А доверие — это основной ресурс руководителя. Как только доверие исчезает, бизнес очень быстро начинает хромать на обе ноги.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Возьмите себе за правило: как только вами овладевает гнев, замолкайте и считайте до десяти. Эти десять секунд сэкономят вам много рабочих дней и миллионы рублей.

## **Чуть-чуть № 141**

### **«Тогда сам подбирай колор и сам крась. А меня здесь нет»**

Помните сцену из фильма «Мимино», когда маляр-аристократ после того, как на него наорал директор аэропорта, кладет палитру на стол и идет писать заявление? Вот десять типичных причин увольнений «по собственному желанию».

- Сильно нагружают.
- Не признают вклад в общее дело.

- Не награждают, не благодарят.
- Нет заботы со стороны руководителя.
- Руководитель не держит свое обещание.
- Нанимают и выдвигают «неправильных» людей.
- Не предоставляют возможность приобрести новые знания.
- Ограничивают заработок.
- Не бросают сотрудникам интеллектуальный вызов.
- Нет необходимой информации для работы.

Все эти десять пунктов я не из книжки вычитал. Это результат моего собственного маленького исследования длиной в жизнь. Обратите внимание, что подавляющее большинство причин ухода сотрудников не имеют никакой материальной подоплеки. А значит, их можно исправить без каких-либо издержек. Все, что от вас потребуется, — немного чуткости к своим сотрудникам и внимания к своему поведению.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Еще раз взгляните в этот список, дайте себе честный ответ по каждой строчке. Если у вас в компании есть человек, который всегда говорит вам правду, обсудите этот список с ним.

## **Чуть-чуть № 142**

### **Прощальная чашка чая**

У меня есть очень простой метод работы с увольняющимися сотрудниками. Каждый раз, когда мой сотрудник кладет мне на стол заявление, я его приглашаю на «прощальную чашку чая». Причем независимо от того, хочу я, чтобы этот человек остался, или готов сам ему скатертью дорожку постелить.

Говорят, что чай — это огромный мир, помещенный в маленькую чашку. Что это не напиток и не горсть сухих листочков, а образ мыслей и философия жизни. Не зря же знаменитый литературный герой Шерлок Холмс говорил: «Я в данный момент слишком занят, мне нужно выпить чаю».

За чаем я задаю следующие вопросы.

- Какое у вас было самое приятное событие за время работы?
- Что бы вы изменили в своем подразделении?
- Что бы изменили во всей компании?
- Что у нас тут есть такого, чего я не знаю?

Поверьте, это будет одна из самых полезных чашек чая, что вы пили в жизни. Во-первых, ваш сотрудник, может, и передумает уволиться.

Не исключено, что его решение было спонтанным или проблема, из-за которой он решил сменить работу, яйца выеденного не стоит. И тогда вы сэкономите кучу денег, которую потратили бы на поиск и воспитание нового специалиста. Но даже если решение человека окончательное, все равно это чаепитие принесет вам много пользы. Сбросив маску лояльности, человек способен рассказать вам много такого, о чем вы раньше и не догадывались. Вы вовремя услышите тревожные сигналы. Или, наоборот, убедитесь в правильности некоторых решений. Да если даже вы просто спросите: «Какая кличка у ГЕНерального?» — это уже многого стоит. Я, например, именно так узнал свою собственную.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Если вам принесут заявление об увольнении — не спешите предавать бывшего коллегу забвению. Протестируйте на нем мой метод. Уверен, вам понравится.

## **Чуть-чуть № 143**

### **Финансовый директор vs главный бухгалтер**

Ни в коем случае нельзя главного бухгалтера делать подотчетным финансовому директору. Это ошибка, которую совершают многие, следуя формальной логике: и тот и другой имеют отношение к деньгам. В результате получают конфликты и дополнительные риски.

Никогда не забывайте: за финансовые нарушения перед законом в вашей компании отвечают только два человека — ГЕНеральный директор и главный бухгалтер. И последний не должен работать в режиме двойной подотчетности. Моральное право ставить задачи и давать указания бухгалтеру имеет лишь тот, кто разделяет с ним ответственность за эти решения. Иначе может получиться так: финансовый директор потребует подписать сомнительный документ, бухгалтер откажется и уволится. Или не откажется, но теперь будет жить в постоянном стрессе. Или просто придет к вам в кабинет и устроит скандал. В любом случае вы получите неприятности, которые придется разруливать.

Финансы — кровеносная система любой организации, а финансовый блок — сердце. И если оно начинает барахлить, последствия коснутся всех, вплоть до уборщицы и охранника. От взаимоотношений главного бухгалтера и финансового директора часто зависят не только коммерческие показатели, но и микроклимат всей компании. Поэтому запомните простое правило: главный бухгалтер должен быть подотчетным только ГЕНеральному директору. И лучше — напрямую, а не через посредников.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Проанализируйте структуру своей компании. Нет ли в ней каких-нибудь зон риска — двойной подотчетности, конфликта интересов? Кто и когда к вам последний раз приходил с жалобой на коллег? Приглядитесь внимательнее к этому конфликту: возможно, это не просто личная неприязнь, а системный сбой.

### **Чуть-чуть № 144**

#### **Девять управленческих ударов**

Как решать проблемы сотрудников?

1. Выслушать рассказ сотрудника о проблеме.
2. Задать вопросы, собрать важную информацию.
3. Понять и сформулировать реальную проблему (как правило, рассказывают о ее симптомах, а это не одно и то же).
4. Обсудить два-три варианта решения (больше не нужно).
5. Найти оптимальное решение.
6. Составить план действий. Первый шаг должен быть предельно простым и понятным.
7. Приступить к исполнению.
8. Назначить регулярный инструмент контроля: например, специальное совещание по понедельникам.
9. Поощрить исполнителя.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Возьмите любую проблему, которая давно вас мучает, и попробуйте расписать ее по этим девяти пунктам. Уверяю вас, что после этого сложное покажется простым, а невозможное — реальным.

### **Чуть-чуть № 145**

#### **Ответ на три буквы**

Уоррен Баффет в качестве одного из своих жизненных принципов постоянно повторяет следующий постулат: «Вы не сможете полностью контролировать свое время, если не научитесь говорить “нет”!»

Для меня это абсолютная истина. Чем больше живешь, тем больше ценишь это простое и точное слово. Просто поразительно, как легко и изящно оно решает уйму проблем. Назову лишь некоторые:

- вежливо отказывая человеку, вы экономите время — и его, и свое собственное;
- сохраняете свои ценные внутренние ресурсы;
- показываете четкую жизненную позицию;
- минимизируете риски посадить на шею оппонента;
- не жертвуете своими интересами, продолжаете развиваться в интересующих вас сферах.

Наконец, как ни парадоксально это звучит, но часто через «нет» вы можете прийти к окончательному, выгодному для вас «да» кратчайшим путем.

Говоря «нет», вы запускаете аттракцион неслыханной искренности. Вы как бы поощряете вашего оппонента/партнера/противника/коллегу/сотрудника делать то же самое. Это добавляет рациональности в переговоры и ускоряет процесс.

И наоборот: малодушное «да» очень часто становится началом целой цепной реакции лжи, которая приведет в тупик не только вас, но и вашего контрагента.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Знаете, кто обманывает нас чаще всего? Мы сами. Задумайтесь, когда вы последний раз сказали себе «нет» и почему?

## **Чуть-чуть № 146**

### **Долг неплатежом прекрасен**

Еще в I веке до н. э. Публий Сир<sup>17</sup> говорил: «Небольшой долг создает должника, большой долг — врага».

Была такая страховая компания «Континенталь». И вот однажды начальник отдела безопасности мне докладывает, что у нее большие проблемы. Я сразу звоню ее ГЕНдиректору и говорю о накопившейся задолженности. А он обещает «честно»: вся сумма, но минус 15 процентов — верну завтра, но если больше — извини, как получится.

И действительно, он 85 процентов долга вернул. Те же, кто потребовал возвращения всего долга, ждут его до сих пор...

Есть у меня один знакомый лесопромышленник средней руки. Он, конечно, не Публий Сир, но тоже человек мудрый. Его рецепт работы с должниками таков: если толковый и перспективный человек попал в беду и может отдать тебе только две трети долга — бери, а остальное прости, приобретешь друга. Этот метод действует безотказно: люди ценят такие поступки всю оставшуюся жизнь. Когда они выкарабкиваются из беды,

потерянные деньги тем или иным путем к тебе обязательно возвращаются.

Эффективность управления дебиторской задолженностью — показатель, в котором всегда надо делать поправку на будущее. Умеренный гуманизм в таких ситуациях всегда выгоднее, чем беспощадность. Берите с должника то, что можно взять, и оставляйте ему чувство благодарности и долга.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Вспомните, кому вы в этой жизни прощали долги. Есть ли среди них люди, которые все еще могут быть вам полезны? Возобновите с ними общение, не напоминая о прошлом. Вот увидите, они обязательно отплатят вам благодарностью.

## **Чуть-чуть № 147**

### **Мир дешевле войны**

Однажды клиент-пенсионер купил у нас Skoda Fabia за 400 тысяч. А потом подал иск в суд с требованием выплатить ему 16 миллионов рублей. У него коррозия пошла — якобы еще в гарантийный период. Мы провели экспертизу, которая выявила: действительно, коррозия есть, но по гарантии он не обращался. Можно было с чистым сердцем ему отказать, но все-таки мир лучше войны — мы предложили ему бесплатно всю машину покрасить. А он стоит на своем: «Нет, я пойду в суд, мне нужны деньги, я морально пострадал».

Чувствуем: что-то не то. Стали разговаривать, и он вдруг признался, что очень сложно жить на пенсию. Сказал, что прекрасно понимает: 16 миллионов никакой суд не даст. А вот миллионов шесть-восемь дать может, и ему этого хватит до конца его дней. «У вас-то, — говорит, — вон сколько машин, такой шикарный салон! Поделитесь!»

С таким потребительским экстремизмом нашему брату-предпринимателю приходится сталкиваться часто. И тут нельзя вестись на шантаж, потому что тогда это вымогательство будет продолжаться бесконечно. Мы пошли в суд и доказали свою правоту. Машину ему отремонтировали, но денег он от нас не получил ни копейки.

Наш суд все-таки действительно самый гуманный суд в мире. Он априори всегда смотрит на потребителя с большей симпатией, чем на предпринимателя. С одной стороны, обычный человек чаще всего бесправен перед чиновником, с другой — как только у обычного человека возникает конфликт с бизнесом, патерналистское государство тут же встает на сторону клиента, даже если бизнес и сам на ладан дышит.

Короче говоря, в суд без крайней надобности лучше не обращаться — мир дешевле войны, эмоциям не надо поддаваться. Но если другого варианта не остается — то это уже дело принципа, и тут надо идти до конца.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Оцените свои текущие конфликты — и попробуйте решить их в досудебном порядке.

# **СНОВА САМОЕ ГЛАВНОЕ**

## **Чуть-чуть № 148**

### **Всегда будьте готовы к худшему**

Юморист Павел Воля как-то пошутил: если и правда, что человек произошел от обезьяны, то это была самая трусливая и осторожная обезьяна. Потому что чересчур смелые гибнут в первую очередь.

Утверждение спорное и нелестное для рода человеческого, но доля правды в нем есть. Идти на обдуманый риск, конечно, нужно, иначе ты заведомо лишаешь себя шанса на победу. Но всегда нужно иметь перед глазами и наихудший сценарий.

Сейчас я вас буду пугать.

В России за 2016–2017 годы количество закрывшихся юридических лиц впервые превысило количество вновь зарегистрированных. А в 2018 году статистика такова: 290 тысяч юрлиц открылось и 600 тысяч закрылось. Санкции крепчают. Налоги, несмотря на все обещания, растут. Система управления экономикой становится все менее эффективной. Что из этого следует:

- у граждан станет меньше денег;
- у компаний станет меньше денег;
- у государства станет меньше денег.

И все это, вместе взятое, почувствует каждая организация. Будет неприятно всем, и вам в том числе.

Даже если наполовину эти страхи беспочвенны, любой компании нужно иметь план Б — запасную стратегию, направленную на выживание. Антикризисные планы — это бронепоезд на запасном пути.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Возьмите выручку за год, уменьшите ее в два раза и спрогнозируйте все расходы так, чтобы осталась маргинальная прибыль. Получилось? Вы на высоте. Если нет, нужен план антикризисных мер, и как можно скорее. Не получается составить самим? Обращайтесь, помогу.

## Чуть-чуть № 149

### Эволюционируй или умри

Иногда приходится слышать: «Зачем учиться чему-то новому, если и прежние инструменты неплохо работают? Старый конь борозды не испортит. Все эти ваши новомодные методы XXI века пока еще себя не зарекомендовали, так что мы лучше проживем в веке двадцатом, нас и тут неплохо кормят». Такие слова, конечно, колыбельная перед неминуемой гибелью. Скорость изменений сейчас выросла настолько, что выбора у вас просто нет: или меняйся, или умри. И даже если вы еще этой скорости не почувствовали, это ничего не значит. Самое опасное в переменах то, что они имеют свойство происходить внезапно.

Почти шестнадцать лет я был Генеральным директором дилерского центра «Ауди Центр Таганка». И лет десять я там продавал почти одни и те же машины. Да, они немного менялись, но в основном лишь на уровне дизайна. Иногда появлялись какие-то новые технологические решения: количество «лошадок» увеличивалось, расход топлива уменьшался, электроника становилась все более продвинутой, но в основе оставался все тот же двигатель внутреннего сгорания, все те же рулевые механизмы, все те же базовые конструкторские решения.

Казалось, мировым автогигантам не о чем беспокоиться.

И вдруг — скачок: гибридные автомобили.

А потом — еще один прорыв: вместо бензобака — электробак. На международных салонах теперь целые стенды занимают электрокары. Стратегия Volkswagen — к 2025 году выпускать минимум миллион электромобилей.

А еще не так давно японцы запустили автомобиль на водороде. И весь мир теперь ломает голову: не придет ли водород скоро на смену электрокарам? Когда новые технологии подспеют? И подспеют ли вообще? А вдруг это тупиковая ветвь развития отрасли?

Изменения теперь происходят настолько быстро, что мы едва успеваем за ними следовать. Нет такой отрасли экономики, которая теперь не находится в стрессе, пытаюсь угадать будущее.

В таких условиях залогом относительной стабильности может быть лишь то, что еще недавно считалось главным источником уязвимости, — человеческий фактор. Команда умных, креативных, мотивированных людей теперь главный ресурс компании. Только люди способны вовремя

угадать перемены и к ним подготовиться, а еще лучше — использовать эти перемены в свою пользу.

А создать, удержать такую команду и грамотно управлять ею может только хороший топ-менеджер. Поэтому в современном мире эта профессия становится ключевой.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Прислушайтесь к своему внутреннему состоянию. Как вы относитесь к переменам — ждете их или боитесь? Готовы ли вы сами к перезагрузке? Заведите себе привычку регулярно задумываться над этим вопросом. Только не перед сном — а то бессонница гарантирована.

## **Чуть-чуть № 150**

### **Неужто вам покой не по плечу?**

Недавно увидел интересные данные исследования, в котором участвовали несколько тысяч человек по всей России. Их попросили перечислить, чего, по их мнению, не хватает руководителям.

Как вы думаете, что на первом месте? Профессионализм! Наши коллеги видят, что нам не хватает профессионализма.

На втором месте — спокойствие. На третьем месте — скромность. Четвертое — вежливость. Дальше — щедрость. Еще дальше — ум и компетентность.

И последнее — уважение к сотрудникам...

Я сначала удивился, а потом сопоставил факты и понял. Когда руководителю не хватает профессионализма, ему не хватает и спокойствия — он начинает суетиться, нервничать, желаемое выдавать за действительное.

Если не хватает спокойствия, он начинает самоутверждаться за счет других, вести себя нескромно, впадать в демонстративное потребление. И все равно чувствует себя неуверенно, а значит, жадничает, придерживает ресурсы на всякий случай. Наконец, начинает попросту действовать неумно. А не имея уважения к самому себе, он теряет и уважение к окружающим. Так что все закономерно.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

У вас есть в компании кто-то, кому вы доверяете, кто может сказать вам правду? Поговорите с ним. Заведите традицию делать это регулярно — хотя бы раз в полгода.

# Эпилог, или Чуть-чуть № 151

## Не бывает напрасных усилий

Да, это «чуть-чуть № 151». Несмотря на то что на обложке я обещал, что их будет только сто пятьдесят. Создавая что-то для людей, нужно всегда делать чуть-чуть больше, чем они ожидают. Не жалейте лишних усилий — они окупятся тысячекратно. Это фундаментальное правило жизни, которое безотказно действует. Сделай что-нибудь для мироздания, и мироздание сделает что-нибудь для тебя.

Эту книгу я закончил 8 июня 2019 года, в день, когда мне исполнилось 60 лет. Специально встал пораньше, чтобы вычитать финальный текст, пока мой телефон не начал разрываться от поздравительных звонков и сообщений. Набрал в адресной строке почтового ящика адрес издательства «Манн, Иванов и Фербер», приложил файл и нажал кнопку «Отправить». А потом сел в свою любимую Audi A8, которой не изменяю уже много лет, и поехал в отель «Рэдиссон Украина» — проводить эксклюзивный мастер-класс «Цель жизни — жизнь с целью».

После того как поздравительные аплодисменты в зале утихли, я сказал:

«Нет, мне не шестьдесят. Мне два раза по тридцать. И лишнее подтверждение тому — то, что сегодняшний день я решил провести не в своем загородном доме, не в ресторане “Белый кролик” и не в бунгало на Мальдивах. А здесь, в этом зале. Потому что хочу передать вам, своим коллегам, формулу жизни, которой мы все живем. Открыть вам сердце. Впервые поделиться своими главными жизненными установками — их у меня тоже шестьдесят. Один год — одна жизненная установка».

И вот установка номер один: не надо бояться напрасных усилий. Знаете почему? Потому что их попросту не бывает. Если у вас есть цель, то каждый шаг, каждый вздох так или иначе приближает вас к ней. И даже когда вы временно сбиваетесь с пути, вы все равно совершаете свои усилия не зря. Они дают вам опыт, который потом поможет идти к своей цели быстрее.

Страх перед напрасными усилиями очень липкий, он может полностью вас парализовать. Поэтому лучше допускать ошибки действуя, чем совершать ошибки бездействуя. Особенно если ты овладел искусством действовать по чуть-чуть. Идти к своим целям. Не останавливаясь. Чуть-чуть каждый день, чуть-чуть каждую неделю, чуть-чуть каждый месяц.

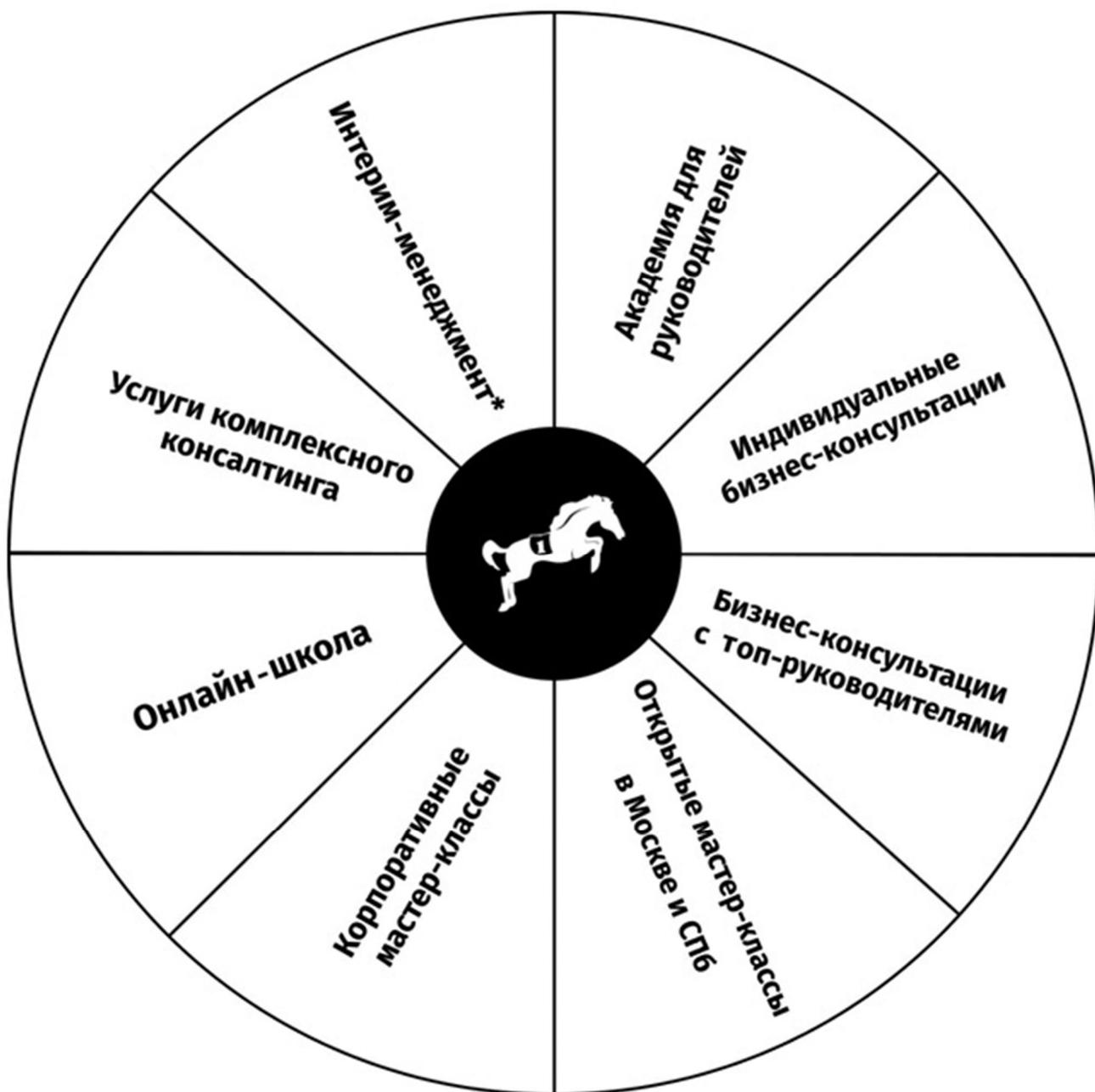
И главное — по чуть-чуть прямо сейчас.

## Об авторе



**Владимир Моженков** — основатель ГК «АвтоСпецЦентр» и «Ауди Центр Таганка», лучший менеджер Audi в Европе по признанию концерна Audi AG. «Вырастил» более 30 ГЕНдиректоров, построил 10 новых предприятий, за 15 лет увеличил капитализацию ГК АСЦ в 115 раз. Провел более 700 авторских мастер-классов и бизнес-консультаций в 68 городах России и 10 странах Европы. Семьянин, отец шестерых детей.

Сегодня компания Владимира Моженкова работает по восьми направлениям бизнес-образования и консалта.



\* Интерим-менеджмент — это консалтинговые услуги, суть которых во временном найме бизнес-мастера для решения конкретной бизнес-задачи (впервые в России).

### **Список мастер-классов**

1. Панель управления собственника. 25 ключевых показателей результативной компании (1-я космическая).
2. Панель управления для первой линейки руководителя (2-я космическая).
3. 15 ежедневных шагов руководителя.
4. ГЕНдиректор и команда.
5. Правильная материальная мотивация. Взрыв.
6. 125 форм и методов нематериальной мотивации. Большой взрыв.
7. Наука побеждать. 31 ГЕН директора + 34 ошибки.
8. Цель жизни — жизнь с целью. 60 лет — 60 установок по жизни.

9. Как в России продавать больше, чем в Европе.
10. Как собственнику построить сверхрезультативный бизнес.
11. Или эффективный или... мертвый. 15 антикризисных шагов.
12. 12 ключей менеджмента, или «Как быть на коне»

Сайт автора: <https://vladimirmozhenkov.com>

## Примечания

1. Моженков В. Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. *Прим. ред.*
2. IPO — первичное публичное предложение. *Прим. ред.*
3. Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. *Прим. ред.*
4. Браун Б. Вопреки: как остаться собой, когда всё против тебя. СПб. : Питер, 2019. *Прим. ред.*
5. См., например: Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019; Адизес И. Стремление к расцвету. Как добиться успеха в бизнесе с помощью методологии Адизеса. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017 и др. *Прим. ред.*
6. EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации. EBITDA показывает финансовый результат компании, исключая влияние эффекта структуры капитала (то есть процентов, уплаченных по заемным средствам), налоговых ставок и амортизационной политики организации. *Прим. ред.*
7. Феррацци К., Рэз Т. Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. *Прим. ред.*
8. Друкер П. Ф. Эффективное управление предприятием. М. : Вильямс, 2018. *Прим. ред.*
9. Коллинз Д. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018; Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013; Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М. : Альпина Паблишер, 2015. *Прим. ред.*
10. Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры. Почему одним всё, а другим ничего? М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019.
11. Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019.

12. Принцип win-win (от англ. победа без проигравших) — это подход, в основе которого лежит идея возможности такого взаимодействия (переговоров, конфликта и т. д.), при котором в результате обе стороны остаются в выигрыше. *Прим. ред.*

13. Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.

14. Стоун Д., Хин Ш. Спасибо за отзыв. Как правильно реагировать на обратную связь. М. : Попурри, 2014.

15. Армстронг Л., Дженкинс С. Не только о велоспорте: мое возвращение к жизни. М. : Попурри, 2005. *Прим. ред.*

16. Коллинз Д., Хансен М. Великие по собственному выбору. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. *Прим. ред.*

17. Публий Сир (I в. до н. э. — I в. н. э.) — римский поэт, мим. *Прим. ред.*

## Над книгой работали



Руководитель редакции *Артем Степанов*

Шеф-редактор *Ренат Шагабутдинов*

Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*

Литературный редактор *Анастасия Махова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайнер *Юлия Дёмина*

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Лев Зелексон, Юлия Молокова*

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**