



Максим Батырев

45 татуировок менеджера

Правила российского руководителя

45 татуировок менеджера

Правила российского руководителя

Оригинальное название:
45 татуировок менеджера

Автор:
Максим Батырев

Тема:
Менеджмент

Введение

В мире написаны тысячи книг по менеджменту, и даже если вы читали несколько десятков лучших из них, идеи из «45 татуировок менеджера» стоят вашего внимания и времени. Это квинтэссенция практического опыта одного из лучших управленцев России – Максима Батырева, - который за одиннадцать лет прошел путь от простого продавца до топ-менеджера, без связей и европейского образования, но с тысячей ошибок и сотней падений. Он искренне делится своим опытом, рассказывает об успехах и неудачах, чтобы нам с вами было легче строить карьеру и добиваться успеха.

Книга состоит из 45 глав. Название каждой главы — это татуировка, оставшаяся после полученного жизненного урока. Достаточно ли изучить эти правила, чтобы стать эффективным руководителем? Нет. Правила работают, если вы будете их применять, а не ограничитесь прочтением текста.

Все, описанное в книге, имело место в компании «Что делать Консалт», где Максим строил карьеру. Внутренняя кухня, сложности, проблемы и их решения — автор обнажает свое менеджерское сердце перед читателем, а на такой шаг может решиться далеко не каждый.

Почему хвалить коллег/сотрудников важнее, чем критиковать? Как мотивировать людей в кризис? Что отличает сильного менеджера от слабого? При каких обстоятельствах люди становятся командой? Зачем делать больше, чем от вас ждут? Почему время важнее идеального результата и что делать с «офисными террористами»? После прочтения саммари вы узнаете ответы на эти и многие другие вопросы.

За читателем остается право не соглашаться с автором, сомневаться в базовых принципах. Но данная книга — не пустое теоретизирование, за каждой татуировкой стоит реальная история, осмысленные действия, удачный и неудачный опыт, подъемы и падения, а главное — полученный результат.

Это книга для людей дела, для тех, кто хочет работать, действовать и добиваться поставленных целей.

Татуировки менеджера

Татуировка 1. Сначала научитесь играть по правилам, потом придумывайте свои

Автор убежден, что всегда надо учиться играть по правилам и не искать «волшебные кнопки» успеха. Нельзя заработать сразу миллион, если не научился зарабатывать рубль. Нельзя стать директором, если не руководил отделом. Научили его этому занятия боксом.

Будучи четырнадцатилетним мальчишкой и вдохновившись фильмом «Рокки», он мечтал о славе боксера, но на тренировках вынужден был бегать вокруг ринга, разрабатывая дыхалку. Однажды возразив тренеру и попав в спарринг с опытным партнером, он быстро выдохся и на всю жизнь запомнил, что сначала нужно разобратся в природе правил и мотивах, по которым они были приняты, и только потом придумывать свои.

Татуировка 2. Читайте, осмысливайте. Тренируйте главную мышцу

По оценке Максима Батырева, большая часть его личных достижений связана с прочитанными книгами и последующей рефлексией, довольно быстро переходящей в действия. Он убежден: книги — это инвестиции, которые возвращаются. Хотите сильные руки — качайте мышцы на руках. Хотите сильные ноги — бегайте и приседайте. Желаете быстро соображать, оперативно принимать решения и совершать открытия, нужно качать самую главную мышцу в организме — мозг.

Татуировка 3. Отказывайтесь от неверных стратегий — это проявление силы

Существует мнение, что отступать от намеченных стратегий — слабая позиция. Автор в корне с этим не согласен. Нужно уметь менять стратегию, сворачивать с пути, искать другие модели поведения, пробовать что-то новое, иногда шагать назад, если желаемого не удастся достичь привычным путем. Смена стратегии, в том числе отказ от ранее выбранной, может привести к отличным результатам.

Максим Батырев учился в военном училище и собирался сделать карьеру офицера. Ему оставался всего год до выпуска и как раз в это время выходил на пенсию его отец. Удивительным образом после 27 лет выслуги подполковник Вооруженных сил нашей страны остался без жилищного сертификата, который был положен всем военным пенсионерам. После этого отец посчитал своим долгом не дать Максиму сделать карьеру офицера, убедив его в неправильности такого выбора. Максим отказался от намеченной стратегии и, как показало время, оказался прав.

Отказаться от неверно выбранной стратегии значит проявить здравый смысл, взять ситуацию под контроль, вовремя нажать на тормоз и выйти в долгосрочной перспективе.

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

Эта татуировка появилась в первый же день работы Максима в компании «Что делать Консалт» и впоследствии стала Правилom № 1 его стиля управления. До этого он ни дня не работал в коммерческой организации, а тут ему пришлось сразу включиться в рабочий процесс, о котором он не имел ни малейшего понятия. Ехать на переговоры с клиентом, заполнять отчет, выставлять счет, отправлять его по факсу... Задать уточняющие вопросы он постеснялся, а интуиция в тот момент подвела. Первый рабочий день чуть не стал последним.

Правило «То, что очевидно для вас, не очевидно для других» он считает важным для руководителя любого звена.

Татуировка 5. Ищите сильных, слабые прилипнут сами

Тысячи людей будут ходить вокруг вас и жаловаться на жизнь. Они хотят, чтобы вы помогли им решить их проблемы или поддержали их морально. А еще лучше, чтобы вы стали их единомышленниками. Ведь делать тяжело, а жаловаться легко.

Максим рассказывает историю о двух коллегах: первый постоянно ныл о том, как все плохо, и когда начальник пригрозила им увольнением, если не будет продаж до конца месяца, сразу сдался. Максим же обратился за помощью к другому коллеге, успешному менеджеру по продажам, и тот настолько зарядил его жизнелюбием, позитивной энергией и успехом, что Максим привел клиента в последний день испытательного срока. И остался работать в компании на долгие годы.

Автор убежден: встречи с сильными нужно добиваться, их нужно искать, на них стоит равняться и брать пример. Слабые найдут вас сами.

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

Вероятно, у каждого человека, есть случаи, за которые бывает по-настоящему стыдно. Был такой случай и у автора. В ходе переговоров конкуренты предложили потенциальному клиенту большую скидку. Предложить аналогичные условия Максим мог, лишь нарушив внутренние строгие правила. Поддавшись искушению и напору своего руководителя, он это сделал и подписал договор. Но через полгода об этой сделке и других подобных, совершенных коллегами Батырева, стало известно главе компании. Всех уволили. Кроме Максима. Он был единственным, кто считал, что сам совершил ошибку, не валил вину на других и готов был сделать все, чтобы эту ошибку исправить. С того момента Максим Батырев много лет защища-

ет интересы бизнеса, фанатично следит за соблюдением тех самых норм и правил и заставляет каждого сотрудника «с пеленок» эти нормы знать и выполнять.

Татуировка 7. Не делайте работу за подчиненных

Выполнение работы за подчиненных — классическая ошибка всех руководителей, которые «выросли снизу».

Максим попал в этот капкан сразу после назначения на свою первую управленческую должность — руководителя отдела продаж. Прибыв в отдел со спасательной миссией, он принялся делать то, что умел лучше всего — продавать, один за всех. Результат был ошеломляющим. Отдел в первый же месяц работы занял первое место по компании. Максим был Суперменом, а его люди все поняли и поудобней уселись на шею «начальнику». С назначением на должность он начал называться руководителем, но не стал им, а его опыт лучшего продавца совсем не означал, что он сразу станет хорошим управленцем.

Его главная рекомендация: находите «золотую середину», умея отказываться от предыдущего опыта. В то же время не растеряйте его, он может пригодиться в любую минуту.

Татуировка 8. Не вступайте в переговоры с террористами

Террористом в бизнесе можно считать любого сотрудника, который каким-либо способом вам угрожает. Особые любители таких угроз — подразделения или персонал, обладающие уникальным функционалом.

В компании Максима Батырева одна из основных услуг — высококлассная горячая линия, а сотрудники call-центра на вес золота. Но в момент перехода компании от стадии предпринимательского лихачества 90-х годов к клиентоориентированности весь отдел превратился в террористов. Они были недовольны новыми порядками, считая, что могут диктовать собственнику бизнеса свои правила. За что были уволены в одночасье. В то время хороших специалистов было нелегко найти, и все же глава компании не стал вести переговоры с террористами. После этого менеджеры всех подразделений попеременно работали на горячей линии, пока шел подбор новых консультантов, и ни один из клиентов не заметил снижения качества сервиса.

Максим никогда не вступает в переговоры с террористами и советует читателю придерживаться этой же позиции. Когда подчиненные знают о таком подходе, они не предпринимают попыток шантажа, ведь это приводит только к увольнению.

Татуировка 9. Клиенты — наше все

Любой бизнес зависит от клиентов, но не все об этом помнят. Компания, в которой много лет работал автор — суперклиентоориентированная. И в этом большая заслуга ее генерального директора, Павла Михайловича Гориславцева. Если вопрос срочный и касается клиента, то можно прервать любой разговор, совещание и даже заседание правления компании.

Максим рассказывает о двух случаях, после которых на его сердце появилась татуировка «Клиенты — наше все». В первый раз понадобилось срочно переделать договор после окончания рабочего дня. Юрист, сославшись на то, что его график работы — с 10:00 до 19:00, отказался. Этим занялся лично глава компании, так как понимал ценность каждого клиента (хотя на тот момент клиентская база фирмы насчитывала уже более 4000 заказчиков).

Во второй раз клиент потребовал живую подпись на договоре вместо факсимиле, и гендиректор, несмотря на то, что был в отпуске, явился в офис при полном параде и даже прихватил ручку с золотым пером, чтобы лично подписать документы. Деликатность ситуации состояла в том, что представитель клиента, глава юрслужбы, в итоге не смог приехать и прислал простого курьера в самом убогом воплощении из возможных. Но это ни капельки не смутило Гориславцева, он был сама обходительность и вежливость. Ведь это был представитель клиента. А клиенты — наше все!

Татуировка 10. И даже в кабаке вы — менеджер!

Поведение менеджера в питейном заведении — обширная тема. Ключевой момент: менеджер должен организовывать работу и досуг своих сотрудников, если он рядом. Начиная с контроля совместной оплаты счета и заканчивая организацией доставки всех участников по домам в конце вечера. Автор выделяет основные моменты.

- Когда каждый платит сам за себя — это нормально. Оплата дисциплинирует людей и заставляет более аккуратно относиться к выбору блюд и напитков. Решение простое: делайте первый заказ на всех и сразу оплачивайте общий счет. Потом каждый может заказать себе дополнительно все, что угодно.
- Никаких разговоров в духе «До шести я ваш начальник, а теперь — собутыльник и друг». Вы — командир. И репутацию, которую вы завоевывали годами, можно испортить за один вечер. Пока вокруг ваши сотрудники, вы работаете.
- Существует два типа начальников: те, которых уважают родственники сотрудников, и те, которых ненавидят. Если хотите попасть во вторую категорию, то обязательно устраивайте пьянки в день зарплаты.

И еще: никогда не вступайте в переговоры о зарплате, карьерном росте и прочих подобных вопросах на общественных гуляниях. Скажите, что готовы вернуться к вопросу завтра. 80% сотрудников на следующий день не приходят.

Татуировка 11. Не работайте с моральными инвалидами

Одна из важнейших татуировок автора — никогда не работайте с людьми, если они сами осознанно не хотят меняться и верить в себя.

С самого начала своей менеджерской работы Батырев относился к сотрудникам как к главному капиталу. Уделял время их обучению, мотивировал, вдохновлял и заряжал позитивным настроением. В какой-то момент, почувствовав кадровый голод, решил набрать в отдел «свежей крови». На собеседование пришел один безликий паренек, да и тот не хотел быть продавцом, а мечтал работать курьером. Но Максим не сдавался: он убедил его попробовать, два месяца своей жизни потратил на его обучение и поддержку, считая, что лично несет ответственность за успешность данного сотрудника. Как-то вечером они разбирали аргументы, которые можно было бы привести клиентам на переговорах в пользу работы с их компанией. Наутро Максима ждал список «29 логических причин, по которым я не хочу работать», нацарапанный неровным почерком. Время и силы были потрачены впустую, а на память осталась татуировка «Не работайте с моральными инвалидами».

Татуировка 12. Называйте вещи своими именами

Многие менеджеры боятся сказать сотруднику, что он плохо работает. А когда дело доходит до увольнения, высыпают на голову сотруднику мешок упреков. Это неверный подход. Люди должны четко понимать, что от них хочет и чем не удовлетворен руководитель. Важно давать обратную связь: хвалить, когда есть повод, и не молчать, когда результаты неудовлетворительные. Так создается некая система координат. Понятно, что хорошо, а что плохо. А при наличии системы координат всегда работается легче.

Такие разговоры не бывают легкими, и всегда есть риск, что человек обидится, но зато преобразится буквально на следующий день. Помните о важности называть вещи своими именами, это помогает принимать правильные решения.

Татуировка 13. Делайте то, что проповедуете

Все разговоры о двойных стандартах начинаются с того, что руководитель сам не соблюдает правила, выполнения которых требует от сотрудников. И

это не просто некрасиво, а по-настоящему разрушительно. Нельзя заставить сотрудников читать книги, если сам даже не открываешь их. Нельзя заставить сотрудника соблюдать дресс-код, если сам ходишь в джинсах. Нельзя заставить сотрудника приходить вовремя, если сам опаздываешь на работу. Начальника всегда оценивают. Слова не должны расходиться с делом, иначе вас будут считать слабым руководителем или хуже того - лгуном.

Татуировка 14. Стая копирует вожака

Не ждите, что будет иначе. Речь идет о так называемом косвенном воспитании, выраженном в микроэмоциях, энергетике, отношении к задачам. Сотрудники по вашим эмоциям и реакциям умеют определять важные и неважные для вас вещи. А что важно для вас, то важно и для них, ведь вы — их вождь. Вы закладываете им эталон правильного поведения, эталон морали, эталон силы воли, эталон убеждений.

Руководитель всегда меняет культуру и тренды в своем подразделении, потому что стая копирует вожака. Хотите понять, какой вы менеджер — посмотрите на сотрудников, которые работают с вами больше полугода.

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

Этот принцип автор считает одним из самых главных в работе менеджера. Сотрудники ежедневно проверяют руководителя на прочность. Любое осознанно незамеченное вами нарушение — это первый признак того, что скоро «все окна будут разбиты».

В книге Максим упоминает работу Малкольма Гладуэлла «Переломный момент» и рассказывает о «теории разбитых окон», когда маленькие проступки влекут за собой серьезные преступления. Саммари на эту книгу есть в нашей библиотеке.

Злом считается проступок сотрудника, в котором имелся умысел или который был совершен осознанно. Такое нужно пресекать хотя бы для того, чтобы показать: система управления в компании работает. Добром автор называет исполнение договоренностей, а также любые другие действия подчиненных, которые вы, как руководитель, приветствуете и поощряете. Например, сотрудник остался после работы и помог закончить важный проект, хотя мог уйти домой, сославшись на окончание рабочего дня.

Наказания — это не только взыскания, штрафы и применение силы. А поощрения — не только денежное вознаграждение, карьерный рост и ценные подарки. Иногда одобрительный кивок или нахмуренные брови могут

сыграть ту же роль, главное — показать, что вы, как представитель власти, все видите и замечаете.

Татуировка 16. Учить — лечить — мочить

«Учить — лечить — мочить» по сути — этапы работы с каждым сотрудником по выполнению любой задачи. По большому счету все руководители делятся на три типа: каждый предпочитает определенное действие. Максимум предлагает использовать татуировку поэтапно:

1. Учить. Каким бы умным ни казался ваш сотрудник, вам жизненно необходимо убедиться, что он понимает задачу так, так нужно. Помните татуировку №4? То, что очевидно для вас, не очевидно для других.
2. Лечить. Этот этап наступает, если правила оговорены, сотрудник правильно понимает задачу, но все равно не выполняет ее. Сколько раз лечить? Предположим, первый раз — случайность, второй — совпадение. Но третий — закономерность. Предупредите при втором случае «лечения», что он последний. И дальше произойдет нечто неприятное.
3. Мочить. Наказывать сотрудника. Это может быть что угодно, лишь бы подчиненный испытал личные страдания и ему больше никогда не пришлось в голову не выполнять поставленной задачи. Этот этап, по сути, единственный, где ваша власть и нужна. Во всех остальных случаях лучше ею не пользоваться, а нормально договариваться с людьми.

Действуйте всегда исключительно в таком порядке, и все у вас в вашей менеджерской жизни будет прекрасно!

Татуировка 17. Развивать нужно не слабые, а сильные стороны

Когда перед глазами пример успешного человека, добившегося карьерных высот, о которых вы пока только мечтаете, велик риск начать копировать некоторые черты, делая это буквально. Но то, что у одного — его фишка, у другого — не самая сильная сторона. Зачастую такое поведение выглядит неестественно и смахивает на клоунаду. Лучше сконцентрируйтесь на своих сильных сторонах и сделайте упор на их развитие. Что же делать со слабыми сторонами? Автор советует минимизировать потери (не попадать в ситуации, где можно оголить свои недостатки).

Татуировка 18. Сильные уважают только силу

Не работайте с сильными вообще или становитесь сильнее их. Третьего не дано. В необъявленной войне за власть переговоры зачастую не приводят к желаемому результату. И тогда необходимо продемонстрировать силу, дать отпор неуправляемому сотруднику и поставить его на место. Будьте непреклонны и проведите четкую черту между дозволенным поведением и тем, что вы ни при каких обстоятельствах не будете терпеть. Ваш сотрудник может делать что хочет и где хочет, но не с вами. Здесь руководитель вы, и если мнения расходятся, ему придется принимать вашу сторону. Не готов — пусть уходит прямо сейчас.

Татуировка 19. Усиливают команду только единомышленники

Автор убежден: команда людей с одинаковыми взглядами на бизнес, результаты, подходы к работе, и главное — на общие цели - многократно сильнее и продуктивней. Работая с людьми, которые имеют иное мнение, вы постоянно будете тратить силы на преодоление сопротивления. Даже если такой человек всего один, он будет тормозить всю команду. Работайте с единомышленниками! Так эффективней. Проверено!

Татуировка 20. Не обсуждайте принятые решения с подчиненными

Один из самых страшных грехов руководителя — это попытка обсуждать со своими подчиненными принятое решение. Не поддавайтесь искушению. Вы можете не встретить поддержку свежей идеи у команды, а дело уже сделано. Это не добавляет авторитета руководителю.

Татуировка 21. Признание специфичности смерти подобно

У вас «специфика» бизнеса? Вы работаете в «специфичном» отделе? Забудьте об этом. Клиент абсолютно всегда хочет лучшее качество за меньшие деньги. И VIP-клиент, и самый малюсенький. Даже если ему не с чем сравнивать, он все равно хочет дешевле, чем вы предложите. Каждый из клиентов также хочет гарантий и моментальных решений своих вопросов. И специфика здесь ни при чем.

Признание специфики сродни капитуляции: у вас всегда будет оправдание и соблазн сваливать вину за любые свои неудачи на какие-то особенные обстоятельства, которых нет у других. На собственном опыте Максим Батырев убедился, что выбираются из плохих результатов только те отделы и компании, в которых удалось убить стереотип «специфичности».

Татуировка 22. Хвалите людей

Похвала — это выстраивание системы координат. Сотрудник будет сосредотачиваться на том, за что его хвалят, хотите вы этого или нет. Главное — хвалить людей только за то, что вы сами считаете правильным. И делать это до тех пор, пока сотрудники сами не научатся хвалить себя за те вещи, которые вы считаете правильными. Это правило работает не только в бизнесе, но и в любой новой ситуации, где вы учитесь новому. Всем хочется делать то, за что их хвалят, и стараться меньше делать то, что у них катастрофически не получается. Кроме того, похвала — это абсолютно бесплатный инструмент мотивации людей. Пользуйтесь!

Татуировка 23. Не рассчитывайте на людскую благодарность

Один из принципов Максима Батырева — возвращать людям добро, хорошие поступки и инвестиции, которые они вкладывают. Он помогает своим руководителям, которые тратят на него ресурсы, родителям, вложившим в него много сил, подчиненным, которые добиваются результатов не только для себя, но и для компании. Он тратит время, силы, энергию, но не ждет благодарности, «делает добро и бросает его в воду».

Татуировка 24. Команду создает только общее делание

Тимбилдинги и корпоративы, по мнению автора, не особо результативны в построении эффективной команды. Раздать всем сотрудникам краски и кисточки и покрасить вместе двухсотметровый забор — гораздо эффективнее для создания команды, чем поиграть всем вместе в боулинг. Потому что совместное делание всегда подразумевает участие каждого, персональный участок ответственности, видимый личный результат труда и видимый общий результат.

По случаю 15-летия компании Максим должен был участвовать с коллегами в телевизионном шоу и соревноваться с другой командой. Они поставили себе цель: выиграть «вчистую», не дав сопернику и шанса. Для этого анализировали предыдущие выпуски программы, собирали возможные вопросы, усердно репетировали, помогали друг другу, и в результате выиграли с невероятным отрывом 652:0! Запись этого выпуска есть на YouTube-канале Максима.

Этот пример — еще одно подтверждение того, что команда строится на общих действиях, переживании за коллег и единой цели.

Татуировка 25. Менеджер должен быть крайним

Больше всего сотрудники ценят руководителей за умение лично решать вопросы. Именно умение работать так, будто за тобой никого нет, прикладывать максимум личных усилий для решения вопросов отличает хорошего менеджера от плохого.

В конце 2008 года грянул финансовый кризис, и компании Максима пришлось туго. Чтобы не дать людям отчаяться, он снова стал общаться с клиентами, показывая на личном примере: даже в такое время можно продавать, и кризис — это не только угрозы, но и возможности. Это чрезвычайно сильно мотивировало сотрудников. По итогам года у них было в 1,5 раза меньше продаж, чем запланировано. У их конкурентов продаж не было вообще.

Татуировка 26. Время важнее идеальности

В бизнесе гораздо чаще выигрывает не тот, кто продумал детали и лучше подготовился, а тот, кто рискнул и сделал первым. Пусть «кривовато», пусть не до конца продуманно, пусть ошибки исправляются по пути, пусть придется извиняться перед клиентами, но вам жизненно необходимо опередить всех и потом громко заявить о своем триумфе. Иначе проиграете. Татуировка «Время важнее идеальности» помогает автору принимать решения в условиях неопределенности. Находить выход в ситуациях, когда ничего не ясно, — одна из главных компетенций современных менеджеров.

Татуировка 27. Защищайте интересы своего руководителя

Защищать интересы своего руководителя — это не принцип и не убеждение. Это навык. Этому нужно учиться, как езде на велосипеде. Гораздо проще критиковать чужие решения и возмущаться по поводу новых задач. Вместо этого попробуйте вникнуть в мотивы руководителя, разобраться в них, понять — и начните ему помогать. В конце концов у вас общая цель — развитие бизнеса. Совершенно не эффективно тратить дополнительные ресурсы на уговоры, объяснения, а порой и выяснение отношений. Лучше сразу принять сторону менеджера, подумать, как помочь ему в этой ситуации, и выполнить задачу быстро и хорошо.

Совет руководителям: когда будете выбирать, кого из сотрудников назначать на роль менеджера, возьмите этот навык за один из критериев. Его нельзя потерять или забыть. Он впечатывается навсегда.

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

Одно из безотказно работающих менеджерских правил. Идея проста: если задача не выполняется раз от разу, то подчиненному нужно создать такие условия, при которых выполнить эту задачу ему будет легче, чем не выполнить. Тогда сотрудник, выбирая между двух зол, выберет меньшее, и вероятность выполнения задачи возрастет в разы.

Автор не раз убеждался в том, что это правило работает. А когда впервые приехал в Германию, был поражен, что есть целая страна, где данный подход возведен в национальный культ. Он выяснил, что немцы не нарушают правила ПДД, им это невыгодно. Превысив скорость всего лишь на 20 км/час три раза, вы лишаетесь права вождения на три месяца, поймают за рулем — посадят в тюрьму. Обратное права можно получить после идиоттест-теста, который всегда предваряют 40 занятий с психологом длительностью один час и стоимостью 100 евро каждый. Умножайте сами. Словом, создают в стране такие условия для водителей, что в следующий раз будет легче не нарушить правила, чем нарушить. Все об этом знают и так боятся, что нарушений на дорогах почти нет. Это и есть эффективный менеджмент.

Татуировка 29. Выращивайте людей — это ваша главная цель

Людам нужно давать возможности и надежду. Не бойтесь, что вас «подсидят». Если вы сильный, выращиваете людей, показываете отличные результаты своей работы, то ваших лучших сотрудников действительно могут воспринимать как замену вам. И вас действительно могут заменить эти сотрудники. Именно в этом и есть смысл менеджерской работы. Это то, что позволит и вам расти дальше. Более того — выращенная замена есть единственное условие, при котором вы сами растете. Люди, которые работают с вами, — ваш основной капитал. В бизнесе нельзя работать, все время накапливая что-то или кого-то вокруг себя. В бизнесе ценятся инвестиции и движение активов.

Татуировка 30. Любая ваша идея может быть подвергнута сомнению

Даже если идея хороша и правильна, обязательно ждите того, что ее будут подвергать сомнению. Причина значения не имеет. Перед тем как предлагать что-либо новым своим коллегам (и клиентам), готовьтесь к возражениям и думайте, какие аргументы лучше привести.

Эта татуировка появилась у автора после неудачной презентации отличной идеи. Он настолько верил в ее гениальность, что не рассчитывал на отказ. Сейчас при презентации новой идеи за круглым столом сидят два-три человека, которым она уже нравится, потому что с каждым из них Максим встречался отдельно и обсуждал перспективность нововведения, просчитывал риски и развеивал возможные сомнения. И ответы на возможные возражения у него готовы заранее.

Татуировка 31. На фиг аналитику во время кризиса

Представьте себе, что на тонущем корабле капитан откроет большую карту, морские уставы и начнет думать над причинами, почему же его корабль идет ко дну, вместо того чтобы спасти людей. Глупо, правда? В такой момент нельзя копаться в прошлом, только действия и только вперед. Ни в коем случае не оглядывайтесь, если вы попали в трясину. Любая аналитика, любая отчетность, любая проверка — это шаг в прошлое, шаг назад. Любое действие, направленное на выход из кризиса, — это шаг в будущее, шаг вперед.

У восточных самураев есть фраза: «Если не знаешь, что делать, — делай шаг вперед». Если вы попали в кризис, если вам тяжело, если сил не хватает и хочется все бросить — следуйте правилу самураев - делайте шаг вперед.

Татуировка 32. Справедливости не существует

Люди с обостренным чувством вселенской несправедливости — самые серьезные разрушители в вашей компании. «Справедливость» — самая серьезная манипуляция, и об этом вы с порога можете заявить своему оппоненту. В коммерческих организациях социальной справедливости быть не может. Хорошо зарабатывать должен тот, кто хорошо работает, приносит больше прибыли, принимает более значимые и весомые решения, отвечает за важнейшие процессы, делает больший вклад в движение и развитие организации.

Автор советует помнить: в вашей компании, в вашем подразделении справедливость — это вы. Как вы решите, так и будет справедливо. Не объясняйтесь перед такими людьми, они все равно не поймут вас и не согласятся с вами.

Татуировка 33. Сначала боремся со следствиями, потом с причинами

Очень часто менеджеры борются с причинами, а не со следствиями. Максим Батырев в корне не согласен с таким подходом. Он приводит пример действий из тренинга Тиграна Арутюняна. Если вы заболели и у вас текут сопли, прежде чем разрабатывать комплексную программу лечения и идти

в аптеку за медикаментами, а потом составлять план на ближайший год по покупке новых зимних сапог и ведению здорового образа жизни, нужно найти носовой платок и высморкаться. Так и в бизнесе. Сначала устраните последствия и только потом переходите к причинам.

Автор убежден: если бы он не руководствовался такой логикой, его бойцы никогда не изучили бы свой продукт и не были бы самыми крутыми продавцами «КонсультантПлюс» в стране.

Татуировка 34. Каждый отвечает за себя

Максим придерживается непопулярного мнения: каждый отвечает за себя. Сам строит свою жизнь, ставит цели, которые могут быть как совсем приземленными, так и совершенно грандиозными. Но делает это сам.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ = ДЕЙСТВИЯ. Причем действия проактивные. Если говорить о работе, то у каждого сотрудника — своя ответственность. Руководитель ответственен за создание условий для нормальной работы сотрудника (передача опыта, материальная и нематериальная мотивация и так далее). Ответственность сотрудника — пользоваться созданными условиями на благо фирмы. Если он этого не делает, бездействует — он безответственный. И это только его выбор.

Татуировка 35. Коучинг в бизнесе — зло

Автор не имеет ничего против коучинга как отдельного направления гештальт-терапии, но категорически не приемлет его в бизнесе, считая антименеджментом. Это хорошая методика раскрытия внутреннего потенциала человека, но в управлении персоналом она работает против компании. Холодный подход к функционалу сотрудников повышает эффективность их работы.

В основе коучинга лежит идея о том, что человек не является пустым сосудом, который надо наполнить, а больше похож на желудок, которому нужно создать благодатную среду, чтобы он пророс и стал впоследствии дубом.

Коучинг дает людям свободу действий, расширяет горизонты и коридоры, и в 100 случаях из 100 ваши сотрудники захотят заниматься чем-то другим и покинут вас. Как это было в компании Максима Батырева. Коучинг и бизнес — разные планеты, помните об этом.

Татуировка 36. Будьте последовательны: вас начнут отжимать

Любое ваше решение, правило или инструкция воспринимается как ограничение свободы подчиненного. Поэтому вас попытаются отжать. спосо-

бов НЕ выполнить ваши задачи будет придумано сотни и даже тысячи. Все будут искать лазейки, чтобы оставаться в комфортном состоянии. И главное, вас каждый день будут проверять на прочность. Есть только два варианта: либо подчиненные сломают вас и все вернется на круги своя, либо вам удастся выстроить то, что вы хотите.

Совет: будьте непоколебимы и последовательны. Люди уважают последовательность. Непоследовательность вызывает смех и показывает слабость власти.

Татуировка 37. Не верьте людям мечты, верьте людям цели

Автор делит всех на «людей цели» и «людей мечты». «Люди мечты» практически не предпринимают действий и очень редко связывают свою текущую деятельность со своими же стремлениями. В отличие от людей цели, которые точно знают: все сегодняшние действия продвигают их хоть на миллиметр, но вперед. Люди цели всегда знают, чего хотят, кем будут, с кем и где. Они постоянно находятся в поиске возможностей, именно поэтому практически не нуждаются в управлении. Максим Батырев называет таких людей суперменами и считает, что их не больше 10%. Если у вас есть такие люди в подчинении, считайте, что вам очень повезло: люди цели работали бы хорошо и без вас, работают хорошо с вами и в дальнейшем будут работать хорошо все равно с кем. Будьте человеком цели и управляйте людьми мечты. Без управления им никак.

Татуировка 38. Любая неоднозначность трактуется в худшую для вас сторону

Людам свойственно развивать наихудшие сценарии в голове, если у них нет однозначных ответов. И додумывают они обычно не в пользу работодателя. Старайтесь не допускать неоднозначностей в работе, следите, чтобы у рядовых сотрудников была возможность получить правильную информацию из первых уст. Поощряйте обратную связь, для этого можно расставить ящики для анонимных писем и время от времени отвечать на них. Так вы будете держать руку на пульсе и сможете вовремя рассказать подчиненным о реальном положении дел, развеяв их страхи и заполнив пустоты своим влиянием.

Татуировка 39. Любые ваши слова могут стать задачей

Даже мимоходом брошенные слова в адрес подчиненного могут превратиться в задачу, о выполнении которой вы обязаны потребовать доклада. Побудить к чему-то, а потом не спросить о выполнении, значит демоти-

вировать сотрудника. И чем влиятельней ваша роль в организации, тем большей силы удар вы наносите своим безразличием.

Автор считает крайне важным позволять людям реализовывать их главную потребность — быть суперменами в наших глазах. Человек, выполнивший поставленную вами задачу или даже простую просьбу, должен получить похвалу, испытать чувство гордости за себя и свои действия. А человек, который «забил» и не сделал то, о чем вы его просили, должен испытать чувство неловкости и стыда за то, что подвел своего руководителя. Это и есть те моменты, когда люди начинают понимать: их руководители обладают по-настоящему сильной властью.

Татуировка 40. Единый понятийный аппарат улучшает управляемость

Максим Батырев убежден: эффективность подразделения напрямую зависит от того, насколько хорошо люди друг друга понимают. Чем больше у вас общего, тем лучше контакт и тем быстрее ваши сотрудники принимают задачи. Для этого важно создавать и поддерживать единый понятийный аппарат и синхронно развиваться в едином понятийном поле. В своей компании он применяет ряд инструментов для этого. Среди них — просмотр сотрудниками кинофильмов, полезных для бизнеса, и обязательное чтение выбранной бизнес-литературы (новички по истечению шестимесячного испытательного срока даже сдают экзамен по прочитанным книгам). Иногда, чтобы вызвать определенные эмоции и действия сотрудников, он цитирует героев фильмов, и коллеги точно знают, что он имеет в виду.

Бонус от автора: Максим готов поделиться перечнем книг и фильмов, с которыми рекомендует ознакомиться. Чтобы получить золотой запас — напишите ему письмо на адрес batyrevmaxim@yandex.ru с темой «Единый понятийный аппарат».

Создание единого понятийного аппарата — один из немногих простых методов повышения управляемости команды. Проверено.

Татуировка 41. Дисциплина — мать победы

Максим Батырев непреклонен во всем, что касается дисциплины. Он считает, что дисциплинарные послабления со стороны менеджеров ведут к прямому снижению результативности. Вычислил он это опытным путем: как-то разбирал объяснительные записки двухгодичной давности от сотрудников, которые опоздали больше двух раз за две недели. И с удивлением обнаружил, что никто из этих подчиненных уже не работает в компании.

По его мнению, опоздания — это первый сигнал для руководителя любого подразделения: при одной и той же повторяющейся ситуации, касающейся дисциплины, вероятность невыполнения задач близка к 100%. Потому что опоздание — это лакмусовая бумажка отношения к текущей работе. Если хотите, чтобы ваше подразделение было боеспособным, требуйте железной дисциплины. От всех, включая себя самого.

Татуировка 42. Меняйте слабых на сильных

Если видите, что ваши сотрудники недорабатывают, недовыполняют, откладывают задачи на потом и работают от случая к случаю — прощайтесь с ними. Любые поблажки «двоечникам» не идут на пользу бизнесу. Конечно, нужно давать человеку возможность исправиться, но только не после того, как он уже потерял авторитет в глазах успешных коллег. Делайте это заранее. И тогда сильные люди будут знать, что с вами работать можно и нужно.

Татуировка 43. Делайте больше чем нужно

Не все хорошие сотрудники — хорошие руководители. Специально для подчиненных, желающих расти по вертикали, Максим в свое время составил портрет идеального кандидата на менеджерскую должность, чтобы претенденты знали, к чему стоит стремиться. Его также можно получить, написав Максиму по адресу batyrevmaxim@yandex.ru с темой «Портрет». Один из принципов, позволяющих стать менеджером: «Делай больше, чем нужно». Когда Максим Батырев стоит перед выбором, кого назначить на новую должность — человека, который работал хорошо, как и многие другие, или сотрудника, который хорошо работал, но делал больше, чем нужно, — он всегда предпочитает второй вариант. Расчет прост: он ожидает, что тот будет вести себя точно так же, но уже в роли менеджера.

Важный момент: делать больше, чем нужно строго необходимо только в те моменты, когда вы справляетесь со своими основными задачами. Этот принцип Максим исповедует в своей жизни. Его активная жизненная позиция и стремительная карьера доказали: делая больше, чем нужно, вы создаете себе преимущества на фоне остальных.

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

Всем хочется работать с сильными менеджерами. С теми, кто завоевывает награды, может сам поехать при необходимости к клиенту, сделать нечто такое, что заставит гордиться своим боссом. Хотите быть сильным менеджером в глазах подчиненных? Тогда не бойтесь принимать решения, брать

ответственность за них, бросайте себе новые вызовы, станьте примером и источником вдохновения для коллег. Будьте тем, кто готов выйти и заявить: «Я сделаю это!» — и поступайте так до тех пор, пока не добьетесь желаемого.

Татуировка 45. Всегда помните: однажды вас уволят

Увольняют всех. Даже Ли Якокку. Даже Стива Джобса из собственной компании. Мы можем только отсрочить этот момент. Но это все равно произойдет рано или поздно. Максим решил написать об этом отдельно, чтобы читатель не расслаблялся. В книге он упоминает выступление Стива Джобса перед выпускниками Стэнфордского университета в 2005 году (посмотрите в YouTube, если не видели), где тот говорит о смерти как о причине перемен и лучшем способе избежать мыслей о том, что вам есть что терять.

Смена работы — одно из главных потрясений, которое испытывает человек за свою жизнь. Именно поэтому к собственному увольнению нужно быть морально готовым. Много лет Максим Батырев рано утром говорит себе одну и ту же фразу: «Сегодня меня могут уволить». Думать об этом стало так же обязательно, как чистить зубы по утрам. Мысли помогают настроиться на рабочий день, правильно расписать перечень задач и тонизируют лучше любого кофе. Таким образом он создает себе мотивацию выживания.

Помните, наше время ограничено и надо все успеть. Помните, что наш сегодняшний день — это не репетиция перед настоящей жизнью. Это и есть настоящая жизнь.

Заключение

Успешная карьера и впечатляющие достижения Максима Батырева отнюдь не случайность или удачное стечение обстоятельств. Это результат многолетнего труда, упорства, жесткой дисциплины и стремления быть лучшим среди лучших. Он допускал ошибки, но поднимался и шел вперед. Все «грабли», на которые он наступал, не прошли бесследно, оставив на память татуировки-советы, которыми он откровенно и с юмором делится в книге.

Это проверенные опытным путем и доказавшие свою эффективность подходы к работе, управлению, взаимодействию с коллегами и решению нетривиальных задач. Без сомнения, они пригодятся как руководителям, так и тем, кто только в начале карьерного пути.

Будьте сильным менеджером, с такими все хотят работать. Дайте повод подчиненным гордиться вами, совершайте подвиги: маленькие и большие, человеческие и менеджерские. Главное — действуйте. Будьте тем, кто

готов выйти и заявить: «Я сделаю это!» — и поступайте так до тех пор, пока не добьетесь желаемого.

Всегда помните: однажды вас уволят. Не расслабляйтесь и создавайте себе мотивацию выживания, она намного сильнее любой другой. Помните, что наш сегодняшний день — это не репетиция перед настоящей жизнью. Это и есть настоящая жизнь.

Любите свою работу и цените свою прекрасную жизнь!

Вы можете купить полную версию книги в электронном виде у нашего партнера — компании Литрес