

Вадим Васильев

Управляй легко

23 шага к созданию команды в российских реалиях

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.



© Васильев В., 2019

© Издание, оформление. Издательство «Олимп-Бизнес», 2020

* * *

Немногие добиваются успеха в качестве руководителя – и тем более многократно повторяют этот успех, как это удастся автору. Обычно проблема кроется в непонимании того, **чем** работа руководителя отличается от работы ведомого члена команды и **что именно** приводит к успехам и неудачам. Еще меньшему числу руководителей удастся осмыслить, **как** они добиваются успеха, свести свой опыт в систему и легко, интересно и честно, на практических примерах из собственной жизни, рассказать о ней другим. Необычная исповедь финансиста-практика. Учитесь на чужих ошибках и достигайте большего!

Андрей Спиваков,

Главный Управляющий директор ПАО «Совкомбанк»

Это книга успешного практика о реальном финансовом бизнесе в России. Она поможет руководителям всех уровней в достижении результатов, построении системного подхода в управлении и создании команды мечты.

Иван Белохвостиков,

Заместитель Председателя Правления АО «Евразийский банк»

Введение

Кто я, зачем и почему?

Мне повезло – я умею управлять. Когда-то не умел, а потом научился. Управлять большими сетями и маленькими коллективами. Руководить без мучений, в свое удовольствие, не угнетая людей, не плодя ненужные сложности и декорации, – «просто» собирая раз за разом хороших профессионалов в эффективные команды и получая с ними максимально возможные результаты. У меня есть своя система управления, которая четко работает и которой хотелось бы поделиться с вами.

Я живу в Екатеринбурге, мне сорок три года, двадцать три из которых работаю в российских и иностранных банках и финансовых структурах, занимая высокие управленческие должности и руководя сетевым бизнесом на огромных территориях Урала. Это называется «региональный топ-менеджер» – сетевой менеджер, который отвечает за сотни и тысячи точек продаж. Человек, реализующий на практике то, что замышляют в самых высоких корпоративных кабинетах первые лица компаний. Самый длительный период в карьере – одиннадцать лет (с 2004 по 2015 год) – я провел в Русфинанс Банке (российской дочке мирового банковского гиганта Société Générale) в качестве директора Уральского макрорегиона. Многие годы нам с командой удавалось добиваться великолепных результатов, каких лично я не встречал ни до, ни после. Десятки миллиардов рублей ежегодных продаж и миллиарды прибыли; первое место внутри банка с огромным отрывом от других регионов; команда-победитель, покорившая высоты, которые в начале пути и не снились; команда, получавшая неизменное удовольствие от работы и проникнутая тем самым полумифическим «подлинным командным духом». Это был многолетний пик, торжество управленческого подхода и командного результата. Именно в этот период карьеры я начал сводить свои принципы управления в некий прообраз системы.

Не хочу хвастаться, но именно наличие подобного «портфолио» существенно отличает меня от многих теоретиков и «коучей» с двух-трехлетним стажем управленческой работы и неопределенными

результатами. Всё, о чем написано в книге, – плод реальной и подлинно результативной работы «на земле» в течение двух десятков лет; это сотни и тысячи людей и бизнес-кейсов, реальная история, а не выдумки об идеальном мире.

Затем в моей жизни наступил новый этап. Было еще несколько банков – и везде базовые принципы управления неизменно работали. Поразительно, но чем очевиднее для меня становилось, что система эффективна и напрямую связана с максимальными результатами, тем сильнее росло внешнее давление. Несколько лет я проработал в банках, где никого на самом деле не интересовал результат, а потому моя система, направленная на извлечение максимума, казалась в таких организациях инородным телом. Многие высокие руководители, не понимая, что именно я делаю и как это вообще работает, «чувствовали неуверенность» и пытались затащить меня в свое болото до банальности стандартного менеджмента и управленческих декораций^[1], сделанных как под копирку, которые мы имеем «счастье» наблюдать в большинстве компаний и которые всегда приносят ожидаемо серенький и скучный результат. Совсем не тот результат, каким можно гордиться и ради чего стоит каждый день тратить самое драгоценное – свое время. Я рад, что прошел это испытание на прочность, хотя и было нелегко. Единственное, что помогало мне хранить твердость в минуты сомнений, – результаты, высвеченные на табло, которые были у нашей команды всегда, даже вопреки среде. Затем новый карьерный поворот – и вот я вновь применяю систему в полном объеме, без оглядок на ревнителей банальности, а она в который раз благодарит отличными результатами. Вот почему отныне и навсегда моя вера в нее тверда как алмаз.

Наконец я почувствовал, что готов сформулировать и свести воедино всё то, что помогало мне самым естественным образом добиваться достойных результатов. Я знаком с очень многими менеджерами (от начальников отделов до CEO), которые пытаются управлять без всякой системы, без философии, без общей основы, – просто копируя какие-то стандартные и банальные приемы и предсказуемо получая в итоге точно такие же результаты. Они ежедневно сталкиваются с обычными проблемами менеджмента, наступают на одни и те же грабли, прибегают к шаблонным управленческим декорациям (фейкам), усложняют простое, мучаются из-за отсутствия эффективных решений и мучают своих людей. Отнюдь не претендуя на истину в последней инстанции или вселенские откровения, я всё же предлагаю такую концепцию управления, которая стабильно и исключительно эффективно работает в разных условиях и с различными вводными. Хочется надеяться, что кому-то она покажется достойной внимания и поможет успешно двигаться по пути искусства управления.

Я не получал классического образования в области менеджмента. Возможно, поэтому огромную роль в формировании моих взглядов

сыграли деловые книги, которые я начал читать еще студентом университета и продолжаю читать до сих пор. Точного количества не назову, но за всё время я ознакомился с несколькими сотнями бизнес-книг, а многие десятки глубоко изучил, то есть несколько раз прочитал, делая пометки и оставляя замечания, а потом долго над ними размышлял. Тем, что впечатляло больше всего, пополнял свой арсенал, применял на практике и включал в систему. Я убежден: в правильных книгах есть всё необходимое, чтобы научиться управлению. Потому в этой книге будет много цитат и ссылок на мои любимые книги, а также отдельный раздел, посвященный авторам, повлиявшим на меня сильнее всего.

Поскольку всю жизнь я проработал в финансовых организациях, то собственно банковской темы – как и некоторой сопутствующей ей специфики – никак не избежать. При этом мне не кажется, что в банке требуется какой-то особый, уникальный вид управления. По сути, речь идет об универсальном подходе к созданию подлинно эффективных команд, управлению продажами на максимуме потенциала, организации качественного клиентского сервиса, а также о построении региональных сетей. Предлагаемая система эффективно себя покажет в большинстве отраслей. Конечно, если читателя интересует в первую очередь управление производством или продуктовым ритейлом, то дополнительно потребуется кое-что еще, и я подскажу, какие книги почитать на данную тему.

Чего вы здесь не найдете, так это сложных и мудреных концепций, графиков, таблиц и диаграмм, ибо я глубоко верю в силу простоты. Великий Джек Траут описал этот принцип в одноименной книге еще в 1996 году, и его актуальность с годами только набирает силу в нашем непрерывно усложняющемся мире. Пытаясь продавать свои идеи, многие гуру усложняют простые вещи и создают всё более замысловатые концепции управления. Это их право. Я же не люблю усложнять без необходимости и убежден, что сложностью надо не восхищаться, а избегать ее, насколько возможно. Я за менеджмент без декораций. Управлять – легко и приятно, а быть боссом – совсем не трудно.

Поехали!

Глава 1

Мой путь

Я родился в 1975 году в Екатеринбурге, где живу по сей день. Вполне обычная интеллигентная семья: родители по образованию инженеры. Средний достаток, без дачи и машины, но зато несколько тысяч книг на полках. Английская спецшкола. Хорошая успеваемость, плохое

поведение из-за большого количества энергии. Очень много спорта – хоккей, футбол, дзюдо, шахматы. Затем Уральский госуниверситет, первый набор на новую специальность «Международные отношения», куда удалось поступить по конкурсу, набрав максимум баллов. Непросто разобраться, на кого же я учился. Это был причудливый микс почти из всех гуманитарных предметов, экономики, менеджмента и иностранных языков. Как следствие, кто только не получился из моих одногруппников! Менеджеры, банкиры, преподаватели, производственники, рестораторы, HR, работники ИТ и телекоммуникационных отраслей – и это лишь примеры, которые первыми приходят в голову. Классическая веселая студенческая жизнь продолжалась до конца третьего курса, на котором я попал в свой первый банк, причем совершенно случайно. Банк в середине девяностых для студента – это было невероятно круто! Один из символов новой экономики, окутанный благодаря книгам А. Хейли и Т. Драйзера романтическим ореолом. Вряд ли мне удалось бы так просто устроиться в банк, учитывая специфику образования, однако здесь помог английский язык. Студентам отделения «Международные отношения» на роду написано подрабатывать переводами, а потому мы погрузились в этот процесс весьма основательно. Благодаря работе с одним американским бизнесменом, в 1996 году я как-то попал на публичное внешнеэкономическое мероприятие, где мое уверенное владение языком заметили банкиры. В перерыве ко мне просто подошли и спросили: «Парень, хочешь работать в банке?» Ответ был очевиден: «Да!!!» Затем меня пригласили на собеседование с вице-президентом. Я страшно волновался, поскольку понимал, что о банках не знаю абсолютно ничего, кроме того, что когда-то читал в художественной литературе. Сейчас уже трудно себе представить, но тогда нельзя было «погуглить» заранее хотя бы потому, что ни Google, ни современных смартфонов с безлимитным интернетом еще не существовало. В общем, пришел как есть, совершенно чистый лист. Сидя в приемной, я впервые в жизни открыл деловую газету – кажется, «Коммерсантъ», – и в ней мне сходу попались две статьи про иностранные банки. Так что на собеседовании я смело ввернул парочку названий, типа Chase Manhattan Bank и Commerzbank, и меня приняли на позицию стажера. Впрочем, меня, наверное, приняли бы в любом случае, ибо им просто был нужен молодой студент с английским, восторженно горящими глазами, дикой жаждой познания и готовностью учиться круглые сутки.

Банк назывался Уралвнешторгбанк, и это был известный и самостоятельный региональный банк с филиальной сетью, игравший заметную роль на рынке. В те времена в Екатеринбурге сложилась уникальная банковская экосистема. Помимо госбанков и «федералов», то есть банков с филиальной сетью федерального масштаба, на рынке очень уверенно чувствовал себя добрый десяток региональных банков. Уралвнешторгбанк, Уральский банк реконструкции и развития (УБРиР), Уралтрансбанк, СКБ-банк, Северная Казна, Уралсибсоцбанк,

Свердлсоцбанк, Уралприватбанк, Уралконтактбанк – и это еще далеко не все. Сейчас, в 2019 году, на рынке остались только УБРИР и СКБ, превратившиеся в крупных федералов, остальные же ушли в историю – либо прекратив свою деятельность, либо будучи поглощенными более крупными игроками.

Гораздо позже, в 2006 году, не избежал поглощения и Уралвнешторгбанк, но тогда, в 1996-м, он был полон сил, идей, энергии и ярких умных людей, на которых я смотрел как на высших существ. Первые дни я ходил по коридорам и с замиранием сердца ощущал себя героем фильма «Уолл-стрит»^[2]. Вокруг сновали молодые парни в белых рубашках и галстуках, непрерывно звучали непонятные и такие волшебные слова – и каждую секунду ощущалась неповторимая кипучая атмосфера большого и серьезного бизнеса. Это просто завораживало. Не имело никакого значения, что офис банка представлял собой два этажа в здании советского проектного института, был скромным и близко не походил на то, какими офисами располагают банки сейчас. Впрочем, тогда таких офисов вообще не существовало, но и то, что было, выглядело очень круто.

Наверное, в молодости всегда трава зеленее, но с точки зрения организации бизнеса и управления я и сейчас оцениваю Уралвнешторгбанк очень высоко. Структурно и управленчески – чистая классика: вертикальная структура, никаких матриц и западных подходов, при этом строго соблюдались важнейшие принципы эффективного управления. Во-первых, огромное внимание уделялось подбору кадров – такой концентрации ярких и толковых людей я потом, пожалуй, нигде не встречал. И это не иллюзия прошлого – огромное количество из них позже добилось очень больших высот в других организациях и бизнесах. Во-вторых, корпоративная культура. Главное доказательство ее существования – массовое равнодушие и драйв. В-третьих, совершенно четкая организационная структура, ответственность, когда всегда понятно, кто и чем занимается, кто и за что отвечает. В-четвертых, контроль над поставленными задачами. Задачи не висели годами в неопределенности: их ставили и решали. Наверное, в перечисленном нет вообще ничего удивительного, но впоследствии за свою карьеру мне довелось повидать организации, в том числе гораздо больших масштабов, которым по ряду этих параметров до Уралвнешторгбанка было очень далеко. Конечно, такая стартовая среда сильно повлияла на формирование моих подходов к управлению.

Меня определили в отдел документарных операций, то есть подразделение корпоративного блока, которое занималось банковскими гарантиями и документарными аккредитивами. Эти инструменты широко использовались и используются в рамках финансирования международной торговли, да и в российской практике также активно применяются. Трудно представить еще какое-то место, где одновременно пересекалось бы столько аспектов банковского бизнеса.

Огромный пласт знаний по международным правилам документарных операций и тысячи кейсов международной практики, процесс кредитования юридических лиц (поскольку часто документарные операции осуществляются на залоговой основе, то все бизнес-процессы ничем не отличаются от корпоративного кредитования), масса юридических моментов, бухгалтерия, ежедневное взаимодействие с европейскими и американскими банками (вот где пригодился английский). В этом отделе я проработал семь лет, причем последние три года – в качестве руководителя. Всё это было безумно интересно, и я очень глубоко погрузился в тему. Настолько глубоко, что даже стал первым модератором форума «Документарные операции» на очень популярном тогда сайте bankir.ru. Рискну предположить, что к концу данного этапа мне удалось стать сильным профессионалом и экспертом в своем деле. Это тоже наложило отпечаток на мой последующий подход к людям: я убежден, что на своем месте каждый должен постоянно совершенствоваться и расти как профессионал. Должен сам. Сам себе. Здорово, если развитием сотрудников также активно занимается компания, но если нет, то и это не проблема – бери и развивайся! Сейчас при наличии интернета нет никаких трудностей с получением новых знаний и навыков. Так что за свой профессионализм человек отвечает только сам. Дальше я объясню, насколько важен этот постулат в моей системе управления.

В 2003 году бывший коллега пригласил меня на позицию управляющего отделением в Банк «Первое Общество взаимного кредита» (ОВК). Сейчас многие и не помнят, но группа ОVK состояла из шести банков и по количеству отделений уступала только Сбербанку, тем самым являясь очень серьезным игроком рынка банковских услуг. Так произошел мой переход в розничный бизнес. Помимо предложения клиентам классических розничных продуктов, таких как вклады, переводы, обмен валюты и так далее, ОVK был одним из пионеров работы на рынке ros-кредитования. Ros-кредитование – это целевой кредит, который вы можете получить на любой товар или услугу; его можно оформить непосредственно на месте в торговой организации. То есть, если вы покупаете диван, а кредит вам оформляют прямо в магазине, это и есть ros-кредитование. На тот момент всего три федеральных банка всерьез играли на данном поле. Первооткрыватели этого бизнеса – Банк «Русский стандарт», Банки ОVK и нынешний лидер рынка, – Банк «Хоум Кредит», который тогда только начинал набирать обороты. Так мне посчастливилось получить весьма уникальный опыт, который послужил трамплином для дальнейшей карьеры.

В 2004 году друг прислал мне скан газетного объявления (да-да, тогда мир был другим), звучавшего просто потрясающе: «Французский банк, один из крупнейших в мире, специализирующийся на ros-кредитовании, начинает бизнес в России и ищет кандидатов на позицию директора филиала в Екатеринбурге». Без лишних размышлений я откликнулся, и меня быстро пригласили на работу. Наверное, сочетание

управленческого опыта, понимания редкого рынка и владения английским языком было беспроблемным для кандидата. Меня назначили директором филиала Русфинанс Банка, дочерней структуры мирового банковского гиганта Société Générale. Так начался важнейший этап моей карьеры, который продлился одиннадцать лет. Вместе с командой мы успешно запустили филиал с нуля и быстро стали лидерами в банке. Вот почему, когда примерно через полтора года бурно растущая компания расширила управленческую структуру, меня поставили директором Уральского макрорегиона. Одиннадцатилетнее увлекательнейшее путешествие заслуживает отдельного рассказа, о котором как-нибудь в другой раз. Здесь лишь отмечу, что с годами банк стал одним из ведущих в своих профильных сегментах (роз-кредитование и в еще большей степени – автокредитование), а Уральский макрорегион вышел в бессменные лидеры сети по объемам бизнеса, прибыли и операционной эффективности. Этим успехом я обязан своей команде и тому подходу к управлению, которому посвящена данная книга.

Впрочем, был еще один фактор. Настолько важный, что всё же стоит сказать о нем сейчас, поскольку он сильно повлиял на всё последующее и многому меня научил. Одновременно со мной мой непосредственный руководитель принял двух менеджеров по развитию бизнеса, то есть в нашей команде сразу же оказались люди, нанятые не мной. В первом случае это было попаданием «в яблочко», а во втором – выстрелом «в молоко». Уже в первый месяц работы, во время подготовки к официальному старту бизнеса, я четко осознал, что второй менеджер мне совершенно не подходит. Не тот настрой, дух, ценности и прочее; всё это вынуждало меня тратить время и силы впустую и отвлекало от дел. Поскольку к тому моменту я уже был в полном восторге от своего босса, то передо мной встала дилемма: терпеть, пытаюсь понять, что же разглядел в человеке мой руководитель, или сообщить неприятную вещь – что он ошибся и надо человека убрать. Я выбрал второе. Что обычно получает молодой руководитель в подобной ситуации? Уязвленное самолюбие босса, которому не нравятся сомнения в его непогрешимости и тем более пересмотр принятых решений; намек, что результатов еще не было, судить рано, что, мол, ты сам еще без году неделя и никак себя не проявил; в общем, ничего не происходит, и в итоге молодой управленец теряет уверенность в себе. Что же услышал я?

– Вадим, ты уверен?

– Да, уверен.

– Ок, значит мы ошиблись. Ты – директор, тебе за всё и отвечать. Я решу вопрос.

Проблема тут же устраняется, человек уходит, а я продолжаю набирать команду так, как считаю правильным. О том, как правильно для меня, –

вся эта книга. Конечно, тогда, в 2004 году, всё скорее делалось по наитию, чем по какой-то системе, но важен сам факт. Не будь того решения моего босса, мы бы никогда не стали тем, кем стали потом. Я получил незабываемый урок правильного менеджмента, который стал краеугольным камнем моих взглядов на управление. Мне очень повезло!

В 2015 году я ушел из навсегда оставшейся в моем сердце группы Société Générale и, после небольшого отдыха, примерно по одному году поработал в двух российских банках. Сначала в качестве управляющего Уральским филиалом в «МТС Банке», где получил бесценный опыт процедуры согласования в Центральном банке. Пройти через такое полезно любому банкиру, поскольку для согласования недостаточно безупречной репутации: еще необходимо как следует изучить всё банковское законодательство. Затем был «АК Барс» Банк, куда я пришел на должность руководителя Уральского регионального центра по розничному бизнесу. В обоих случаях это был новый полезный опыт в управлении сетями, теперь уже в универсальных банках. *А еще у меня появилась возможность сравнить, как поставлен бизнес в российских банках, что оказалось очень познавательным после одиннадцати лет работы в иностранном.*

В 2018 году, совершенно неожиданно для себя, я вернулся в розкредитование, но уже в качестве брокера. Компания «Финсервис» существовала на рынке с 2012 года в качестве регионального игрока. В конце 2017-го ее купил крупный московский холдинг, и с этого момента началась новая история «Финсервиса» – уже в федеральном масштабе. Меня пригласили на привычную позицию директора Уральского макрорегиона с простой и понятной задачей – запустить бизнес в масштабах Урала. Второй раз в жизни мне повезло заниматься этим (возможно, самым интересным с управленческой точки зрения) процессом – строить сеть и бизнес с нуля. Представьте: сначала есть только ты – и больше ничего и никого. Затем появляется первый офис и первые люди в твоём родном городе. Потом образуется команда в других городах. Начинается старт продаж: первый миллион, десятый, сотый. Тебя начинают замечать конкуренты. Ты выходишь уже на серьёзный уровень. Вот ты среди лидеров рынка. Очередной кризис. Спад. Новый подъем. Ты проходишь все этапы развития компании, решая разные задачи. Это потрясающе увлекательно. Ты действительно создаешь нечто, чего прежде не было. Оставляешь «след во вселенной». Идешь путем, о котором говорили великие: «Сначала они тебя не замечают, потом смеются над тобой, затем борются с тобой, а потом ты побеждаешь». Достойная цель, не правда ли?

В «Финсервисе» я работаю второй год. Кое-чего мы уже добились. Бизнес уверенно развивается во всех регионах Урала, создана мощная, яркая и дружная команда, мы выиграли первый внутренний конкурс среди макрорегионов и стали лидерами. Все главные успехи еще впереди, но твердый фундамент заложен и вектор развития очевиден.

Самое интересное, что в этот раз у меня появилась счастливая возможность применить систему из этой книги, полностью контролируя процесс «от и до». Руководство не мешало мне делать то, что я считаю правильным (за что ему огромная благодарность), и система ожидаемо сработала, дав нужный результат. Теперь, когда мне выпала возможность еще раз провести чистый эксперимент и комплексно применить все идеи на практике, я обрел железобетонную уверенность в силе и эффективности своего управленческого подхода. Конечно, я и раньше был в нем уверен, однако теперь у меня появилась смелость об этом написать. Я точно знаю, что смогу повторить такое в третий раз и в четвертый, – да сколько угодно, при разных вводных, – и всегда мой подход будет работать как надо. Управленческих подходов тоже много, но мой совершенно точно из тех, что работает и приводит к отличным результатам. Поэтому я хочу поделиться им с вами и верю, что кому-то он будет полезен.

Глава 2

Суть системы и «Правило Коллинза»

Суть моего подхода к управлению очень проста – ничего лишнего! И вот его основные составляющие.

- **Найти правильных людей!** Важность этого пункта такая же, как и у всех остальных вместе взятых.
- Правильно ввести их в организацию.
- Предоставить им максимальную степень свободы и полномочий, минимизировать любую формальную отчетность, оставив только необходимый минимум, который извлекается из автоматизированных систем.
- Внимательно слушать и слышать своих людей, много общаться с ними.
- Фокусироваться на барьерах и сложностях внутри организации, чтобы сделать бизнес-процессы максимально простыми, эффективными и работающими на главную цель.
- Четко и последовательно озвучивать стратегию компании и ее приоритеты – создать и поддерживать критерии оценки, что такое «хорошо» и что такое «плохо».
- Следить за чистотой атмосферы в компании, не допускать даже намек на появление управленческих декораций (фейков), псевдоконтроля и прочего организационного болота.
- Быть эмоциональным лидером, непрерывно транслируя команде видение будущего и неустанно мотивируя команду на максимальный чемпионский результат.

- Быть психологом, проявляя эмпатию, эмоциональный интеллект и помогая своим людям в сложные моменты, которых всегда в достатке у любой организации.
- Постоянно искать на рынке лучших людей, способных усилить компанию. Обновлять команду, когда придет время.
- Наладить эффективную систему незаметного контроля рисков, не мешающего людям работать, но четко обеспечивающую безопасность организации.

Система полностью сосредоточена на людях, собранных в единую команду для достижения целей акционеров. Организация воспринимается как инструмент, с помощью которого люди добиваются целей. Она живет и видоизменяется, подчиняясь воле руководителя так, как нужно для максимального результата. В жизни обычно всё не так. Декларацию «люди – наше всё» торжественно провозглашают едва ли не в каждой организации, но о компаниях, на деле и полноценно исповедующих такую ценность, я лично лишь читал. Существуют отрадные исключения, но в большинстве случаев именно организация полагает себя центром вселенной, люди рассматриваются как расходный материал, и везде царят псевдобюрократия и управленческие декорации. Безусловно, бюрократия и стандартизация процессов очень важны и нужны: без них нельзя стабильно управлять ни одной большой системой, однако пересечь здоровую грань очень легко. А дальше обычно всё происходит точь-в-точь, как в моей любимой цитате из отличной книги Джима Коллинза «От хорошего к великому»:

...Задача бюрократии – компенсировать отсутствие компетентности и дисциплины; такая проблема не возникает, если с самого начала правильно подобраны кадры. Большинство компаний создают свои бюрократические порядки, чтобы управлять небольшим процентом «неправильных» людей на корабле. Это, в свою очередь, заставляет лучших специалистов уходить.

Увеличивается процент посредственных специалистов, что опять-таки приводит к необходимости создания еще более жесткой бюрократии, чтобы компенсировать некомпетентность и отсутствие дисциплины, это еще больше отталкивает лучших, и так далее, и тому подобное...

Компании, которые добились выдающихся результатов, создали последовательные системы с четкими ограничениями, но они также предоставили людям свободу и ответственность в рамках этих систем. Они наняли дисциплинированных людей, которые не нуждались в непосредственном руководстве, и направили всё свое внимание на управление системой, а не людьми^[3].

В этом абзаце (назовем его «Правило Коллинза») – точнейшая формула правильного управления, мудрой организационной культуры и беспроектный рецепт достижения выдающихся результатов. Мой

совет руководителям – распечатайте его и повесьте в кабинете на стену, прямо перед глазами. У меня данная цитата висела много лет, я всегда старался следовать этому принципу, и в итоге наша команда добивалась на очень жестких и конкурентных рынках таких результатов, что многие до сих пор не верят в цифры, о которых я рассказываю. Делегировать полномочия правильным профессиональным людям, не опутывать их бюрократической сетью, дать им интенсивно, но при этом спокойно (то есть без ненужных нервов) и творчески работать, – такой подход гарантированно принесет наилучший результат.

Одно время очень популярной и обсуждаемой была концепция «бирюзовых организаций» из книги Фредерика Лалу «Открывая организации будущего»^[4], которой впечатлялись и которую активно пытались внедрять многие компании. С любопытством прочитав книгу, я не увидел возможности полного применения этой модной концепции в крупном банке, но зато был рад узнать, что давно и успешно применяю один из ключевых элементов «бирюзы» – доверие и делегирование.

Глава 3

Подбор людей – нет для босса ничего главней!

Найти правильных людей в компанию – это всё, ну или почти всё. Это и фундамент, и стены, и крыша. По степени важности данный вопрос с лихвой перекрывает все остальные. Великий Джек Уэлч, мудрый CEO General Electric, признанный лучшим менеджером XX века, как-то сказал: «Люди решают всё. Вся моя работа – просто подбор правильных людей». Знаменитый Ли Якокка согласился и добавил, что суть современного бизнеса сводится к трем простым словам: персонал, продукт, прибыль; и если у компании проблемы с первым пунктом, то о двух других можно просто забыть. Полностью согласен с обоими: дело обстоит именно так! Правильные люди – ядро «Правила Коллинза». Они усилят до максимума преимущества компании и нивелируют ее слабости. Они предложат тысячи идей и решений. Они привлекут партнеров, продадут ваши товары, продукты или услуги. Они обойдут конкурентов. С ними в компании будет царить атмосфера драйва и кайфа. Представьте, что в ваших руках бесценные семена: куда их посеять? Уж, наверное, в плодородную богатую почву, в чернозем, а не в каменистую высохшую землю. От того, куда вы их бросите, критически зависит урожай, ведь даже при одинаковом уходе результат будет абсолютно разным. Всё, что вы будете делать в компании: изобретать продукты, внедрять технологии, совершенствовать бизнес-процессы, развивать корпоративную культуру и так далее, – всё это надо делать только с лучшими людьми. Инвестировать стоит только в таких. Разумеется, я не говорю сейчас о молодых сотрудниках, которых

компании берут «на вырост», – речь об основной массе персонала. Чем больше сил и времени вы вложите на этом этапе, тем меньше проблем придется решать потом. Лигу чемпионов выигрывают лучшие.

Наблюдая за очень многими современными компаниями, хочется до предела упростить и конкретизировать данную мысль: набирайте таких людей, которые уже умеют отлично работать! Ищите, находите и платите тем, кто прекрасно понимает, как делать то, за что вы им платите. Иначе говоря, набирайте настоящих профессионалов. Зачем советовать столь очевидное? Затем, что в реальности большинство компаний поступают с точностью до наоборот. По непонятным мне причинам они набирают людей, с которыми потом приходится бесконечно возиться, вместо того чтобы получать возврат от своих инвестиций и просто пожинать плоды верного выбора. Набирая неправильных людей, компании в дальнейшем тратят огромные средства на то, чтобы научить их работать хотя бы на среднем уровне. Корпоративные университеты, тренинги, повышения квалификации, коучи – всё это хорошо, но только для правильных людей. В этом случае вы шлифуете грани алмаза и превращаете его в бриллиант. Но зачем брать булыжник и шлифовать его? Бриллианта не выйдет, сколько ни старайся. Возникает вопрос: а зачем вообще иметь дело с булыжниками? Ведь это совсем не обязательно.

Проведу параллель с футболом. У бизнеса и спорта высших достижений вообще очень много общего, поэтому к таким аналогиям я буду прибегать еще не раз. Так вот, представьте себе футбольный клуб высшей лиги. Раньше это называлось «команда мастеров». Как следует из названия, в ней собираются те, кто уже играет на мастерском уровне. Те, кто похуже, – играют в более низких лигах или в любительских командах. Если команда мастеров вдруг наберет любителей (людей с иным уровнем профессионализма), то в конкуренции с другими мастерами она покажет соответствующий результат и предсказуемо уйдет лигой ниже. Всё очень просто – результат на табло. В бизнесе, особенно крупном, обычно тоже всё серьезно. Редко кто скажет, что их компания из третьей лиги или вообще любители – вышли себе на рынок побаловаться. Ну а раз так, то и вариантов быть не должно – ищите и набирайте мастеров своего дела. Тем не менее очень многие компании ведут себя так, словно найти подобных мастеров невозможно: идут на компромисс, набирают середняков или любителей и неизбежно скатываются на дно.

Я КАТЕГОРИЧЕСКИ УТВЕРЖДАЮ – КАЧЕСТВЕННЫЙ ПОДБОР ВОЗМОЖЕН, НО СТРОГО ПРИ ЛИЧНОМ УЧАСТИИ РУКОВОДИТЕЛЯ!

Руководитель обязан сам набирать людей. Подбирая себе «первый круг», то есть тех, кем он будет непосредственно управлять, он вкладывается целиком и полностью, всей душой и временем, отбрасывая в сторону всё остальное просто потому, что оно – второстепенно. Если речь идет о сотрудниках «второго» и прочих кругов,

то руководитель участвует опосредованно, но весомо – и неизменно через «первый круг», который набрал сам. Так обеспечивается единство подхода и сохранение ДНК компании. Конечно, теорию лучших людей непросто в полной мере внедрить в крупной компании, где много массовых позиций, однако в стремлении к идеалу можно достичь того, что даже массовые сотрудники будут отличаться в лучшую сторону от среднего уровня на рынке. Ну а все, кто выше, вполне могут быть лучшими. Непременное условие для этого – личное участие руководителя в подборе на каждом уровне.

Личное участие делится на две ключевые составляющие – контроль системы отбора кандидатов и собеседование со всеми кандидатами в свой «первый круг».

Создание и контроль системы отбора кандидатов – наиважнейшая часть. Нужно быть на 100 % уверенным, что ворота в вашу организацию открыты настолько широко, чтобы в них мог пройти любой достойный кандидат. То, что есть сейчас в подавляющем большинстве компаний, – никуда не годится. Современная индустрия подбора, как внутренняя, так и внешняя, – это слезы сквозь слезы! За редкими отрадными исключениями, благодаря которым и живет надежда. Широко известный факт: еще весной 2014 года в *Harvard Business Review* вышла статья^[5], посвященная результатам исследований, проведенных Институтом Гэллапа. Полученные данные показали, что в 82 % случаев компании выбирают на роль менеджеров неподходящих кандидатов. Умопомрачительная цифра! Главный вопрос успешности бизнеса – и чуть ли не везде тотальная ошибка! Глядя на серость и беспомощность управленцев и топ-менеджеров многих банков и компаний, легко верю в эту цифру. Надо учесть, что это глобальное исследование, а в России ситуация, пожалуй, еще хуже. Конечно, в статье речь шла как о подборе на открытом рынке, так и о продвижении внутренних сотрудников, но сути это не меняет – логика выбора снаружи и назначений изнутри во многом схожа, и ворота для правильных людей либо закрыты, либо им оставлена узкая калитка. Кстати, надо учесть, что в столь шокирующем проценте есть вклад как самих организаций, так и многочисленных рекрутинговых агентств, от простых до самых знаменитых и респектабельных, история которых началась еще в прошлом веке.

Сейчас, в 2019 году, очередной модный тренд на автоматизацию и роботизацию HR-процессов все эти ошибки лишь усиливает, что бы там ни рассказывали те, кому эти инновации надо продавать. Я отнюдь не ретроград и только приветствую инновации и современные технологии, но как автоматизация улучшит то, что изначально работает крайне плохо? В алгоритмах отражается человеческая логика, а она явно неверна, раз приводит к 82 % ошибок. Кто же тогда напишет правильные алгоритмы? Те, кто приложил руку к 82 % неправильных решений? Не верю им, уж простите. Когда-нибудь это неизбежно случится, но еще

точно не скоро, поскольку сейчас большинство в HR-индустрии просто не умеют делать это качественно, а потому и создать правильные алгоритмы для искусственного интеллекта (ИИ) им не под силу.

Вывод напрашивается очень простой – успешный руководитель никому и никогда не делегирует свою самую главную задачу. Любую другую – пожалуйста, но только не эту. Он сам строит и контролирует систему и хранит у себя ключ от ворот. Давайте разберемся, что в системе быть должно, а чего я не порекомендую ни в коем случае.

Глава 4

Как искать и назначать людей

Я рекомендую выстраивать систему поиска нужных людей таким образом, чтобы она как можно сильнее отличалась от всех модных тенденций в этой сфере. Не делайте так, как у большинства! Почему? Да потому, что мы отлично помним про результаты исследования Института Гэллапа! Большинство не право, стандартная копия не работает. То, что сейчас происходит на рынке, – диктат рекрутеров и крайне незавидное положение соискателей. Если у современного кандидата отличный опыт, результаты, знания и умения, то это практически никак не коррелирует с его шансами попасть в компанию, куда он хочет и где, кстати, был бы более чем ко двору с точки зрения бизнеса. Главное для него сейчас – это уметь рассказать, представить, презентовать себя на том языке, которым говорят рекрутеры. Главное – не знать, уметь, делать и иметь в портфолио оцифрованный результат, а работать языком, уметь написать и сказать ровно то, чего от тебя ждут, теми словами, которыми «положено». Чем более ты стандартен и причесан под одну гребенку, тем больше шансов пройти в ворота. Поэтому огромной популярностью пользуются консультации, курсы и тренинги множества экспертов, где соискателей за немалые деньги учат тому, что надо писать в резюме и говорить на собеседованиях. Ни в коем случае не упрекаю тех, кто этим занимается, – раз есть спрос, то есть и предложение. Однако спрос есть потому, что сама система перевернута с ног на голову, всё внимание уделяется не сути, а внешней стороне. Итог закономерен – когда ищут нечто среднее, то и находят нечто среднее, но никак не лучшее. Не раз слышал аргументы в защиту нынешней системы – мол, рекрутмент так загружен, что... Бросьте! Если и загружен, то явно не тем. Качество результата минимальное – снова и снова вспоминаем исследование Института Гэллапа, никак не получается о нем забыть! Причем я знаю многих великолепных профессионалов, которые годами бьются об эту систему как рыба об лед. Всё совсем не так, как представляется!

По моему мнению, правильная система строится на том, что компания действует с упреждением, сама изучает рынок, знает и отслеживает профессионалов в своей отрасли – и при этом одновременно ведет открытый поиск и постоянно готова к общению с новыми людьми. Единственная цель – найти профессионалов, которые обладают нужными знаниями, умениями и человеческими качествами. Если такие люди не умеют достаточно ярко себя представить – это отнюдь не проблема. Важен опыт и умения, а помочь человеку их показать – прямая обязанность тех, кто работает в системе подбора.

Для эффективного проактивного подхода в компании должен быть бизнес-селекционер (или, в зависимости от размеров организации, даже целая служба), который занимается мониторингом вашей отрасли в вашем же регионе и специализируется на поиске звезд на соответствующем рынке. Это может быть специальный, высококлассный и доверенный сотрудник HR, для которого данная функция будет главной. Кстати, возможно, что идеальным кандидатом на подобную позицию окажется человек из бизнеса, проработавший в компании немало лет и знающий изнутри, какие именно сотрудники ей нужны. Кто такой бизнес-селекционер? Это неутомимый исследователь, который из всех возможных источников непрерывно пополняет базу знаний о профессионалах в отрасли. Выглядит очень похоже на то, чем занимается селекционер в профессиональном футболе. Такой человек ищет по всему миру новых перспективных молодых игроков, тщательно следит за известными, и в любой момент клуб, которому понадобилось закрыть позицию, получает от него список подходящих кандидатов с разной стоимостью и соотношением цена/качество. Не вижу причин, почему крупная компания не может перенести такой подход в бизнес, – это гораздо легче, чем в футболе. Спортивным селекционерам приходится летать по всему миру и просматривать игроков; в бизнесе вы чаще всего ограничены своим или соседними регионами, ну или максимум страной. Для пополнения базы знаний вполне достаточно двух источников: информации от своих же сотрудников и соцсетей. Свои сотрудники – бесценный источник информации о рынке, где они прекрасно знают коллег-конкурентов и легко могут посоветовать лучших. Если кого-то не знают сами, то знакомы с теми, кто знает, – мир бизнеса не столь велик, порою тут не требуется шести рукопожатий, хватит и пары-тройки. В процессе формирования базы можно применять инструмент, который я лично на практике не встречал, хотя не исключаю, что где-то его используют. Селекционер может приглашать людей из базы познакомиться. Не как кандидатов на открытую вакансию, а на будущее. Конечно, это можно представить как общение с возможным кандидатом на имеющуюся позицию, но если вакансии нет, то не стоит разочаровывать собеседника последующим отсутствием предложения. Так что лучше приглашать именно познакомиться, поговорить, рассказать о вашей компании. Подать такое приглашение очень просто – вы работаете на одном рынке, мир меняется стремительно, так что

вреда от знакомства профессионалов точно не будет, а польза весьма возможна. Человек не хочет «светиться» в офисе конкурента? Никаких проблем – пригласите его на обед или на кофе в любое заведение. Люди любопытны, им польстит внимание к своей личности со стороны конкурента, и большинство придет. Будут и те, кто откажется, но это вовсе не страшно. В любом случае ваша компания явно выделится в его глазах среди других и останется в памяти со своим нестандартным предложением. В будущем, когда у вас появится вакансия, вы обратитесь к этому человеку уже не просто так.

В результате системной работы бизнес-селекционера у компании должна постепенно сложиться полная картина относительно людей, работающих на конкурентов, и – как приятный бонус – полная картина их структурной принадлежности. Иными словами, на основании информации, полученной от своих сотрудников и от сотрудников конкурентов, мы постепенно можем и должны заполнить конкретными именами схемы организационных структур всех конкурирующих с нами компаний: это и будет нашим знанием рынка труда в отрасли. Я не считаю такой подход «промышленным шпионажем», тут вряд ли могут быть какие-то коммерческие секреты, тем более что всю информацию мы и так смогли бы получить из открытых источников. Также нам ничто не мешает задавать сотрудникам или соискателям вопросы типа «А кто в компании N – лучший продавец (менеджер, руководитель и т. п.)?». В итоге мы получаем такую же информацию о профессионалах рынка, какой обладают селекционеры в футболе. Когда придет время, у компании будет выбор из профессионалов с хорошей репутацией, о которых вы уже многое знаете. Останется лишь пригласить этих людей к руководителю, провести качественные интервью и договориться с теми, кто идеально подойдет. Если же вы ищете людей при помощи открытого поиска и размещаете вакансии в открытом доступе, то между стадией отбора и интервью с руководителем добавится лишь один фильтр, необходимый, чтобы отсеять заведомо неподходящие резюме. Это может быть компетентный человек (да хотя бы тот же селекционер) или даже робот, ибо данный фильтр настроен исключительно на проверку наличия или отсутствия нужного опыта в отрасли (бизнесе, на конкретной позиции и т. д.). Оценка качеств, умений, общей эрудиции и специальных знаний, вопросы о деньгах и прочее – вне поля ответственности фильтра. Всё это во время интервью оценит и обсудит с кандидатом сам руководитель.

ЛИЧНОЕ ИНТЕРВЬЮ С БОССОМ – КЛЮЧ КО ВСЕМУ. ЧТО ГЛАВНОЕ?

Во-первых, «личное» – значит «индивидуальное», то есть один на один. Мне не понятны консилиумы в 3–5 человек, поскольку это очередная декорация – коллективной бывает только безответственность. Ладно еще, если неумелый руководитель пытается размыть ответственность, – настоящему всё это ни к чему. Только он сам оценивает, он решает, он

и отвечает за решение. Если босс считает нужным, он может пригласить человека, обладающего особыми навыками, которые позволят дополнить картину. Допустим, в компании есть настоящий HR, психолог и знаток людей, мнение которого действительно полезно и стоит принимать во внимание. В идеале я бы и такое общение сделал дополнительным, поскольку даже у двух человек собственные стратегии проведения интервью, которые будут мешать друг другу. Что уж говорить о 3–5 людях, участвующих в собеседовании одновременно.

Во-вторых, никто никуда и никогда не торопится. Важнейшую задачу руководителя нельзя реализовать на бегу или между делом, ибо важнее нее нет вообще ничего. Сколько раз я наблюдал, как менеджеры торопились в процессе интервью, многократно отвлекались на звонки или сообщения, не проявляли глубокого интереса, не задавали хоть сколько-нибудь нестандартных вопросов и укладывались в полчаса. Их право, но исследование Института Гэллапа ясно сообщает нам, что они не правы и неэффективны в своей основной задаче. По сравнению с подбором правильных людей всё остальное менее важно, поэтому оно становится в очередь, а не наоборот. На интервью нельзя отвести час и прервать его по таймеру. Оно должно длиться столько, сколько надо, чтобы руководитель действительно что-то понял о человеке напротив, вник в него. Каждому – свое, но собеседование никак не может быть быстрым. Сотни проведенных интервью позволили понять, что мне нужно около двух часов. За это время я успеваю выяснить основные моменты относительно человека, его опыта, знания рынка и специфики бизнеса, навыков, успехов, неудач, желаний, устремлений, жизненных ценностей, прочитанных и любимых книг. Успеваю более-менее его прочувствовать. Времени на игры, выдуманные кейсы, «крестики-нолики» и прочие декорации никак не остается, да они мне и не нужны. Я нередко ощутило устаю от интервью, потому что такое общение очень энергозатратно, однако сил мне нисколько не жалко, ибо в эти моменты я выполняю свою главную работу. Если нужно, проведите два интервью с одним человеком; если нужно, то и больше.

В-третьих, критически важно определить, насколько перед тобой не только отличный профессионал, но и «твой человек». Твой по духу, по энергетике, по ценностям, по отношению к миру. Именно это ключевое соответствие дает команде общий дух, общую ДНК, – ведь все ее члены проходят через фильтр одного руководителя. Личность босса, его подход, ценности и взгляды и есть фундамент, общий знаменатель, «пятый элемент», который запускает действие командной «химии». Именно она является хребтом, центром пазла, который объединяет людей в компании. Отобранные одним руководителем люди почти наверняка прекрасно поладят между собой, создадут настоящую команду, поскольку в них есть нечто общее, увиденное их начальником и признанное им правильным и подходящим. Многие руководители рассказывают, что подбирают людей так, чтобы те подходили друг другу. Мне непонятно, как это работает. Тут легко уйти в дебри психологии и

окончательно в них заплутать. Иногда друг другу подходят похожие люди, иногда – прямые противоположности. Как узнать наперед? Двое подходят друг другу, а двум другим нет, и что? В общем, неясный для меня критерий. А вот если они подходят руководителю, то подойдут и друг другу – у них всегда будет что-то общее, что-то правильное для данной команды. При этом у правильности тоже масса вариаций, здесь нет никакой абсолютной истины. Успешная команда одного босса может кардинально отличаться от успешной команды другого – ровно настолько, насколько сами руководители отличаются друг от друга. Однако отличить правильное всегда легко по результату на табло, непременно в сравнении с результатами конкурентов. Если твоя команда достигает чего-то выдающегося на рынке, в регионе (масштаб вообще не важен – хоть в маленьком городке), внутри компании, если конкуренты, внешние или внутренние, смотрят тебе в спину, то твой подход правильный. Когда я слышу от коллег, будто у них давно «сложилась классная команда», но при этом вижу, что они много лет занимают восьмое место на рынке без всякой динамики, то мне становится немного смешно. Что именно у вас такого классного? Всё серенько и средненько, нет никаких выдающихся результатов, прорывов, что в абсолютных цифрах, что в сравнениях. Уж простите, но ваш подход к людям, по моим представлениям, вовсе не правильный!

В-четвертых, важно задавать правильные вопросы. Для них нет единого рецепта или стандартного списка, но есть определенные вещи, которые всегда казались мне очень важными и без которых мне человека не раскрыть и не понять. В основном об этом я и говорю в течение интервью. Недавно был приятно удивлен, впервые прочитав не самую новую книгу Джеффа Смарта и Рэнди Стрита «Кто. Решите вашу проблему номер один»^[6], которая предлагает свою систему поиска и отбора людей. В ней я обнаружил большинство вопросов, которые сам задаю людям во время интервью. Вот они:

- Как выглядит работа вашей мечты сейчас? Что вы ищете?
- Что лучше всего вы делаете как профессионал? Что любите в своей профессии? Что вас больше всего вдохновляет?
- Что хуже всего вы делаете как профессионал? Чего не любите делать? Что выбивает вас из колеи?
- Расскажите о двух-трех своих последних начальниках. Когда я им позвоню (а я точно позвоню, ведь вы же поделитесь телефоном?), как они вас охарактеризуют, какие ваши сильные и слабые стороны они назовут? *Важный момент – не все классные кандидаты будут рады такому интересу к каждому их начальнику. Мы помним исследование Института Гэллапа – последний босс запросто может быть той самой причиной, по которой они сейчас беседуют с вами, а кто-то из предыдущих – такой же причиной в прошлом. Дайте четко понять, что*

ваше мнение формируется из целого комплекса факторов, так что опасаться нечего. Пообщаться с таким боссом будет особенно интересно.

- Какими достижениями в карьере вы гордитесь больше всего? Главные факторы, которые сделали их возможными?
- Каковы были ваши неудачи, провалы, поражения, неуспехи? Что вы из них вынесли? Как решали бы эти ситуации сейчас?
- Расскажите о рынке, на котором мы работаем, так, как будто я ничего о нем не знаю. Всё, что сами сочтете важным и нужным рассказать.
- Расскажите об игроках рынка, постройте рейтинг от лидеров к аутсайдерам.
- Если бы я предоставил вам полную свободу в должности, какую стратегию развития бизнеса вы бы избрали?
- Как вы подбираете людей в свою команду?
- Каковы ваши любимые бизнес-книги и авторы?

Конечно, эти вопросы – лишь часть, но они ключевые, каркас интервью. Я могу как угодно отклоняться, уходить в сторону, насколько будет нужно, но затем всё равно возвращаюсь к общему плану. Следовать им гораздо удобнее и эффективнее, чем каждый раз импровизировать, хотя и для импровизации остается полно места.

В-пятых, нужно верить интуиции и не стесняться считать ее важнейшим фактором принятия решений. Не раз читал у исключительно достойных и уважаемых руководителей, что они не считают себя настолько продвинутыми знатоками людей, чтобы давать оценку после первой встречи. Я тоже не считаю себя тонким психологом и провидцем, но ведь я и не пытаюсь оценивать людей самих по себе, рисовать глубокие психологические портреты. Я оцениваю то, насколько эти люди подойдут именно мне. И вот здесь я могу быть вполне уверен, поскольку опираюсь на свои собственные впечатления, опыт и интуицию. Интуиция – это прогноз относительно событий и людей, опирающийся опять же на наш предыдущий опыт. Чем больше успешных команд собрал руководитель, чем более серьезных результатов он добился благодаря своему подходу к людям, тем отчетливее и яснее у него сформирован профиль правильного, «своего» человека. И тут надо доверять интуиции на все сто. Любопытная деталь: в упомянутой книге Д. Смарта и Р. Стрита говорится о «вуду-рекрутинге», то есть о попытках рекрутера, который никогда не управлял командами из нанятых им людей, подбирать сотрудников, опираясь не на системный подход, а прислушиваясь к собственной интуиции. Яркий и точный термин, плоды которого мы видим в исследовании Института Гэллапа. Согласен полностью. Что же касается рекрутеров, которые набирают людей не в свою команду, для них интуиция не имеет такого значения, так как их задача – искать людей лишь с нужным опытом и умениями. А вот для

руководителя интуиция наряду с системой интервью – это практически всё.

В-шестых, надо ярко рассказать кандидату о компании. Интервью – процесс обоюдный. Вдоволь позадавав вопросы и кое-что разузнав о соискателе, расскажите ему о себе и компании. Свою компанию тоже надо продавать. Почему-то многие руководители думают, что все мечтают у них работать. Если разговор идет о Google или «Тинькофф», то охотно соглашусь. Однако мне доводилось бывать в крупных банках, у которых вообще нет никаких ярких особенностей и отличий, но при этом их представители никак не пытались продать мне свою организацию. Ну и зря. Наполненный драйвом рассказ руководителя о своей компании – это еще один тест для кандидата. Тест на реакцию, на ожидания, на общность ценностей и устремлений. У правильных людей здесь практически всегда загораются глаза – наблюдал такое десятки раз, – и это очень хороший и информативный признак совпадения базовых ценностей.

В-седьмых, ответьте на все вопросы. Затем попросите еще подумать, не осталось ли самых сокровенных. Ответьте на них.

В-восьмых, подробно расскажите о финансовых условиях и нематериальных «плюшках».

В-девятых, попросите кандидата рассказать о своих впечатлениях. Если он вам подходит, спросите, готов ли он уже сейчас подтвердить желание идти к вам. Если нужно подумать – обговорите, сколько времени вам обоим понадобится для ответа.

После интервью позвоните руководителям кандидата и тем, кто может его порекомендовать, и поинтересуйтесь их мнением о человеке.

Примите окончательное решение, сообщите кандидату.

Составьте отдельный файл с заметками относительно выбранного вами человека. Тщательно отметьте все плюсы и минусы. Это пригодится как для фиксации профиля вашего идеального сотрудника, так и в случае, если вы всё же допустили ошибку. Впоследствии при анализе ошибок такие заметки очень пригодятся, поскольку будут содержать нюансы и оттенки восприятия, которые со временем могут сгладиться в памяти.

По моему мнению и личному опыту, такая схема организации поиска людей и формирования команд работает очень эффективно.

Глава 5

Чему в поиске не место?

Теперь рассмотрим то, чему нет места в подборе идеального кандидата.

1. «Девочки-рекрутеры», которые «тратят на просмотр одного резюме в среднем 20–30 секунд»

Вообще-то, это интернет-мем. В главной профессиональной сети LinkedIn на эту тему написаны километры рассуждений и комментариев, в словесных баталиях сломаны тысячи копий. Соискатели негодуют, а многие представители HR-индустрии аргументированно представляют это нормой и отраслевым стандартом. На мой взгляд, здесь нечего и обсуждать. В главном вопросе бизнеса просто нет места для подобной профанации. В нем нет места «девочкам» без профессионального и жизненного опыта, которые при этом способны волшебным образом принять правильное решение, бросив один лишь взгляд на резюме, и открыть или закрыть ворота компании. Да, за 20–30 секунд они могут не выявить у кандидата нужных слов, определить, что человек не из нужной отрасли, и отложить его резюме в сторону. Адекватно оценить всё остальное им уже не под силу. Например, плохо ли то, что у кандидата пробел в стаже или он умудрился поработать в нескольких местах за достаточно короткий период времени? На подобные вопросы и десятки им подобных надо получать ответы, непосредственно беседуя с человеком, к чему подпускать «девочек» также ни в коем случае нельзя, поскольку это задача руководителя. Если начальник всё же вводит перед собой дополнительные фильтры, то в таком качестве должны выступать исключительно опытные сотрудники, которым под силу оценить то, что им поручено. Например, по моему глубокому убеждению, 99 % людей, никогда не работавших в продажах, неспособны стабильно адекватно оценивать продажников. Да, возможно, они обладают большими теоретическими познаниями. Да, они могут следовать системе, задавать чужие вопросы и иметь неплохую интуицию. Да, в целом это, вероятно, очень достойные люди, которые искренне хотят приносить пользу, однако они будут то попадать в цель, то ошибаться, блокируя непонятных им кандидатов, которые на деле способны оказаться лучшими. «Стандартный» и «понятный» далеко не всегда означает «лучший». Такого быть не должно, поэтому я сторонник того, чтобы все подобные решения принимал руководитель, который точно знает свое дело и чувствует, кто ему подойдет. Босс не делегирует свою важнейшую работу. А если делегирует, то лишь такому сотруднику, в котором он уверен почти как в себе. Думать иначе – ваше полное право, однако попробуйте совместить свои убеждения с результатами исследования Института Гэллапа и 82 % ошибок в назначениях руководителей по всему миру.

2. Всевозможные тесты на сообразительность и игрища, гордо именуемые «решение кейсов»

Сразу уточню, что речь идет не о настоящих тестах на проверку специальных навыков кандидатов – например, на знание английского языка для менеджера в международной компании или написание кода для разработчика. Это на здоровье. Я говорю про «тесты на сообразительность». Сам проходил такое раз десять, причем в очень солидных компаниях, и честно скажу, что считаю всё это пустой тратой времени и очередной декорацией. Такие вещи нужны и выгодны только

двум сторонам – создателям подобных тестов и людям в компании, которым нужно отчитываться о внедрении инноваций в области HR. К реальному бизнесу и оценке умений и способностей кандидата это не имеет особого отношения. Возьмем тесты на математику-логику, умение строить последовательности, находить в рядах геометрических фигур лишние, существительные в ряду прилагательных и прочие «крестики-нолики». В основном подобные тесты соискатели проходят дистанционно. Допустим, у меня плохо с математикой; тогда я посажу рядом с компьютером жену, у которой хорошо, и блестяще пройду тест. И что же он покажет? Полный фейк! Допустим, «продвинутая» компания пригласила меня на такие тесты у них в офисе, и там я предсказуемо тест завалил. Какие выводы? У меня низкий IQ, я не умею быстро считать в уме, плохо с пространственным воображением и нет логики? Получается, я не могу руководить? А если при этом у меня в активе много лет успешной работы и такие результаты, которых они в жизни не видели, – тогда какие выводы? А такие, что все подобные тесты – это декорация, которая не значит ничего, кроме потраченных денег компании, «плюшек», полученных от компании HR-«инноваторами», а также времени и нервов соискателя, у которого к тому же появляется повод усомниться в привлекательности компании, где занимаются явно бесполезными вещами.

С кейсами история примерно та же. Они якобы призваны продемонстрировать способность кандидата решать управленческие задачи в условиях стресса и нехватки времени. На деле же это всегда абсолютно фантастическая ситуация, в которую попадает герой кейса. Кто не сталкивался – в интернете полно примеров. Если вы справились – отлично, а если нет – это опять же абсолютно ничего не значит. Разумеется, авторы кейсов и те, кто их внедряет, красиво расскажут об их невероятной реалистичности, пользе и информативности. Занимаясь реальным бизнесом и управлением двадцать три года, честно скажу, что это тоже фейк! Если мне захочется узнать, как мыслит кандидат, я могу предложить ему свой реальный кейс и попросить порассуждать без подготовки – этого вполне достаточно.

3. Птичий язык рекрутеров, которым вовсе не обязаны владеть обычные люди

Все эти hard-skills, soft-skills, поведенческие компетенции и прочее – не надо! Нам интересны опыт, знания, навыки, умения и личные качества человека. Надо говорить с людьми на понятном им языке, а не заставлять учить свой.

4. Стрессовые собеседования

Тут даже комментировать нечего, надо уважать людей – в этом базовая ценность любой действительно уважаемой компании.

5. Роботизация и автоматизация подбора

Только если мы не говорим о масс-рекрутменте на самые простые позиции вроде водителя или продавца-кассира.

6. Расхожее утверждение «Если человек преуспел на одном месте, это не гарантия того, что он будет столь же успешен на другом»

На данном тезисе я остановлюсь подробно, поскольку считаю его, во-первых, неверным, а во-вторых, просто опасным и ведущим прямым к стиранию различий между кандидатами путем искусственного и необоснованного принижения важности реальных достижений и опыта.

Формально тезис верен, но сейчас ему стали придавать настолько неправильный акцент, настолько неверно толковать в ущерб людям и бизнесу, что я уже воспринимаю его как полностью ошибочный.

Разумеется, успех в прошлом – не гарантия успеха в будущем, никто не спорит. Вот только его наличие – очень весомая заявка на то, что успех вероятен вновь.

Опять же проведем параллель с футболом. У всех профессиональных игроков есть своя ориентировочная рыночная стоимость. Существуют специальные сайты, например www.transfermarkt.de, где указана примерная стоимость любого профессионального игрока, где бы он ни находился. Самым главным критерием оценки является его статистика, то есть успехи в далеком и недавнем прошлом. Опирается на что-то еще – бессмысленно. Человек делал свою работу, и качество его труда отражено в цифрах. Подсчитывается всё – голы, голевые передачи, удары по воротам, точные и неточные передачи, процент выигранных и проигранных единоборств, километраж, который игрок в среднем пробегает за матч, личные и командные выигранные трофеи и еще десятки других параметров. В век информационных технологий можно подсчитать буквально всё. Поэтому, когда у какого-либо игрока заканчивается очередной контракт, уже точно известно, что он может и примерно сколько такие навыки стоят на рынке. За успешным игроком выстраивается очередь из работодателей. Как правило, новый контракт, который ему предлагают, гораздо выгоднее, чем предыдущий. Всё потому, что вероятность его успеха в новой команде очень высока, ибо он уже показал свой профессиональный уровень. Есть ли гарантия? Нет, конечно! Немало случаев, когда даже суперзвезды в новой среде (команде, городе, стране, у нового тренера и т. д.) полностью не раскрывали свой потенциал. Однако клубы всё равно платят десятки миллионов друг другу и игрокам. Пусть нет гарантий, но вероятность успеха очень высока, поскольку оценка опирается на уже проявленный результат – и нет критерия вернее.

В российском же бизнесе (точнее, как правило, в индустрии подбора) тезис со временем начал звучать так: *«Если человек преуспел на одном месте, то это **вовсе** не гарантия того, что он будет столь же успешен на другом»*, с акцентом на то, что твердых гарантий успеха нет. Хотя правильно он должен звучать так: *«Если человек преуспел*

на одном месте, то это, **конечно**, не гарантия того, что он будет столь же успешен на другом, **но очень значимый фактор в пользу такой вероятности**». Человек уже доказал, что умеет предпринимать правильные действия, понимает последовательность шагов и владеет необходимыми качествами для успеха. Он уже делал это и обладает профессиональным уровнем. В свое время я сформулировал данную идею так: «профессионализм – это стабильное достижение положительных результатов в разных условиях». Почему такой мощный и, казалось бы, однозначный и практический аргумент почти полностью утратил силу? Тому есть три причины: незнание рекрутерами рынка труда своей отрасли, неспособность HR-индустрии адекватно оценивать, что такое настоящий успех, и неспособность большинства компаний обеспечить среду для максимальных результатов.

Для того чтобы знать свою отрасль, нужно ежедневно заниматься «селекционной работой» и наполнять свою уникальную базу.

В [главе 4](#) мы говорили о том, как это организовать.

Чтобы адекватно оценивать успехи в отрасли, нужно владеть ситуацией в бизнесе, знать и понимать цифры своей компании и лидеров рынка, уметь оценить результаты, о которых говорит кандидат, и отдавать себе отчет, какой труд может за ними скрываться. В большинстве случаев это вызывает огромные проблемы, поскольку у ворот компании чаще всего стоят те, кто не в состоянии правильно осмыслить подобную информацию. Как-то ощутил такое и на себе, когда рассказывал о достигнутых результатах тем, кто в принципе не мог их оценить. Та еще работенка – описывать вкус устриц тому, кто их не пробовал! Если сравнивать с футболом, то я рассказывал примерно о том, что забивал за сезон по 25 мячей на протяжении шести лет подряд. В ответ кивали без особого энтузиазма, говорили «здорово» и предлагали рассказать о какой-нибудь очередной второстепенной ерунде. А однажды мне и заявляют: «*Да у нас десятки таких кандидатов, все очень успешные*». Ну-ну! Смотря что понимать под успехом. Если успех – это средненько отработать в большой компании, то таких людей всегда десятки. Вопрос в том, чего человек реально добился. Тех, у кого в активе подлинно выдающиеся результаты, всегда немного. Профессионалов, которые становились лидерами внутри компаний – лидеров рынка, – и того меньше. Лично для меня такие профессионалы – это олимпийские чемпионы. Да-да, опять спорт, никуда не денешься! Спортом на любительском уровне занимаются сотни миллионов людей. Профессионально – миллионы. Мастерами становятся десятки тысяч. Чемпионами своих стран, континентов или мира – уже сотни. Олимпийских чемпионов единицы. Чтобы понимать разницу между мастером и олимпийским чемпионом, нужно уже очень хорошо разбираться в каком-либо виде спорта. Разбираться в деталях и цифрах. Этим должен заниматься тот, кто максимально подготовлен и максимально глубоко понимает предмет, – то есть руководитель. Круг замкнулся.

Даже спортивная суперзвезда может попасть в «не свою» команду, к «не своему» тренеру. В бизнесе это происходит постоянно. Человек, имевший в прошлом впечатляющие результаты, попадает в компанию, где доминирует банально-стандартный менеджмент и управленческие декорации. Закономерно, что в ней он не сможет раскрыться так, как прежде. Если принимать это во внимание, начинаешь понимать, почему тезис об отсутствии гарантий обретает указанный акцент. Слишком часто случаются подобные истории. Однако мы не будем учитывать данный фактор в нашей компании! Наша система подбора и менеджмента практически гарантирует классному сотруднику, что его успехи в прошлом станут почти гарантией успеха у нас, если он нам подойдет во всем остальном. Во всяком случае, это станет исключительно весомым аргументом в пользу его кандидатуры. Мы досконально проактивно изучаем рынок, собираем «базу игроков» и очень часто уже прекрасно осведомлены о результатах работы нашего кандидата. Общаемся мы с ним, опираясь именно на данное знание. А если вдруг мы его не знаем, то тщательно проверяем то, что он расскажет о своих достижениях. И подтверждение реальных успехов станет для нас важнейшим фактором в принятии решения. Результат никогда не врет!

Глава 6

Медиана в зарплате – медиана в результате, или Платите людям больше!

Хотите иметь лучших? Будьте готовы за это платить. Парадокс, но в жизни все прекрасно знают, что лучшее стоит дорого, а в бизнесе очень многие собственники и руководители почему-то мыслят иначе.

У меня есть друг, успешный предприниматель, который искренне не понимает, зачем платить людям больше других. Раз человек работает за 50, зачем платить ему 100? Мол, высокая зарплата не мотивирует людей работать на максимуме из года в год и быстро перестает быть мотивацией. В свою очередь, я не менее искренне удивляюсь, как он не видит очевидного – человек, нанятый за 50, будет продавать на 1000, а человек, нанятый за 100, будет продавать на 10 000. Выигрываешь в разы больше, чем «переплачиваешь». Высокая зарплата привлекает в компанию лучших людей, а они становятся фундаментом для всего остального, о чем мы говорили в [главе 2](#). Существенно более высокая зарплата поможет привлечь к вам тех, у кого дела в их текущей компании и так идут совсем неплохо, но почти любой хороший профессионал не против зарабатывать большие деньги за ту же работу при условии, что и всё остальное в компании находится на уровне. Разница

в зарплате сделает главное: вы сможете выбирать из лучших, – а дальше она, разумеется, перестанет быть главной составляющей мотивации, там начнут работать другие факторы. Однако нужный человек уже внутри, у тебя в компании! Главная идея и принципиальное отличие заключаются в том, что люди разного уровня на одной и той же позиции способны приносить компании результат, иногда отличающийся даже в десятки раз, – а потому логично платить им больше, чем другим (в среднем, по медиане и т. д.). Здесь сошлюсь на автора главной любимой книги HR всея LinkedIn – экс-старшего вице-президента по управлению персоналом Google Ласло Бока. В своей книге «Работа рулит!» он пишет:

...Ваши лучшие люди лучше, чем вы думаете, и стоят больше, чем вы им платите... Справедливость соблюдается там, где оплата равноценна вкладу. Отсюда следует, что должны существовать громадные различия в размерах вознаграждения отдельных лиц... У нас в Google тоже, безусловно, бывают ситуации, когда два человека делают одну и ту же работу, но и их вклад, и размер вознаграждения различаются в сотни раз. Например, бывали случаи, когда один человек получал акций на 10 тыс. долларов, а другой, работавший в той же области, – на 1 млн. Такие показатели – не норма, но разброс вознаграждения практически на каждом уровне может легко достигать 300–500 %... Билл Гейтс высказался еще агрессивнее. Говорят, ему принадлежат такие слова: «Выдающийся токарь стоит в несколько раз больше среднего; но блестящий инженер, создающий программные коды, стоит в 10 тысяч раз больше среднего программиста». Масштаб ценностей, которые создают инженеры-программисты, возможно, шире по сравнению с другими видами работ; но если великий бухгалтер и не стоит сотни средних, то трех-четырех – уж точно!..^[7]

Отмечу, что здесь речь идет о различиях в оплате труда внутри одной компании, и такой вариативный подход, по мнению эксперта, крайне важен и нужен. Стоит ли говорить, что подобного же подхода следует придерживаться в отношении внешнего рынка? Люди очень разные. Классные люди стоят дороже обычных, так что платите как следует – и даже не сомневайтесь в эффективности вложений!

Книга Ласло Бока исключительно интересна, и я рекомендую ее всем руководителям без исключения. Из нее можно узнать, что такое «организация с человеческим лицом», ведь для Google утверждение «люди – наше всё» – не просто декларация. С данной книгой связан один любопытный феномен. Если вы регулярно посещаете LinkedIn, то скоро заметите, как почти каждый уважающий себя HR хотя бы раз, но оставил о ней хвалебный отзыв. Ну, может, и не каждый первый, но каждый второй – наверняка. Это книга «номер один» в отрасли, а о «номере два» мне ничего не известно. Почему же при таком несомненно массовом признании столь огромного труда стоит найти на рынке компанию, где реально применялись бы на практике изложенные в ней идеи

и подходы? Не знаю; видимо, книга Ласло Бока очень многими зачастую воспринимается как фантастика. Лично я не вижу, что могло бы помешать компании проникнуться идеей платить больше и воплотить ее. Это исключительно вопрос воли – решили и внедрили. Получили шикарные результаты. У меня есть личный опыт работы в Русфинанс Банке, где в свое время так и сделали. Приведу здесь в полном объеме статью, написанную мною для LinkedIn три года назад. В ней говорится о подходах к набору массовых сотрудников, и подход описан точно такой же.

Прежде чем переходить к вопросу о том, как изменить ситуацию с посредственными продажами, всё же стоит поговорить, с кем ее менять, то есть о кадрах. Профиль среднестатистического рядового банковского специалиста – рядового продавца – на редкость унылый. При этом с посредственностью невозможно добиться выдающихся результатов. Теория «лучших людей» не работает для массовых позиций, но критически важно набирать сотрудников хотя бы чуть выше среднего уровня, в которых уже есть смысл серьезно вкладываться и обучать настоящим продажам. При наборе посредственностей огромная машина работает с КПД паровоза: бесконечный поиск и фильтрация резюме, собеседования, набор по принципу «третий сорт – не брак», обучение (с заведомо предсказуемым итогом, ибо потолок изначально низкий), плохие продажи, прессинг начальства, уход посредственностей, приход новых аналогичных, потом всё сначала и так до бесконечности. Текущий бюджет тут, возможно, и соблюдается, но вот финансовый результат оказывается гораздо ниже того, каким он мог бы быть, ибо фактические продажи очень далеки от потенциальных. Да и не мешало бы как следует подсчитать отдачу на те огромные вложения, что направляются на поддержание этой низкоэффективной карусели. Разглядеть альтернативу в подобной ситуации непросто, поэтому многие банки годами живут в такой реальности: одни смирились, другие не видят иных вариантов. А выход на самом деле есть, необходимо только системно пересмотреть подход к зарплатам (и бонусам) рядовых продавцов. Эйнштейн говорил, что самая большая глупость – делать то же самое и надеяться на другой результат. Seriously, если вы делаете то же самое, что и серое большинство, платите средне (ура-ура, вы «в медиане»!), то с чего вдруг вам рассчитывать на результат, отличный от среднего? Чудес не бывает, а Лигу чемпионов просто некому выигрывать.

На Западе давно набирает силу подход, согласно которому зарплата – это не расходы, а инвестиции. В самом деле, ну почему станок – это актив, а зарплата рабочего – расход? Оба участвуют в создании продукта. Как только вы начнете думать в таком ключе, то перестанете инвестировать в посредственность. Да, придется поднять зарплаты выше среднего, однако, что очень приятно, это гарантированно сработает! Есть сомнения? Вообще-то, такая идея вовсе не революционная и не экспериментальная – еще в 1914 году Генри Форд удвоил жалование большинства своих рабочих, разом преодолев

текучесть кадров, сконцентрировав у себя лучших рабочих, сократив расходы на обучение и радикально повысив производительность труда. Затем такое проделывали некоторые великие компании (к примеру, Google), на удивление стабильно добиваясь аналогичных результатов. В общем, велосипед изобретен давно и уже не раз.

Мне повезло работать в банке, который когда-то вышел на массовый рынок с зарплатой для рядового продающего персонала примерно на 20–30 % выше средней. Это была сказка! Мы отбирали тех, кого действительно хотели, выбирали из людей с высшим педагогическим образованием (они часто становятся великолепными продавцами). Затем мы красиво вышли с этими людьми на рынок и взяли на нем то, что хотели. Люди проработали несколько лет, выполняя неуклонно растущие планы на жестком высококонкурентном рынке, затем либо получали повышение в банке, либо уходили с повышением. Мы инвестировали в правильных людей, они росли как профи, мы били рекорды по продажам, зарабатывали такую прибыль, что акционер называл банк «курицей, несущей золотые яйца». Однако, если бы мы работали с привычной ротацией посредственностей, такое было бы невозможным.

Поскольку я участвовал в процессе сам, то знаю, что это реально. К сожалению, такого опыта почти ни у кого нет, а примеры из истории знакомы далеко не всем или не всех убеждают. На вопрос: «а почему бы не платить нашим людям несколько выше рынка?» – во многих банках обычно слышишь стандартное возражение: «ни в коем случае, конкуренты сделают то же самое, и начнется гонка зарплат». Убежден, что это один из самых распространенных мифов, совсем как как Дед Мороз – все знают, что он есть, но никто никогда его не видел. Лично я за двадцать лет работы **ни разу** не наблюдал гонки зарплат для массового персонала в банках. Когда мы вышли на рынок с повышенными зарплатами, конкуренты сделали «быстрый» ответный ход – их зарплаты подтянулись к нашим примерно в течение трех лет. Такое мне не кажется гонкой. Гонка – это когда несколько участников неоднократно повышают уровни окладов в течение короткого периода. Знаете, что будет, если вы поднимете зарплату рядовому продающему персоналу? Один, максимум два конкурента сделают то же самое один раз. Дважды – никогда. Остальные вообще не шелохнутся, ведь «у них бюджет». В итоге вам станет доступен более качественный профиль сотрудников, вы сможете бросать зерна в плодородную почву и собирать богатый урожай.

И, конечно, еще придется разобраться с Его величеством Бюджетом! Почему-то часто на указанные меры его просто нет, зато есть амбициозные планы. По-моему, парадокс. Иногда кажется, что это почти сакральное явление живет самостоятельной жизнью, и не руководители организации определяют его судьбу в зависимости от стратегии, а оно само определяет, что важнее. Забавно, поскольку если хочешь добиться

выдающихся результатов в продажах, то в первую очередь должен быть бюджет на продажников, во вторую – на поддержку продаж (количество офисов, рекламу, колл-центры и т. д.), и только в третью – на остальное. Да, необходимо всё, но критичен акцент. Часто в реальности как-то забывается, что все эти «крайне важные», но не связанные с продажами статьи бюджета играют роль ровно до тех пор, пока продажи вообще есть. «Нам важнее расширить колл-центр, а ваши продажники и так много получают». Ничего подобного! Работающая цепочка такая: *хорошая оплата – качественные продажники – большие прибыльные продажи – достойная прибыль, радующая акционеров – расширение колл-центра*. И никак иначе. Ну а уж если денег в целом ни на что не хватает, то надо умерить свои амбиции и забыть о выдающихся результатах – чудес не бывает, бедняки не выигрывают Лигу чемпионов.

Кстати, относительно бюджета практически всегда существует решение, которое почти не применяют на практике. Да, бюджет существует всегда и везде, и нередко его нельзя оперативно пересмотреть, поскольку данный процесс подлежит согласованию с акционерами или собственником. Но это совершенно не означает, что компания обречена находиться в зоне усредненной зарплаты и лишена свободы маневра. Всего-то нужно принять волевое решение и уменьшить количество бизнес-единиц. Например, в конкретном регионе (области, городе) вместо пяти менеджеров по продажам, на которых выделяется бюджет, остановиться на четырех, пропорционально поделив имеющиеся средства. Если рынок диктует необходимость платить больше среднего, что мешает это сделать? Любые цифры, шаблоны и стандарты должны корректироваться в зависимости от требований рынка. Если мы твердо знаем, что эффективность разных людей на одной и той же позиции может отличаться во много раз, понимаем, что классный менеджер принесет нам результат в десятки раз больший, чем средний, то мы спокойно поднимем ему зарплату, понимая, что финальный итог точно будет в нашу пользу. Аналогично можно поступить с регионами даже в крупных федеральных сетях. Обычная ситуация: компания платит средне, набирает соответствующих людей и сталкивается со всеми проблемами, которых можно избежать, привлекая работников по нашей системе. Она объясняет себе это бюджетными ограничениями. При всем при том у нее есть региональные отделения, которые отродясь не приносили прибыли, не вылезают из убытков, и всем хорошо известно, что львиную долю затрат формирует их фонд оплаты труда и аренда помещений, и данные статьи тут сопоставимы с другими региональными отделениями. Речь не о том, что кто-то плохо работает и не реализует потенциал (такое возможно, но это отдельная тема), а в том, что это слабо экономически развитые и дотационные регионы, бизнес-потенциал которых объективно ниже. Если я по-настоящему заинтересован в эффективности компании и вижу, как ее повысить, я лучше закрою одно или несколько подобных отделений и направлю бюджет туда, где

потенциал объективно выше и ожидаемая отдача в разы больше. При следующем формировании бюджета восстановлю регион. Или не восстановлю, всё по ситуации. Почему-то крупные федеральные компании боятся таких решений. Но вот почему? Из-за того, что вас нет в N-ской области, но вы присутствуете во всех остальных, вы точно не перестаете быть федералом. Если вы сами – федерал и работаете с другими федеральными компаниями, то ваше временное отсутствие в N-ской области совершенно точно не станет препятствием для сотрудничества. Не существует 100-процентного совпадения покрытия регионов, всегда есть отличия. Разумеется, при условии, что ваша компания обеспечивает необходимое качество. В общем, по моему мнению, подобные решения – вопрос исключительно управленческой воли. Идя таким путем, мы способствуем решению главной управленческой задачи – подбору правильных людей. Всё остальное – второстепенно.

В общем, не обращайте внимания на шаблоны, смотрите на рынок и конкурентов, будьте гибкими, платите людям достойно, и вы точно соберете лучшую команду!

Глава 7

Управленческие декорации, часть I.

Руководить – значит не мешать хорошим людям работать

После того как вы собрали классную команду, самое главное – не мешать ей работать. Стив Джобс говорил, что не имеет смысла нанимать толковых людей, а затем рассказывать им, что делать; стоит нанимать умных людей, чтобы они сами рассказали, что надо делать. Эту мысль я всегда держу в голове. Босс уделяет массу времени поиску и подбору нужных людей с одной главной целью – наслаждаться затем плодами их интеллекта, знаний, опыта, фантазии и умений. Доверие и делегирование – вот ключ к максимальному раскрытию способностей людей. Конечно, это оправданно только по отношению к достойным людям, и именно поэтому мы вкладываем столько времени сил в правильный подбор.

Руководители, не уделяющие ему должного внимания, потом бесконечно борются с последствиями. Мне не раз доводилось читать в деловой прессе статьи, написанные разными топ-менеджерами, в которых прямо говорилось о том, что большинство людей ленивы и не хотят работать. Интересно, как они это установили? Не думаю, что Институт Гэллапа или подобные организации проводили исследования на данную тему. Даже если бы и проводили, то я очень усомнился бы в правдивости ответов

респондентов: ну кто так о себе скажет? Подобные умозаключения – субъективный опыт менеджеров, основанный на их неумении грамотно подбирать людей. В результате многим руководителям за свою карьеру так и не выпадает счастья управлять классными людьми и командами. Они уверены, что без тотального контроля не обойтись и доверять людям нельзя. Во всяком случае, все их действия говорят именно об этом. В полном соответствии с «Правилom Коллинза» они плодят бюрократию, всё больше усредняя своих людей, и удивляются, почему это не работает. Или даже не удивляются, поскольку считают свои sereneкие результаты хорошими и им невдомек, чего можно было бы добиться в союзе с правильно подобранными людьми. Вместо того чтобы тщательно отбирать сотрудников, прислушиваться к их идеям и максимально упрощать им жизнь, такие начальники, наоборот, сосредоточены на максимальном возведении управленческих декораций и плетении сетей разнообразной отчетности, которые на деле ничего не дают, зато отнимают время и попросту вредят делу, связывая людей по рукам и ногам.

Вот хрестоматийный пример управленческой декорации.

Собеседую продавца из крупного банка – по всем параметрам отличный менеджер. При этом он любит свой банк, отдал ему немало лет, считает домом, но всё же ищет работу! Как так? Очень просто. Пришел новый руководитель, который главным инструментом управления продажами считает тотальный контроль над местонахождением менеджеров в течение дня, комбинируя его с ежедневным времязатратным планированием на день и ежевечерним отчетом о проделанной работе. Тем, кто никогда в жизни не сталкивался с подобной удавкой на шее эффективных продавцов: поверьте, вам крупно повезло! Сейчас от этой управленческой «инновации» страдают многие банки и компании. Корнями она уходит в знаменитую «систему банка NNN». Есть один крупный банк, где зародилась данная система, и многочисленные выходцы из него уже несколько лет успешно продают свою «волшебную палочку» акционерам, CEO и HR. В следующей главе я расскажу об этом подробнее, пока же просто резюмирую: выраженного в цифрах результата такая система не приносит нигде, да и для банка NNN основной причиной успеха стала отнюдь не она сама. Итак, к сути.

Тотальный «контроль» приводит к тому, что компанию покидают хорошие продавцы, которые вместо своей главной работы вынуждены ежедневно тратить часы (!) на совершенно непродуктивную и бесполезную отчетность, ощущая при этом парализующий псевдоконтроль. Хорошие люди от такого рано или поздно сбегают, потому что не хотят тратить жизнь на бессмысленную отупляющую ерунду. А кому это вообще нужно? Существуют две категории руководителей, внедряющих подобную «методику» управления, несмотря на ее явную враждебность здравому смыслу. Первая – торговцы вышеупомянутой системой, которые, скорее всего, понимают,

что у нее нет ничего общего с настоящими продажами, но таким образом решают свои карьерные задачи. С ними нет смысла даже вступать в дискуссию. Вторая – менеджеры, которым не хватает собственного понимания, а умные книги им либо не попались, либо они их не поняли. Вот с такими стоит работать, и даже можно попытаться им объяснить, насколько они заблуждаются. Всё проще некуда – найди себе правильных людей, а дальше просто не мешай им работать и убирай преграды и помехи с их пути. Мотивируй. Коучи. Говори по душам, когда трудно. И сверяй факт с планом. Если выполняется – будь счастлив. Если нет, то никакие отчеты о планируемых и проведенных встречах тебе никогда не помогут! Данные «метрики» всегда меня поражали: если задуматься, совершенно непонятно, о чем они могут поведать. Не говоря уже о том, что их достоверность неочевидна. Ну хорошо, встреч проведено столько, сколько запланировано, но продаж нет, – какие из этого выводы? Неумело продают? Как узнать? Правильно, едешь с менеджером на переговоры и лично оцениваешь процесс. Или хотя бы играешь с ним в деловые игры и смотришь, как он продает. Но тут возникает маленький вопрос – а можно ли это выяснить сразу, без лишней волокиты? Просто по отчету план/факт? Мое мнение – не только можно, но и нужно. Работай с человеком сам, узнавай его. Дальше тоже просто: либо замечаешь нехватку навыков, но видишь желание и тогда обучаешь, либо, если нет и желания, – увольняешь и возвращаешься к важнейшему пункту – правильному подбору, при этом глубоко проанализировав свою же ошибку. Звучит просто, не правда ли? Жизнь чуть сложнее, но суть одна: эффективному руководителю должно быть достаточно той информации, которую он может извлечь из системы. Последнее, что стоит делать, – это нагружать отчетами людей, которые должны продавать. Не хватает информации – вперед, в поля, там бизнес, там информация.

Просто поразительно, до чего иногда доходит дело в попытках выстроить декоративную систему контроля. Далее предлагаю вашему вниманию своеобразный «хит-парад наиболее популярных декораций». Итак.

● **Пятое место. Прогнозы на неделю, месяц, квартал, которые надо не просто составить, но и защитить, потратив массу времени и сил.** Разумеется, планирование нужно, но ключевой вопрос в том, сколько времени и сил тратится на разговоры о непредсказуемом будущем. План действий должен быть всегда. В мире моих любимых шахмат даже есть поговорка: «Лучше следовать плохому плану, чем играть вообще без плана». Но лучше, конечно, следовать хорошему. Нужен некий общий стратегический план как для компании, так и для сотрудников. Компания и руководитель задают направления, вектора, ориентиры, целевые сегменты. Сотрудник предоставляет свой action-plan (план действий). Он не требует изучения под микроскопом, раскладывания на молекулы и многодневной «защиты», поскольку

мы набираем умных профессионалов, которые умеют работать и знают свое дело. Поэтому начальник быстро оценивает план на соответствие общей линии – и вперед, за дело. Это разумно, продуктивно, экономно, работает на общее дело и не отвлекает от него.

Когда же начинается бесконечный процесс уточнений и детализации планов, дело плохо. У всего этого единственная цель – руководитель «хочет быть уверен, что подчиненный знает, за счет чего он выполнит план». Представить его надо с точными деталями вплоть до конкретных цифр и фамилий клиентов, названий фирм-партнеров, контрагентов и т. д. Философским камнем здесь служит всем известная «воронка продаж», которую сотрудник должен взять, поместить в узкий конец плановые цифры и, производя обратные расчеты, выйти на то количество клиентов, партнеров и контрагентов, работа с которыми в запланированный период приведет к желанным цифрам. Сотрудник пишет, руководитель изучает, делает ценные правки, сотрудник переписывает, руководитель смотрит, снова защита планов... В общем, работа кипит! С моей точки зрения, всё это – очередная ненужная и вредная декорация, кроме случаев, когда вы работаете в планово-регулируемой экономике или монополии. Тогда да, можно. Если есть гарантированный «входящий поток» бизнеса, то можно рассчитать воронку и затем, в случае невыполнения плана, увидеть, где произошел сбой. Вероятно, сработает, и то не на все 100 %. Однако многие ли из нас трудятся на монополиста? В обычном бизнесе, как и в жизни, будущее непредсказуемо. Об этом нам многое поведал Нассим Талеб. Сотрудники не могут с точностью знать (именно знать, а не предполагать), как они выполнят свои планы. Например, я спрашиваю коллег: «Ну хорошо, вот вы расписали детальный план, и, разумеется, в реальности всё или очень многое пойдет не так, что тогда? Зачем эта писанина?» Мне отвечают: «А чтобы сотрудники видели, где у них провал, и заменили одних клиентов другими, этих партнеров теми и т. д.» «Ок, – говорю, – но их имена и названия они уже не записывают?» – «Нет, – отвечают, – не записывают». И вот тут мне окончательно становится ясна вся декоративность такого процесса. Всё равно с неизбежностью происходит нечто такое, чего нельзя заранее спланировать (причем это случается всегда на первом же, тщательно расписанном этапе), и здесь нам придется полагаться на решения сотрудника, не зная о них заранее. Бинго! Я убежден, что всё начинается с момента принятия сотрудника в компанию! Может быть, тогда не надо тратить время? За свои двадцать лет работы сетевым менеджером я множество раз выполнял и перевыполнял огромные планы, получал премии, награды, грамоты, титулы, выигрывал конкурсы – и никогда, ни одного раза заранее в деталях не знал, как выполню эти планы, а также никогда не требовал от подчиненных тратить свое ценное время на подобную ерунду. Будущее непредсказуемо! Я всегда играл по плану, чаще всего хорошему, но это всегда был общий, стратегический, векторный план игры на наших рынках. Да, он учитывал крупных

партнеров и клиентов, да, в нем всегда была определенная конкретика, без которой нельзя, но такое планирование никогда не было тяжелым, трудозатратным и бесполезным процессом. У моих людей всегда имелся собственный план, но мне никогда не нужно было знать его «от и до», чтобы контролировать и по-своему его оценивать. Критичны совсем иные мерки. Так что просто не мешайте хорошим людям работать!

- **Четвертое место. Частые и внезапные дополнительные отчеты посередине дня на какую-нибудь узкую тему.** Люди работают по собственному плану, который меняется из-за внезапно возникшего желания руководителя что-то «уточнить».

- **Третье место. Многочисленные еженедельные отчеты, которые надо делать руками.** Это просто кража времени у своих людей. Если для составления отчета продающему сотруднику надо потратить время и что-то сделать руками, то совершенно точно вам не нужен такой отчет. Никогда не понимал, зачем каждый вечер пятницы заставлять уставших людей тратить время и писать руками то, что или отображается онлайн, или в понедельник с утра попадет в отчет. Бесполезный и ненужный труд. И вдвойне бесполезный, если сотрудникам нужно вручную описывать то, что не относится к результативным действиям, но касается контроля их поведения. Повторю: вся информация, необходимая руководителю для аналитики и понимания текущей ситуации, должна обрабатываться автоматизированной системой вашей компании. Если этого не происходит, следует обратить внимание на качество данной системы, а не отвлекать людей, мешая им продавать.

- **Второе место. Ежедневный сбор планов на день и ежевечерний отчет о проделанной работе.** Раньше по почте, теперь, как правило, через WhatsApp. У меня возникает один вопрос – зачем? Всё это босс может увидеть либо онлайн, либо в утреннем аналитическом отчете, который должен быть в любой современной компании.

- **И первое место – контроль местонахождения сотрудника в течение дня.** Это настоящий хит. На самом деле очень даже распространенная практика, которая при этом еще и подается чуть ли не как современный и продвинутый менеджмент! Что это означает? Отметки в бумажных или электронных журналах на точках продаж, которые оставляет менеджер, посещая своих партнеров. Фотографирование на фоне вывесок реальных или потенциальных партнеров с последующим выкладыванием фото на сетевой ресурс. Информирование руководителя о своем местоположении при помощи настроек геолокации в смартфонах или других гаджетах. Весь этот бред поистине приводит меня в состояние вулкана! Как только можно додуматься до такого? Насколько надо не понимать психологию хороших сотрудников или до какой степени нужно стремиться набрать третьесортных работников, чтобы видеть в этом какую-то пользу и единственный и притом опять же абсолютно неэффективный способ

достигать результата? Это напоминает мне установку чипов на домашних животных. Причем с ними-то понятно – чтобы не потерялись, а вот зачем мне знать онлайн, где находятся мои сотрудники, я искренне не понимаю. Если руководитель набрал в команду правильных людей, тех, кто умеет работать и любит свое дело, зачем ему их геолокация? Очередная декорация. Обо всем расскажет результат на табло или его отсутствие. Проводя параллель с футболом, можно сказать: для меня совершенно неважно, сколько километров пробежал футболист за матч, – для меня важно количество действий, которые привели к результату (гол, точная передача, отбор мяча и т. д.). Для меня важны объемы продаж, количество активных партнеров и клиентов, кросс-продажи дополнительных продуктов и сервисов, продажи на одного клиента и многое другое, причем в динамике. Мне интересно то, что можно измерить в цифрах и что приносит организации реальную прибыль. У успешных сотрудников есть масса вариантов сделать свою работу. Кто-то берет количеством, кто-то – качеством. Одни добиваются своего ногами, другие – головой (речь о разных пропорциях того и другого, разумеется). Кому-то помогают озарения и импровизация, а кому-то – системная последовательная работа. У меня своя тактика, у других своя, причем я исхожу из предпосылки, что они знают лучше, ведь я нанимаю работников не для того, чтобы говорить им, что делать. Я нанимаю их для того, чтобы они принесли результат.

Я много размышлял над тем, для чего масса руководителей делают всё вышеуказанное. Причем не просто делают, но и полагают, что это чуть ли не главная задача и инструмент управления. Зачем тратят свое время и время своих сотрудников? Может быть, такой способ действий эффективен и дает великолепный результат? Мой ответ однозначный – не дает. Всегда, когда я сам наблюдал подобное «управление», и в еще большем количестве примеров, о которых слышал, никаких выдающихся результатов не было. Да, какие-то результаты всегда есть, но не благодаря, а вопреки: ведь люди-то, несмотря ни на что, работают. Причем во всех подобных случаях хорошие сотрудники очень страдают, испытывают стресс и постепенно уходят. Для чего тогда всё это? У меня есть только один ответ. *Подобные декорации позволяют неумелым менеджерам гарантированно находить и назначать крайних, а самим как можно дольше оставаться на плаву.* Вот для такой цели указанный подход работает очень хорошо. Чем больше формальных планов и детализаций, тем сильнее расхождение с реальностью и тем проще назначить крайнего, который не справился. Это позволяет менеджеру дольше продержаться на позиции, маскируя декорациями свою управленческую беспомощность. Вот только к настоящему руководству, нацеленному на результат, всё вышеописанное не имеет ни малейшего отношения. Уважаемые господа акционеры, собственники бизнесов, CEO и HR! Если когда-нибудь кандидат в руководители вашей компании будет уверенно и красиво рассказывать, что он поведет организацию

в сияющее будущее, опираясь на подобные «инструменты планирования и контроля», лучше просто попрощайтесь с ним, ибо он в принципе не понимает, как добиваться выдающихся результатов.

Как-то я напрямую спросил одного такого босса-контролера, зачем ему всё это. Он ответил вопросом: «А как иначе заставить их продавать?» Стоп! Вот ключевая фраза – детектор системной проблемы. Это квинтэссенция непонимания всего, что только можно не понимать. После слова «заставить» стоит опускать занавес. Данное слово и выдающиеся результаты в принципе не согласуются. Подобной проблемы удастся избежать, если правильно подбирать кадры с самого начала! Решив главный вопрос с людьми, босс вообще не знает, что такое кого-то заставлять или пинать. Это, кстати, вернейший критерий оценки качества команды: если кто-то работает исключительно из-под палки, то он просто неправильный человек – и надо разбираться с ним, а не возводить декорации контроля и принуждения, только мешающие правильным людям.

Наверное, надо всё же оговориться, что данная концепция не вполне универсальна и относится в первую очередь к коммерческим организациям, продажам и клиентскому обслуживанию. Есть отрасли и позиции, где жесткий контроль и дисциплина играют огромную роль. Например, крупное производство, транспорт, добыча полезных ископаемых и так далее – отрасли, где работает огромное количество людей, очень много рядовых позиций, рабочих специальностей. Впрочем, доверие и делегирование на самом начальном уровне могут проявляться даже здесь, если представить их как право и обязанность рядовых сотрудников проявлять здравый смысл, вносить предложения по улучшению и оптимизации работы. Тут тоже прекрасно работают принципы подбора, если руководитель всегда в нем активно участвует. О том, как построить современное крупное производственное предприятие и сделать его лидером рынка, соблюдая при этом баланс жесткой дисциплины, контроля, требовательности и делегирования полномочий, написано в потрясающей книге Тимура Горяева «Шпаргалки для боссов»^[8]. Одна из моих самых любимых книг о бизнесе! Бывший собственник и генеральный директор крупнейшего российского парфюмерного концерна «Калина» просто, ярко и афористично рассказывает историю о том, как из захудалой региональной фабрики ему удалось вырастить лидера отрасли с высочайшими стандартами качества и сильным брендом. Ярчайший пример видения, воли, ума и тщательно продуманной и отшлифованной годами практики системы управления производством.

Глава 8

Управленческие декорации, часть II. Система банка NNN

В [предыдущей главе](#) я упомянул Систему, которую многочисленные выходцы из банка NNN уже немало лет активно продают разным большим и маленьким банкам, желающим улучшить свои результаты в продажах и клиентском обслуживании. Теперь расскажу о ней более подробно.

Итак, есть один очень большой и уважаемый банк NNN. Здесь я описал его систему в несколько негативных тонах, но исключительно из-за того, как ее применяют вне стен заведения-основоположника. Так исторически сложилось, что у данного банка были миллионы клиентов, а трудились на него многие тысячи работников. И вот, захотелось банку повысить их эффективность, для чего и была придумана всеобъемлющая Система для сотрудников, работающих с клиентами и партнерами. В ней был прописан каждый шаг: вопросы, ответы, слова, фразы, блоки фраз, интонации, жесты, тексты, формы документов, отчеты, прогнозы, отчеты о составлении прогнозов, визуализация представления отчетов, нормативы по звонкам, встречам и т. д. В распечатанном виде данное «руководство» тянуло на несколько пачек бумаги и очень впечатляло масштабом и солидностью.

Помогла ли Система бизнесу банка NNN? Относительно стандартизации обслуживания клиентов входящего потока – несомненно. Прекрасно, когда сотрудники умеют правильно говорить и общаться, следуя корпоративным стандартам, предлагать услуги клиентам, которые уже пришли в банк, – это дает рост качества сервиса и продаж. А вот что касается продаж и привлечения клиентов на открытом рынке (таком, как РКО, зарплатные проекты, эквайринг, ипотека, автокредиты и т. д.), где жесткая конкуренция, где за каждого клиента надо вдохновенно и креативно бороться, – тут уже сильно сомневаюсь! Здесь недостаточно и просто вредно опутывать продавцов тотальным псевдоконтролем. В такой ситуации мало красиво расписывать прогнозы, раскидывать воронки продаж и говорить согласно заученным скриптам: нужно нечто большее – умение продавать. К слову, я очень уважаю скрипты в продажах, но только высококлассные. Например, те, что гениальный Джордан Белфорт писал для сотрудников Stratton Oakmont, или те, которым обучает сейчас, то есть основанные на глубочайшем понимании сути и психологии продаж. Вот это действительно мощнейший инструмент роста. Однако таких скриптов и методик в Системе нет, там всё гораздо проще и примитивнее. Как же тогда получилось, что банк NNN добился отличных результатов и на этих рынках? Просто здесь работают другие факторы. Например, у банка очень много бесплатных или дешевых денег, и он предлагает рынку привлекательные,

качественные и притом дешевые продукты. В общем-то, одного этого зачастую уже достаточно для успеха. Однако еще есть огромная клиентская и партнерская база, обширная офисная сеть, возможность вкладываться в технологии и т. д. Споры нет, всё перечисленное банк создал сам и несомненно заслужил, но я говорю лишь о том, что в неизмеримо большей степени результат приносили и приносят указанные системные факторы, нежели сама Система, которая кое в чем очень помогла, навела порядок и многое стандартизировала, но вовсе не являлась секретом успеха.

За последние годы из банка NNN вышло много управленцев, очень много, учитывая размеры структуры. Они либо ушли сами, либо банк с ними расстался; в любом случае их нельзя упрекнуть за желание и дальше жить хорошо. И тут Система оказалась блестящим пропуском в лучшую жизнь. Готовый, максимально детализированный и регламентированный «рецепт успеха» банка с сильным брендом и отличными результатами вкупе со статусным менеджером! Рынок этого жаждал. Целый ряд банков, больших и поменьше, отчаянно хотели «что-то сделать с продажами». ЛПР и HR этих банков оказались под глубоким впечатлением от Системы. Еще бы, ведь она дает полный «контроль» и «гарантию успеха». Вот еще один любопытный феномен – желание контролировать будущее, причем люди, которые ему подвержены, в то же время публично восхищаются идеями Нассима Талеба! Парадокс. Продажи, привлечение на открытом рынке – игра со многими неизвестными, здесь не может быть гарантий. Это спорт, схватка талантов. Никакие прогнозы, воронки продаж и плановое количество встреч ничего не дают сами по себе. Из десяти встреч на девяти тебе могут отказать, и твои прогнозы и воронки потеряют всякий смысл. Разумеется, план действий нужен всегда, смешно даже спорить, но лишь как вектор и путеводная нить для осмысленных действий. Главный фокус успешных продаж – конкурентные и удобные продукты и технологии; правильный подбор и корректировка кадров; неустанное обучение людей настоящим продажам и делегирование им полномочий. Вот что с *высокой долей вероятности* даст прорыв, рост и результат. Однако без каких-либо гарантий, потому что это рынок. Но даже если прорыва и не случится, то мы будем пытаться снова и снова – и в итоге всё равно преуспеем. Эффективность такого «простого» метода подтверждена мировым опытом, о котором написано немало блестящих книг. У меня же есть личный опыт, и я точно знаю, что такой подход работает, хотя многих ЛПР и HR это совершенно не впечатляет. Кто-то скажет: мол, как-то всё это «неконкретно», «одни общие слова» – и спросит: «а где система контроля?», «как можно быть уверенным в результате?». Отвечу: на 100 % – никак! Можно лишь максимизировать шансы на успех, вложившись в то, что понятно и необходимо настоящим продавцам. «Нет, нам нужна уверенность!» Что ж, Система поначалу внушает ее с избытком. И вот в банки приходят новые зампреды и вице-президенты,

директора сетей и департаментов продаж, руководители регионов, и начинается Великое внедрение.

«Когда люди ищут волшебника, они обычно находят сказочника». Как же мне нравится эта фраза! С нашими декорациями понимание приходит очень долго. Система годами позволяет своему носителю использовать невероятные механизмы мимикрии, защиты и перевода стрелок. Обычно всё развивается по такому сценарию. Сначала начинается радующая ЛПР необыкновенная «движуха»: совещания, презентации, материалы, инструкции, новые структуры, описания бизнес-процессов, форматы прогнозов и отчетности и т. д. Это легко занимает полгода-год, трансформация – дело хитрое. Потом кажется – ну всё, столько всего сделано, столько произошло перемен, вот-вот рванет!.. Но ничего не происходит. И нельзя сказать, что всё стоит на месте: продажи вполне могут не лавинообразно, но расти. Правда, растут они потому, что в любой компании есть продавчики, которые дают результат! Система начинает опутывать их, мешать работать, мешать думать, лишать мотивации, но они продолжают продавать вопреки. Это только в книгах Айн Рэнд такие люди разом уходят, оставляя бездарей наедине со своей никчемностью. К сожалению, в жизни такие люди обычно еще долго тянут ляжку, пока их совсем не парализует, и до той поры они приносят результат на радость имитаторам. Носитель Системы тем временем говорит ЛПР: мол, «плоды есть, но не все механизмы контроля еще работают, не все приняли Систему, противятся некоторые силы, сейчас мы еще надавим – и всё полетит». Проходит еще полгода-год. Не летит. Тут настает время следующей магической фразы, которую я слышал собственными ушами: «Виноваты регионы! Мы в головном офисе дали им всё, что нужно, разложили по полочкам, разжевали, а они не хотят. А давайте их уволим!» Проходит еще полгода-год... Когда уже всем становится окончательно ясно, что волшебник оказался сказочником, с ним наконец прощаются. Начинают искать нового, при этом так и не поняв главного: почему у NNN всё получилось, а у них – нет? Да всё просто – почти у любого другого банка по сравнению с NNN в разы меньше клиентов, его продукты дороже, технологии хуже, а Система не помогает продавать, она «контролирует». Контроль не увеличивает клиентскую и партнерскую базу, не помогает продавать дорого, зато параллельно выдавливает из компании лучших продавчиков. Вот он – отличный рецепт неуспеха.

Мне очень жаль такие банки и компании. Сколько же их попало и еще попадет на удочку «уверенности и гарантии успеха». А может, не попадет? Вот простой критерий – если вам обещают чудесным образом повысить продажи, внедрив новые «совершенные системы» контроля, прогнозирования и отчетности, структур и прочей бюрократии, – не верьте! Всё это либо очень вторично, либо вообще вредно и сразу говорит о том, что человек совсем не понимает сути продаж и не умеет строить действительно продающие системы. Хотите изменить компанию? Отлично. Доверившись подобным имитаторам,

вы впустую потратите огромные деньги на преобразования и потерпите еще большие убытки из-за потери времени. За гораздо меньшие деньги можно пригласить к себе, скажем, великого Эла Райса или его соратников, которые помогут вам со стратегией, дифференцирующей идеей и продуктами. Или пригласить и провести многодневный семинар упомянутого Джордана Белфорта, который научит ваших продавцов главному – продавать по-настоящему. Эти знания вы сможете встроить в ДНК компании, применять в течение долгих лет – и тогда она станет великой!

Глава 9

Управленческие декорации, часть III. «Амбициозные» задачи или задачи по S. M. A. R. T.?

Руководители, которые обожают декорации, также часто любят ставить своим сотрудникам «амбициозные задачи». Данное понятие давно и настолько сильно навязло в зубах, что так и хочется немного с ним разобраться. Итак, предполагается, что амбициозные задачи – это такие задачи, которые, слегка пугая своим масштабом вначале, призваны мотивировать сотрудников прыгнуть выше головы. Лично я такое приветствую – не скучно ходить на работу и тратить свое время. Средняком быть неинтересно, нужно стремиться к чему-то большому и значительному, «оставить след во вселенной», как говорил Стив Джобс.

Единственный вопрос – как ставить амбициозные задачи так, чтобы это были именно *задачи*, а не чьи-то ничем не подкрепленные «хотения»? У меня есть один старый добрый, проверенный десятилетиями инструмент – задачи следует ставить по принципу S. M. A. R. T. Поскольку smart по-английски «умный», то, проще говоря, задачи должны ставиться «по уму». Если расшифровать аббревиатуру, то получается, что задача должна быть:

- Specific – конкретная;
- Measurable – измеримая;
- Achievable (Ambitious) – достижимая (амбициозная);
- Relevant – актуальная;
- Time-bound – ограниченная во времени.

Не стану подробно расшифровывать все пять определений. Во-первых, суть и так очевидна, а во-вторых, более детальную информацию об этом можно найти в интернете. Обратите внимание, что «А» может толковаться и как «амбиции», – ключевой вопрос в том, что одними амбициями дело не ограничивается! Задача, поставленная по

S. M. A. R. T., понятна, конкретна и всегда отвечает на вопросы «зачем?», «кто?», «где?», «когда?», «как?» и «какими средствами?». В таком раскладе она может быть весьма амбициозной. Задачи, поставленные по этому принципу, понятны и выполняются куда чаще, чем простые «хотения».

Уверен, научиться ставить задачи именно таким образом – прямая обязанность любого грамотного руководителя. В жизни часто всё происходит иначе, и «хотения» встречаются на каждом шагу. Люди получают задачи, которые им предстоит выполнить непонятно как и непонятно зачем. Конечно, это отнюдь не добавляет позитива и лояльности к компании и конкретно к руководителю, который такие задачи ставит или транслирует.

Приведу пример из финансового мира. Есть банк – крупный, известный. Когда-то он гремел и был очень ярким. Сейчас же его лучшие времена далеко позади, и на рынке он занимает далеко не первое место. При этом банк еще вполне мог бы вернуть себе часть позиций, если бы ставил правильные задачи. Задачи же в нем ставятся «амбициозные». Банк уже давно делает ставку на продажу дорогих продуктов. Вполне возможная и понятная стратегия, которая закономерно приводит к желаемому результату с точки зрения доходности, но одновременно неуклонно ведет к снижению объемов продаж относительно конкурентов, и по этому показателю доля рынка для банка неуклонно снижается. Но вот ставится задача – резко нарастить объемы продаж, сохранив доходность и не увеличивая затрат. Так незамысловато и просто: взять и резко увеличить, ничего не меняя в бизнесе, при том что конкуренты продают то же самое или даже лучше, только дешевле. У банка не наблюдается никаких особенных дифференцирующих идей, отличий и конкурентных преимуществ. Я бы даже сказал, что это аутсайдер рынка. Когда-то Джек Траут писал, что, если у компании нет точки отличия, ей остается только предложить низкую цену. А в нашем случае банк хочет сохранить высокую, при этом резко нарастив объемы, не неся дополнительных затрат и не имея конкурентных преимуществ. Приходится констатировать: это невозможно! Не люблю произносить данное слово применительно к бизнесу, но случай явно подходящий. Именно так к подобной задаче относятся и сотрудники банка. Они в принципе не понимают, как и за счет чего выполнять подобные задачи, и продолжают покидать банк. Классический пример цели, выставленной не по S. M. A. R. T., – это обыкновенное «хотение», не имеющее под собой ни предпосылок, ни оснований, ни ресурсов. Из всех вопросов, на которые необходимо ответить, ставя задачу, и из всего того, что нужно сделать, руководство банка единственно дало понять сотрудникам, что было бы очень радо «заработать максимум прибыли» и ему совершенно всё равно, как они этого достигнут. Точнее, никак не достигнут, поскольку здесь всё понятно еще на берегу. Естественным следствием такого подхода становится падение авторитета руководства и банка в целом. Если начальству всё равно, если оно отгораживается

декорациями и лозунгами, если говорит людям «задача поставлена, идите работать», вместо того чтобы вначале как следует поработать самим, то и работникам будет всё равно – и падение продолжится, что и происходит.

Подобных примеров я встречал множество. Не раз доводилось слышать: «Ну да, задача трудная, совсем не по S. M. A. R. T., но что теперь поделаешь, нам ее спустили сверху, будем выполнять». Выполнять, понятно, будем, только как же так получается, что при очевидной «неумности» задачи она зарождается, появляется на свет и начинает жить собственной жизнью, добавляя ненужных декораций в непростой и без того мир бизнеса? Всё очевидно. Кто-то из тех, кто называется руководителем, получив на своем уровне подобную задачу, не посчитал необходимым как минимум серьезно проанализировать и обсудить ее «смартовость» с тем, кто ее поставил. Просто взял под козырек и транслировал дальше, боясь вызвать недовольство своего босса или акционера. Не хочу много говорить здесь о таких «боссах», поскольку настоящими руководителями их не считаю. Это – имитаторы, которые занимают чужие места, вцепившись в блага своих высоких позиций, не созидая ничего стоящего, заставляя страдать многих людей от неумных решений и, в конечном счете, обманывая тех же акционеров, которые доверили им свой бизнес. Настоящий босс – это тот, кто во всё стремится привнести ясность, четкость и осмысленность. Настоящий руководитель прекрасно осознаёт, что его основные заказчики – босс или акционер, которые наняли его для выполнения задач и получения прибыли. Однако если настоящий босс получает заведомо невыполнимую или глупую задачу, то он не постесняется задать несколько вопросов. Он не побоится продемонстрировать компетентность и готовность браться за амбициозные, но не фантастические задачи, поскольку именно он отвечает за конечный результат. Он – не сказочник. В глазах любого адекватного человека (и даже акционера!) такая позиция лишь добавит ему уважения. Ну а если не добавит, то настоящему боссу с такими людьми не по пути.

Нередко в практике больших компаний многие странные задачи, далекие от S. M. A. R. T., объясняют требованиями акционеров. Лично я очень сомневаюсь, что в подавляющем большинстве случаев акционеры об этом догадываются. Во-первых, акционеры – нередко умные и успешные люди, которые добились своего положения именно благодаря упомянутым качествам. Они уважают логику, профессионализм и волю. С ними всегда возможен диалог. Во-вторых, акционеры, опять же в большинстве случаев, ставят перед компанией стратегические задачи и спускают стратегические цифры. Часто конкретные механизмы достижения целей их не особо интересуют. В примере с банком я предполагаю, что акционеры хотели роста прибыли, – это довольно логичное желание. А вот странную и сказочную модель реализации выбрали уже где-то пониже.

Вообще взаимоотношения главного босса компании и акционеров – очень интересная тема. Ярчайшей иллюстрацией того, чего можно добиться, умно их выстроив, является книга Акина Онгора «После меня – продолжение...»^[9]. Акин Онгор – экс-президент турецкого GarantiBank – поистине легендарная личность. Всего за десять лет он превратил обычный турецкий банк в финансовый институт мирового уровня. Когда Акин Онгор принял управление банком, рыночная стоимость Garanti составляла около 150 млн долларов США. После десяти лет работы его стоимость выросла до 5 млрд, а годовая прибыль – с 85 млн до 500 млн долларов США. В 1999 году журнал *Euromoney* назвал Garanti «лучшим на Земле», выбрав его среди множества банков среднего размера. Этот кейс изучался в Гарвардской и Лондонской школах бизнеса как выдающийся пример управления изменениями и трансформации бизнеса. Встав во главе банка, который по описанию на тот момент был гораздо хуже, чем Сбербанк эпохи сберкасс (до трансформации, проведенной Германом Грефом), Акин Онгор превратил Garanti в ведущее финансовое учреждение с самыми передовыми технологиями и подходами к ведению бизнеса. Стоит отметить, что сделал он это не в Европе или Америке, а в стране, где очень сильны консерватизм, почитание традиций и устоявшихся укладов, исключительное уважение к старшим по возрасту и положению. Инициировать и реализовать перемены подобного масштаба Акин Онгор мог исключительно одним путем – получив полную поддержку со стороны хозяина банка – Айхана Шахенка. Несомненно, Онгору очень повезло, что господин Шахенк оказался достаточно мудрым и прозорливым, чтобы одобрить произошедшую трансформацию, – но в неменьшей степени своим успехом Онгор обязан феноменальному дару убеждения и профессионализму. Уверен, это была задача посложнее, чем в примере с российским банком, когда всего-то следовало доходчиво и профессионально объяснить невозможность резко увеличить объемы продаж и сохранить высокую доходность, не вкладывая никаких дополнительных ресурсов и являясь аутсайдером рынка! Книга Акина Онгора – настоящий учебник того, как следует выстраивать отношения с акционерами, правлением и внешним миром.

В общем, система S. M. A. R. T. очень логична, однако против нее существует одно интересное возражение. Уже довольно давно в деловой литературе для характеристики современного мира используется определение VUCA. Это акроним английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность). Пожалуй, весьма точное определение текущей реальности, существующей «под знаком непредсказуемости». Отсюда родилось утверждение, что в эпоху VUCA система S. M. A. R. T. себя изжила и устарела. Таким щитом часто прикрываются не слишком компетентные менеджеры, нахватавшиеся модных словечек. При этом они почему-то не предлагают ничего взамен, но охотно ставят задачи по принципу «хотений». Как обычно, здесь мы видим очередную

декорацию и путь наименьшего сопротивления. Думающие менеджеры – эксперты в вопросах управления – подходят к вопросу иначе. VUCA вовсе не основание для отказа от здравого смысла. Скорее, наоборот: чем сложнее и менее предсказуема реальность, тем большую ценность обретают ясность и четкость, умение находить внятные ориентиры. VUCA действительно влияет на многие управленческие процессы, в том числе и на постановку задач. Однако это лишь означает, что в какой-то момент не всё, что заложено в S. M. A. R. T., работает в полной мере. Вполне допустимо, что одно или два определения применяются частично или даже не используются вовсе, но это никак не отменяет актуальности остальных! В комплексе достаточно и нескольких определений, чтобы поставить задачу максимально «по уму». На мой взгляд, в распоряжении компаний всегда имеется инструмент, который позволяет смягчить влияние VUCA при планировании и постановке задач, – сокращение горизонта планирования. Многие компании давно отказались от годовых планов и перешли на полугодовые и квартальные. Есть и такие, кто не выходит за рамки месяца. На самом деле ничто не мешает поступать подобным образом, и такой подход очень сильно смягчает влияние VUCA, позволяя в полной мере применять принцип S. M. A. R. T.

Глава 10

Управленческие декорации, часть IV. Многозадачность – благо или потеря фокуса?

«Мы работаем в условиях многозадачности»... Эта фраза стала совершенно естественной и привычной за последнее десятилетие. Усложнение бизнес-среды, диверсификация, постоянное появление новых продуктов и технологий, развитие новых каналов продаж, – в большинстве компаний всё это приводит к постоянному увеличению количества задач и росту числа KPI. Способность эффективно работать в условиях многозадачности является одним из главных умений, которое работодатели ищут у сотрудников. Я сам давно привык к работе в таких условиях. Максимальное число KPI, за которые мне приходилось одновременно отвечать в качестве директора макрорегиона, достигало семнадцати. Что удивительно, подавляющее большинство из них выполнялось на протяжении длительного времени! В общем, привычное дело, вот только с точки зрения достижения максимума в реализации потенциала меня это всегда смущало. Воспитанный на идеях Джека Траута и Эла Райса, я всегда помнил о том, что сила – в фокусировке, в специализации, что «лучше быть первым в чем-то одном, чем середняком во всем». Без всяких исследований очевидно, что чем

сильнее мы сосредотачиваем усилия на чем-то одном, тем более высоких результатов достигаем.

Вновь обратимся к спорту. Один из его потрясающих видов – современное пятиборье. Спортсмены соревнуются в беге, плавании, стрельбе, фехтовании и конном спорте либо яхтинге (в морской разновидности). Такой спорт воспитывает максимально всесторонне развитых спортсменов, настоящих «железных людей». Но есть нюанс: если мы сравним результаты чемпионов пятиборья и чемпионов в отдельных видах, например в плавании, то совершенно точно чемпион-пятиборец проиграет чемпиону-пловцу. Это более чем логично, ведь пятиборец тратил свое время на пять видов спорта одновременно, а пловец фокусировался на одном. Привожу данное сравнение исключительно в контексте достижения максимально возможного результата. Разумеется, в бизнесе очень редко встретишь ситуацию, когда есть возможность фокусироваться на чем-то одном. Для крупного бизнеса это просто нежелательно с точки зрения диверсификации рисков. А потому многозадачность необходима, и весь вопрос в том, где провести границу. Исследования по психологии конца прошлого века давали разную картину относительно того, сколько задач одновременно может выполнять человек без потери эффективности. В литературе я встречал различные цифры: от трех до семи. Опираясь на собственный опыт, скажу: мне всегда казалось, что пять или семь – оптимально. Быть пятиборцем – очень неплохо: ты прекрасно умеешь делать несколько вещей, и что-то одно, как правило, получается лучше всего. Это одновременно обеспечивает желаемую диверсификацию и высокие результаты. Когда же компании пытаются превратить бизнес в десяти- или семнадцатиборца, такое всегда кажется мне перебором, неизбежно ведущим к потере концентрации и эффективности, даже если при этом выполняется большинство KPI. Математика здесь простая. Концентрируясь на одной задаче, мы извлекаем 100 % потенциала. Концентрируясь на пяти, извлекаем, допустим, уже 90 %. Это логично: переключая внимание с одной задачи на другую, мы где-то не доходим до максимума. Если задач пятнадцать, то извлекаем, скажем, уже только 70 %. Разумеется, это весьма приблизительный расчет. В бизнесе запросто может выйти так, что одна задача будет приносить максимальную прибыль, и далеко не всегда получится сразу определить, какая именно это задача. А потому непременно следует пробовать новые продукты, услуги и так далее. Тем не менее всегда стоит помнить, что есть предел. На мой взгляд, вводя новые задачи, нужно убирать старые, менее эффективные. Главная проблема многих компаний кроется именно здесь – в погоне за прибылью: новые задачи вводятся, старые остаются. После определенного момента это становится не очень smart.

В последнее время уважаемые издания всё чаще публикуют работы авторитетных специалистов в области изучения человеческого мозга, в которых вопрос решается радикально – многозадачность вредна. Как

одновременная, так и последовательная. Вредна с точки зрения извлечения максимума потенциала и нагрузки на человеческий мозг.

Вот отрывок из новой книги доктора медицины и нейропсихиатра Тео Компернолле «Освободи мозг. Что делать, когда слишком много дел».

Головной мозг имеет три различные когнитивные системы, которые определяют наши мысли, решения и действия.

1. Рефлексирующий, или мыслящий, мозг. Этот мозг самый молодой в эволюционном отношении. Из всех живых существ только люди способны думать об абстрактных вещах, которые не воспринимаются органами чувств. Он отвечает за речь, язык, который делает возможной передачу постоянно накапливающихся знаний между людьми и между поколениями. Только люди способны размышлять о прошлом и, опираясь на прошлый опыт, принимать решения в настоящем и строить планы на будущее. Мы способны мыслить в режиме «что, если?..», делать прогнозы, обдумывать решения с разных сторон, откладывая их принятие, изобретать что-то совершенно новое и придумывать целые миры, существующие только в нашем воображении.

Ваш мыслящий мозг способен концентрироваться всего на одном деле зараз.

2. Рефлекторный мозг. Старейший из всех трех систем. Даже у самых примитивных животных есть рефлексы. Этот мозг анализирует лишь информацию, поступающую от всех наших органов чувств в текущий момент, поэтому для него существует только здесь и сейчас. Для него нет прошлого и нет будущего. То, что не воспринимается нашими органами чувств, для рефлекторного мозга не существует.

3. Архивирующий мозг. Этот мозг сортирует, упорядочивает и сохраняет мириады байт информации, которая поступает из внешнего мира и генерируется самим мозгом. Одна важная особенность: он конкурирует за «вычислительную мощность» с мыслящим мозгом, поэтому может работать только тогда, когда мыслящий мозг отдыхает, особенно во время сна^[10].

Люди страдают из-за поверхностных, непродуманных решений, принятых в спешке и суете. В бизнесе мы часто сталкиваемся с проявлениями того, что одна моя сотрудница когда-то обобщила фразой-мемом: «Этот человек работает, не приходя в сознание». Уверен, что вы сталкиваетесь с такими симптомами регулярно! Многие решения как будто принимаются рефлексирующим мозгом, настолько они не продуманы и поверхностны, ну а если даже их принимает мыслящий мозг, то ему явно не предоставляют достаточно времени. Мыслящий мозг – медленный и сложный. Он способен обдумывать только одну мысль зараз. Для того чтобы принимать эффективные решения в непрерывно усложняющемся мире, человеку следует как можно глубже сосредотачиваться на одной проблеме, думать, думать и еще раз думать, анализировать

информацию, вдумчиво читать, обстоятельно общаться с другими людьми. Парадокс, но, чтобы действовать быстрее, в унисон с окружающим миром, необходимо уметь и иметь возможность замедляться в ключевые моменты.

Во всем вышеизложенном четко прослеживается полная аналогия с эффективностью в вопросе поиска кадров: замедлившись и потратив максимум времени и усилий на этапе принятия решения, мы избавляем себя от львиной доли потенциальных проблем в будущем и двигаемся максимально быстро. И наоборот: торопясь и не особо задумываясь, компании получают 82 % ошибок. Выделив нужное (а не сколько получится) количество времени на бизнес-задачу в ключевой момент, мы в дальнейшем будем пожинать желаемые плоды и спокойно заниматься следующей задачей. И, в свою очередь, не могу вновь не вспомнить о лишних, бесполезных отчетах, которые не только отбирают время, но и добавляют многозадачности там, где это вообще не нужно, совершенно уничтожая эффективность.

Еще один важнейший момент – обучение. Очевидно, что ключевым фактором, необходимым для успеха в современном мире, является способность учиться, разучиваться и переучиваться. Редко когда у кого-то появляется возможность делать это в свободное время. Более того, необходимость осваивать новые знания постоянно возникает в процессе работы, на ходу, «без отрыва от производства». И здесь нам снова требуется мыслящий мозг, а ему нужно время, которое появляется лишь тогда, когда нет перебора с многозадачностью.

Всё, что связано с человеческим мозгом, максимально сложно и неоднозначно. Но, годами наблюдая за тем, что позволяет добиваться максимальной продуктивности и эффективности, а что этому мешает, я согласен с тем, что количество задач и KPI для сотрудников следует ограничивать разумными цифрами. Чем меньше – тем лучше будет результат.

Глава 11

Босс – это дирижер! Пять ключевых правил управления

Ниже – пять важнейших правил успешного босса.

1. Босс не делает работу за своих сотрудников. Сотрудников нанимают именно для решения проблем, а не для передачи их боссу. Потому мы и подбираем лучших и платим им больше.

2. Босс подключается к решению вопроса лично лишь тогда, когда его сотруднику не хватает полномочий в рамках должности.
3. Босс всегда, абсолютно всегда открыт для сотрудников, которые хотят посоветоваться или что-то обсудить. Однако это необходимо для того, чтобы сотрудник сам предложил решение, – и ситуация вернулась к пункту 1.
4. Босс – психолог и мотиватор для своих людей, его двери всегда открыты для команды.
5. Босс – постоянный источник информации о положении дел в компании.

Теперь рассмотрим их подробнее.

1. Босс не делает работу за своих сотрудников

Очень многие боссы в корне неверно понимают свою задачу. Безотносительно к тому, на каком уровне в компании они находятся, им кажется, что их задача – знать и делать всё лучше всех в компании. Это «операционные менеджеры». Если мы говорим о руководителях младшего уровня, типа начальников групп и отделов, которые целыми днями находятся на передовой со своими сотрудниками и работают с клиентами и партнерами, то это очень хорошо. Там часто бывает нужно применять принцип «делай как я» и разбираться в делах до мельчайших деталей. Часто такими начальниками становятся лучшие из рядовых специалистов, так что тут всё естественно. Но как только мы поднимаемся выше по управленческой лестнице, туда, где у босса уже есть подчиненные-руководители, то парадигма меняется. Непременно должна меняться! Прежде всего боссу необходимо видеть общую картину, контролировать всю систему. Идти от целой картины к деталям, а не наоборот! И вовсе не потому, что он поверхностен или не хочет вникать в нюансы. Он видит глубоко, многое знает, в состоянии до мельчайших деталей мгновенно погрузиться в любой процесс, когда ему это необходимо, но прежде всего у него взгляд стратега. Сначала он видит лес, а потом деревья. Стратег всегда помнит: общее складывается из деталей, которые очень важны, и потому он всегда до них доходит, но при этом удерживает общую картину. Он способен понимать, что и без нескольких деревьев лес всё равно останется лесом. Специалисту же для качественной работы далеко не всегда критически важна общая картина, а потому он может оставаться на уровне деталей и не уметь складывать из них общую картину. Многие боссы, к сожалению, так и остаются на этом уровне и не становятся настоящими руководителями.

2. Босс подключается к решению вопроса лично лишь тогда, когда его сотруднику не хватает полномочий в рамках должности

Истинный босс – это дирижер оркестра. Это тренер. Это войсковой командир. Тот, кто организует работу других и снимает барьеры. Он

не делает чужую работу, кроме исключительных случаев. Он не играет на скрипке, не бьет по мячу, не роет траншеи. Он всё может сделать и сам, но ему этого не нужно, поскольку он умеет набрать в команду тех, кто играет, бьет и роет лучше него! Набирать и поддерживать именно таких людей – вот его главная задача. «Помните, рекрутинг всегда на первом месте: если вы нанимаете людей, которые лучше вас, то прочие кадровые вопросы, как правило, утрясаются сами собой»^[11].

Весь мир знает великого дирижера Валерия Гергиева, но, как мне кажется, только знатокам музыки известно, на каких инструментах играет он сам (погуглив, я выяснил, что на фортепиано). И это абсолютно неважно, поскольку его величие заключается в умении организовать феноменально слаженную работу людей, каждый из которых в своем деле лучше него. Он никогда не играет за них. Он дает общую картину, обеспечивает общий результат, идеальное гармоничное звучание многих талантливых мастеров своего дела.

В отличие от музыки, в бизнесе у руководителя может возникнуть ситуация, когда он будет играть вместо кого-то из своих людей – например, когда кто-то не справляется или внезапно вышел из строя, а замены пока нет. Тогда босс выходит на поле сам, но это временно, это форс-мажор. Если же он вынужден выполнять чью-то работу постоянно – значит, он не делает свою. Иначе не бывает, просто нельзя быть всем одновременно. Босс трудится за других, если когда-то плохо сделал свою главную работу – ошибся с человеком и теперь исправляет свою же ошибку. Главное – это не должно становиться системой. Повторюсь, правильный руководитель не делает работу за других! Абсолютно принципиальный момент, определяющий основу процесса управления. Многим не нравится подобное утверждение, они его почему-то воспринимают в первую очередь как свидетельство того, что босс не хочет работать. Всё верно, не хочет за других, за себя – обожает, поэтому главное внимание уделяет подбору команды, которая будет делать свое дело, чтобы он мог делать свое, которое за него никто не делает.

3. Босс всегда открыт для своих людей

Поэтому если для решения проблемы им не хватает полномочий, то он мгновенно поможет. Чаще всего бывает два типа ситуаций: внешняя и внутренняя. *Внешняя* – когда контрагент или клиент хочет пообщаться исключительно с первым лицом. Если руководитель успешно решил свою главную задачу и набрал лучших людей, то такие ситуации редки. Первоклассный продажник – прекрасный переговорщик; ему всё равно, с кем вести переговоры, его не смущает статус собеседника, скорее наоборот. Он чувствует уверенность в себе, это передается контрагентам, и обычно вопросы решаются непосредственно с ним. Конечно, иногда статус выходит на первый план, и тогда босс появляется на белом коне и вступает в переговоры. *Внутренняя ситуация* – когда нужно решить вопрос, находящийся вне компетенции сотрудника, – как

правило, с руководителями других подразделений компании, находящимися значительно выше в корпоративной иерархии. Босс подключается – проблема решается. Отмечу, что здесь нужно четко понимать, нет ли в компании искусственных препятствий для коммуникации. Однажды я возглавил филиал крупного банка. Там мне сразу сказали, что мой предшественник запрещал сотрудникам звонить руководителям подразделений в головной офис, поскольку это «вызывает недовольство», и любые звонки шли через него. Очередная декорация. Я подумал, что точно не планировал работать телефонистом, и потому сразу дал людям установку звонить напрямую и ничего не опасаться: ведь они «беспокоят» с рабочими вопросами, а не просто хотят поболтать о погоде. В случае проблем попросил сразу сообщать мне, но ни одного случая так и не возникло.

4. Босс – это психолог и мотиватор

Если у вас классная команда, то ваши люди, скорее всего, будут стремиться к победе на высшем уровне в условиях жестокой конкуренции. Да, они блестяще знают свое дело, но они – люди, им тоже бывает тяжело и больно. При этом сильные люди вряд ли пойдут жаловаться на жизнь. Не их стиль. Только тяжесть сама никуда не денется. Руководителю стоит очень внимательно следить за такими моментами и первому ненавязчиво обращаться к сотруднику с вопросом, как у того дела, тем самым предлагая выговориться. Даже если человек молчит, существуют обычные ситуации, когда можно быть на 100 % уверенным, что ему нужна поддержка. Наиболее распространенные – успешный работник не выполнил план или долго не может «пробить» крупного желанного партнера; об этом начальник всегда знает и без сотрудника. В таком случае самые простые слова босса (о том, что всё придет в норму; что он убежден: сотрудник всё делает верно, но нужно просто продолжать бить в одну точку; что настойчивые правильные действия в правильных местах неизбежно приводят к результату) дадут сотруднику нужную поддержку. Такое внимание очень-очень важно, – но насколько просто это звучит, настолько же редко встречается в корпоративном мире, ибо в большинстве случаев боссы слишком перегружены (почему – обсудим в следующей главе).

5. Босс – постоянный источник информации о положении дел в компании

Всё опять же очень просто – с людьми нужно постоянно делиться информацией и давать им обратную связь. Оценивать и сопоставлять результаты и внутри компании, и в сравнении с конкурентами. Отмечать достижения и успехи. Казалось бы, это так естественно, но в реальности встречается далеко не всегда. Я знаю многих руководителей, которые не считают нужным подводить итоги месяца или даже квартала, видимо полагая, что все и так знают цифры. Цифры-то они, возможно, и знают, но как же всё остальное? Выводы? Сравнение бизнес-единиц друг с другом? Промежуточные итоги внутрикорпоративного соревнования?

Положение на рынке относительно конкурентов? Новости по продуктам и бизнес-процессам? Всё это важно, если мы хотим максимальных результатов. Чем лучше люди понимают положение дел, тем четче они видят свою личную причастность к результату. Для своих людей босс – источник информации номер один. И он должен постоянно подтверждать этот статус, регулярно быть «в эфире». К слову: регулярно вовсе не означает непрерывно, ведь мы не мешаем своим людям работать.

Непрерывно нужно хвалить лидеров, выделять успехи, тем самым фиксируя правильные корпоративные стандарты работы. Главное правило: хвалим публично, критикуем приватно. Если есть аутсайдеры, то в нашей системе нет нужды критиковать их публично. Они сами сравнивают себя с остальными. Босс приватно разбирает ситуацию и согласовывает пути решения. Если отсутствие успехов – временное явление, то этого достаточно, а если системное, то виноват сам босс – он ошибся с кадрами, так что опять же нет смысла в публичной критике, поскольку это уже, по сути, самокритика. Правильный подбор кадров – ключ ко всему и ответ на все вопросы.

У современного руководителя немало каналов распространения информации и общения со своими людьми. Отмечу три главных, которые дают очень важные и нужные возможности: почта, мессенджеры и собрания (личные и онлайн).

Почта. К этому инструменту все давно привыкли, и он стал таким же естественным, как и компьютер. Руководителю непременно стоит регулярно писать письма с подведением промежуточных итогов за месяц, квартал, год. Конечно, подводить итоги в устных обсуждениях можно и нужно, но писать следует обязательно. Во-первых, это своего рода письма-протоколы, которые фиксируют текущее положение дел и позволяют всем «сверить часы». Они остаются для истории, и к ним всегда можно вернуться при оценке и анализе постфактум. Во-вторых, в них руководитель доводит до сотрудников свою оценку достигнутых результатов, людей и подразделений, задает фокусы и векторы движения, и это делается открыто и публично. Как мы уже говорили, очень важно неустанно закреплять в сознании людей правильное поведение, приводящее к правильным результатам. Именно так и формируется особая корпоративная культура. В-третьих, есть возможность воздать должное лидерам с точки зрения нематериальной мотивации, причем сделать это лучше в более официальном ключе – письменном. Люди всегда люди, им приятно, когда их хвалят. Вообще-то, тут тоже очень важный момент: нужно чаще хвалить своих людей, и совершенно не обязательно ждать, когда для этого появится значимый повод. Например, в «Одноминутном менеджере»^[12] Кен Бланшар предлагает не ждать, пока люди сделают всё абсолютно правильно, чтобы похвалить их. Так что вовсе не обязательно ждать конца года, чтобы сказать добрые слова, – отмечайте любое заметное достижение.

Конечно, руководитель может пользоваться этим инструментом и чаще. В одной из книг Кена Бланшара босс писал своим людям каждое утро. Приходя на работу, сотрудники начинали день с такого письма, в котором могло быть всё, начиная от конкретных бизнес-моментов и заканчивая общими философскими рассуждениями. Люди постоянно чувствовали, что начальство вместе с ними. Наверное, такая частота под силу только боссам с очень богатой фантазией, но почему бы и нет? Это точно куда лучше, чем всего лишь раз в год поздравлять людей с новогодними праздниками.

Мне доводилось встречать подобное и в российском бизнесе. CEO одной из крупнейших телекоммуникационных компаний каждое воскресенье писал всему коллективу письма, с которых также начиналась их рабочая неделя. Он тратил часть своего выходного дня, но зато постоянно информировал сотрудников о том, где находится компания, какие события произошли за эту неделю и что предстоит сделать на следующей, – задавая и поддерживая нужный ритм, отмечая достижения и вдохновляя на успехи. На мой взгляд, это очень круто и правильно!

Мессенджеры. Воистину чудесное изобретение, которое перевело коммуникацию на совершенно новый уровень. Фактически мы теперь постоянно онлайн. В любой компании сотрудники одного подразделения или занимающие одинаковую позицию заводят свои группы: без руководителя и с ним. Руководитель также входит в группу со своим боссом и коллегами, равными по уровню, а также в группу с коллегами, но уже без босса. И так на всех уровнях. Больше нет необходимости периодически созывать чисто информационные совещания, поскольку информация просто не накапливается, она тут же разлетается по всей компании. Прямо в мессенджерах задаются все вопросы, проходят обсуждения, благо в них есть возможность записывать голосовые сообщения. Это экономит массу времени, позволяя обмениваться огромным количеством информации. Однако есть несколько нюансов для любителей данного канала общения. *Первый нюанс:* поскольку поиск по аудиофайлам невозможен, для начала стоит писать в мессенджере тему, а затем записывать голосовое сообщение. Тогда ваши сотрудники смогут находить аудиофайлы так же легко, как и в электронной почте. *Второй нюанс:* важные системные сообщения стоит как минимум дублировать по e-mail. Это надежнее с точки зрения последующей работы с информацией. *Третий нюанс:* всегда внимательно выбирайте группу! Ошибиться в мессенджере куда легче, чем отправить письмо не по адресу.

Собрания. Они нужны для широкого обсуждения сложных вопросов и для усиления командного духа. Обычно руководитель проводит их для первого круга подчиненных. Иногда – шире. Лучше всего собираться, если:

- в компании внедряется что-то новое и значительное, имеющее много тонкостей и нюансов;

- возникла большая и сложная проблема;
- необходимо строить команду.

Современные корпоративные средства видеосвязи или тот же скайп дают возможность «собираться» на любых расстояниях. Людям чрезвычайно полезно и важно периодически видеть своих коллег, обсуждать что-то вживую: это очень подпитывает их чувство принадлежности к единой команде. Однако существует определенный вид совещаний, которые лично я никогда не любил и считал в основном пустой тратой времени. Речь о самом обыкновенном совещании в банках и компаниях, когда босс по очереди обсуждает с подчиненными, находящимися на одинаковых позициях, результаты их деятельности за определенный период. Например, директор сети банка собирает директоров макрорегионов или филиалов, и начинается круговое обсуждение, которое длится по полтора-два-три часа. По моему мнению, такой формат – на 95 % пустая трата времени подчиненных. Пока руководитель разговаривает с одним, остальные сидят и внимают. Предполагается, будто в это время участники с интересом слушают друг друга и обмениваются опытом. На деле же присутствующим не особо важны текущие дела коллег, локальные проблемы и незнакомые им партнеры и клиенты. Никакой пользы такие собрания не приносят, ничему не учат, а времени отбирают очень много. Они не нужны никому, кроме босса, который обычно так объясняет самому себе необходимость подобных мероприятий: «Не буду же я общаться с каждым отдельно». Те же 5 % времени, когда обсуждается нечто представляющее общий интерес, можно легко реализовать при помощи ежедневного общения в мессенджерах, как обычно и происходит. В реальности верен именно такой подход, если предположить, что правильный босс старается максимально не мешать своим людям работать. В том-то и состоит успешная модель – не мешать, когда всё идет отлично, и править курс, если необходимо, но делать это конкретно и точно, не вовлекая в процесс лишних людей. Все необходимые руководителю данные, как правило, находятся в информационной системе компании. Если у него есть вопросы к конкретному сотруднику или бизнес-подразделению, он всегда может провести индивидуальное совещание, уточнив и разобрав всё что нужно. Если вопросов нет, то зачем вообще отвлекать людей? В одном из известных мне банков, который насквозь состоит из управленческих декораций, такие совещания окончательно превратились в фарс, когда босс мало того что начал проводить еженедельные трехчасовые видеоконференции, так еще и требовал от участников неотрывно глядеть в камеру и запрещал отлучаться даже по естественным надобностям. Стоит ли говорить о том, что там, где расцветают подобные декорации, об успехах в делах можно спокойно забыть?

Глава 12

Одноминутный менеджер, или Долой тайм-менеджмент!

Руководители, неверно понимающие свою основную задачу и не умеющие отбирать людей, очень часто по уши завалены работой и ничего не успевают. Причем не успевают-то в основном как раз главное и самое важное, на второстепенное времени обычно еще кое-как хватает. Мне попадались исследования, согласно которым более 80 % руководителей испытывают хроническую нехватку времени и работают в состоянии постоянных перегрузок и стресса. Примечательно, как эта цифра коррелирует с 82 % из нашего любимого исследования Института Гэллапа, не правда ли? В результате люди приносят в жертву здоровье и время для семьи, но всё равно не добиваются желаемого. В поисках чудесного решения они бросаются изучать тайм-менеджмент, читают книги, ходят на тренинги и курсы, но едва ли всё это помогает решить проблему: ведь они борются с симптомами, а не с причиной болезни. Правильному боссу тайм-менеджмент абсолютно не нужен.

У правильного босса вообще не бывает проблем со временем, ибо нехватка времени – следствие ошибок, связанных с людьми (в основном) и организацией процессов (частично). Конечно, в любом бизнесе периодически возникает форс-мажор или бывают периоды, когда количество дел зашкаливает (например, запуск нового бизнеса с нуля, выход на новый рынок, атака конкурентов и т. д.), но это временные явления. В хорошо организованном бизнесе с правильной командой у руководителя практически не бывает цейтнотов, зато у него всегда есть время на размышления, на отраслевую аналитику и самоанализ – и очень-очень много времени на общение с людьми.

Надо отметить, что даже в отличной команде для босса существует риск перегрузиться, набрать себе не своих дел и начать работать за сотрудников, забывая о первом правиле, рассмотренном в начале данной главы. Критический момент, когда босс берет на себя лишнее, – обращение к нему сотрудника, у которого возникла проблема. Это узловая точка. В результате часто руководитель сам начинает заниматься проблемой сотрудника, а тот уходит довольный. Если подобное повторяется регулярно, то добро пожаловать в цейтноты, стрессы и поиски волшебной палочки. Почему это происходит и как такого не допустить, потрясающе доступно изложено в книге Кена Бланшара «Одноминутный менеджер и обезьяны»^[13].

Концепция автора следующая:

- проблема – это обезьяна;
- обезьяна всегда сидит на плечах одного исполнителя;

- исполнитель занимается ею и обеспечивает ей хорошее самочувствие;
- если исполнитель приходит к боссу в кабинет с обезьяной на плечах, то в подавляющем большинстве случаев с ней же он и уходит;
- если босс принимает у сотрудника проблему, то он пересаживает его обезьяну себе на плечи.

В итоге сидит наш несчастный добренький перегруженный босс за столом, а чужие обезьяны скачут по нему и парализуют всю работу. Отсюда цейтноты, стрессы, отсутствие результатов и темница тайм-менеджмента. А всего-то не надо было забирать обезьян себе – и для этого следовало набирать тех, кто сам в состоянии позаботиться о своих обезьянах. Тут мы вновь возвращаемся к началу и видим огромную разницу в уровне сотрудников, подбору которых босс должен уделять всё основное внимание.

Во-первых, классный сотрудник с обезьянами почти не приходит. Это логично: его наняли для решения проблем, и он знает, что с ними делать. Именно потому его и взяли, что он все знает и умеет.

Во-вторых, если он и приходит с обезьяной, то посоветоваться. У него всегда уже есть варианты решений, но он хочет обсудить их и выбрать наилучший. Руководитель всегда всё готов обсуждать, причем подводя сотрудника к нужному выбору. Если этого классного сотрудника подобрал сам босс, то вероятность совпадения решения и так очень велика. Сотрудник уходит с обезьяной и с решением. После нескольких таких визитов он будет приходить всё реже и реже, ибо раз за разом будет всё более уверен в собственном выборе и доверии босса к своим подходам. Доверие всегда окрыляет и максимально раскрывает потенциал. Боссу же остается следить за результатами и заниматься своей работой.

Слабый сотрудник отличается тем, что приходит без решений. То есть он даже не формулирует проблему, а просто жалуется. Фраза «я не знаю, что делать» – это почти приговор. Прийти с ней можно всего один раз. Знать, как решить проблему, – работа сотрудника. Босс отправляет такого думать и возвращаться с вариантами. Если урок усвоен, то человек растет. Вероятно, он знал, что делать, но прежде работал там, где руководитель обычно брал обезьян себе. Это легко поправить. Если же ситуация «незнания» повторяется, то надо менять игрока.

На мой взгляд, Кен Бланшар просто великолепен как автор, а концепция «Одноминутного менеджера» потрясающа, проста и эффективна. Помимо вышеупомянутой книги, советую весь цикл про Одноминутного менеджера, книги по лидерству и... всё, что найдете у Бланшара! Лично для меня его книги стали бесценными советниками.

Глава 13

Правим курс. Видение лидера, управление изменениями и ломка стереотипов

Команда из лучших людей даст вам *почти* всё. Хорошие результаты появятся в любом случае, а вот топовые – только при условии, что руководитель будет постоянно управлять кораблем и вести его к цели. Помимо подбора команды, у босса есть еще две важнейшие задачи, которые он тоже никогда никому не делегирует: *трансляция видения лидера и внедрение изменений*.

Видение лидера. Это будущее, которое он хочет построить со своей командой. Проекция его сущности, личности; его мечта, которая становится явью под действием воли. Видение Стива Джобса – Apple, Джеффа Безоса – Amazon, Германа Грефа – Сбербанк, Олега Тинькова – «Тинькофф». Наверное, подавляющее большинство из нас не сравнятся с этими атлантами по силе видения. Однако хороший руководитель всегда обязан его иметь, пусть и другого масштаба. День за днем лидер транслирует свое видение команде и превращает просто работу в некую причастность чему-то большему. «Мы находимся здесь, чтобы внести свой вклад в этот мир, а иначе зачем мы здесь?» – говорил Стив Джобс. Люди творят чудеса, когда они объединены общей большой или даже невероятной идеей и пытаются добиться чего-то особенного. Такая идея всегда либо идет от лидера, либо ее нет вовсе. Если вы босс, но у вас нет подобной идеи, – придумывайте. Сидите дни напролет и придумывайте, если необходимо. Вы просто обязаны дать людям особую цель. Большинству людей сложно изобрести что-то особенное, мне в том числе, поэтому моя идея всегда была очень проста – наша команда должна быть лучшей. Лучшей в доступном диапазоне сравнения. Для начала – внутри компании. Дух соревнования, борьбы и победы – вот что делает работу веселее и эмоционально насыщеннее. Вероятно, сказывается спортивная юность, но я обожаю соревноваться. А потому идея борьбы за лидерство внутри компании добровольно-принудительно транслируется всем моим командам. Возможно, не все в душе это разделяют, но большинство людей положительно относятся к игре, соревнованию, состязанию, а другие постепенно втягиваются. Мы хотим быть особенными и принадлежать чему-то большему, настоящему. Большой командный успех – это, несомненно, что-то стоящее, то, чем можно гордиться. А потому моя обязанность как лидера – постоянно культивировать командную заряженность на победу, напоминать о целях, подогревать азарт, отмечать малейшие успехи по сравнению с конкурентами и праздновать большие победы. Первенство – сильнейшая дифференцирующая идея, поэтому она столь

сильна и заразительна. Команда, достигшая цели, становится вдвое сильнее, ей уже в принципе всё по плечу.

Внедрение изменений. В целом мы не любим изменения. Они меняют привычный порядок вещей и несут неизвестность. И потому первая наша реакция на любые перемены и нововведения обычно негативная. При этом мир бизнеса немыслим без перемен. Босс должен сам участвовать во внедрении изменений. Для него самое главное – объяснить людям смысл перемен, описать свое восприятие, передать им собственную уверенность в их обоснованности и полезности. Даже у самых лучших и понимающих сотрудников возникают опасения. Учитывая уровень их развития, подобные опасения могут оказаться не просто иррациональными страхами, а вполне осмысленными контраргументами. Боссу важно выслушать их, привести ответные аргументы и еще раз транслировать уверенность, почему это необходимо. Продать решение команде на интеллектуальном и эмоциональном уровнях. Если надо, то слегка надавить. Вписать изменение в ДНК команды. В сильных коллективах адаптация не займет много времени, умные люди быстро принимают изменения на интеллектуальном уровне и лишь чуть дольше – на эмоциональном. При этом иной раз может оказаться, что при принятии решения об изменении не учли какой-то важный момент, который может полностью изменить его оценку, о чем и сообщат боссу сотрудники. Конечно, в хороших компаниях такое происходит обычно еще на этапе принятия решения, но всякое бывает. В подобных случаях босс должен взять тайм-аут и еще раз обо всем хорошенько подумать. В правильных компаниях нет места ситуациям, когда всем стала очевидна ущербность принятого решения, но некому его отменить. Вот тут-то и нужен босс.

А еще босс нужен тогда, когда необходимо сломать стереотипы мышления, которые есть у всех. У сильных успешных команд стереотипы тоже сильные, поскольку они базируются на совершенно конкретных результатах, которые поддаются измерению. Такие команды покоряют вершину за вершиной и естественным путем всё больше укрепляются в вере в себя, в свои методы и своих людей. Иногда возникает головокружение от успехов, а глаз замыливается. Иногда для дальнейшего движения вверх необходима «ментальная перезагрузка», которую может обеспечить только босс. А порою для ломки стереотипов требуются сильные средства. Например, для меня такой встряской стала мощная и нокаутирующая фраза «Вам врут!».

2010 год. Русфинанс Банк, где я возглавлял Уральский макрорегион, вошел в топ-3 по автокредитованию на российском рынке и продолжает наращивать продажи. Мы выводим на рынок новый продукт – КАСКО, и страховку жизни также продаем в кредит. Сейчас – обычное дело, а тогда – настоящая инновация. Мой макрорегион – лучший в сети, но инновационный продукт более-менее продается у одного-двух регионов из восьми. «Нет спроса», «продукт не заинтересовал», «не берут» –

говорят мне остальные директора. Вообще-то так не бывает: если новый продукт пошел хотя бы в одном регионе, то он пойдет везде, вопрос лишь в концентрации усилий. У коллег-конкурентов из соседнего макрорегиона спрос есть и проникновение продукта зашкаливает за 50 %. Мне всё ясно: на фоне ставших привычными успехов где-то сбоит. Проводим совместный съезд, на котором коллега-директор из другого макрорегиона, выслушав моих людей, уверенно повествовавших, что, мол, у них нет спроса, у них «специфика региона» и т. п., сказал волшебную фразу, о которой мы заранее договорились: «Вам врут!» Сказал о том, что продукт непростой, сам себя не продает, надо прилагать серьезные усилия. Рядовые продавцы, будучи и без того очень успешными, обленились, не хотят напрягаться, а потому наверняка вообще не предлагают его клиентам, зато сочиняют сказки для менеджеров об отсутствии спроса. Менеджеры привыкли верить своим успешным сотрудникам и потому транслируют эти сказки директорам. У них история повторяется, и результат на табло: нет продаж, но есть укоренившийся миф об отсутствии спроса. Мы посоветовали директорам попросить проверенного человека пройти с диктофоном по точкам продаж, чтобы стало ясно – продукт не предлагают. Им просто врут!

Поднявшаяся затем буря доставила мне истинное удовольствие, однако я знал, что будет после съезда, когда эмоции улягутся. Так и случилось: успокоившись, мои успешные и умненькие директора филиалов вернулись домой и последовали совету. Оказалось, что им ввали. Продукт не предлагали вообще. Тут всё стало проще простого – приданное ускорение уничтожило зачатки лени, и к концу 2010 года проникновение продукта в макрорегионе ушло за 50 %. А в первом полугодии 2011 года Русфинанс Банк первый раз в истории обошел Сбербанк и занял первое место по продажам автокредитов в России (согласно рейтингу РБК). Роль продукта тут очень важна, ибо он увеличивал среднюю сумму кредита. Благодаря осознанию простого факта, что на каком-то уровне нам ввали, мы достигли реально выдающегося результата на рынке. Да, этим я и правда очень горжусь: многие ли могут похвастаться, что когда-то в чем-то обошли сам «Сбер», тем более в масштабах всего рынка? А фразу «вам врут!» я потом применял еще несколько раз – абсолютно с тем же эффектом.

Глава 14

Босс и отношение к конкурентам

Я решил вынести данную тему в отдельную главу, а не включать в предыдущую в силу ее особой, отдельной важности.

Конкуренты – это, по большому счету, почти единственная и точно главная внешняя проблема в бизнесе. Траут и Райс давно написали

о том, что у большинства компаний проблемы возникают не из-за продукта, его качеств, ингредиентов, упаковки, рекламы, поведения потребителей и десятков прочих причин. Главная проблема заключается в наличии конкурентов. Не будь их, компании наслаждались бы прелестями монополии, даже имея товары или услуги не самого высокого качества. Однако в мире бизнеса конкуренты есть практически всегда. Coca-Cola соперничает с Pepsi, Mercedes – с BMW, Apple – с Samsung и так далее. Конкуренты лишают нас спокойной жизни и заставляют ежедневно двигаться вперед, меняясь к лучшему. С точки зрения стремления к совершенству – просто чудесно, что они есть!

При всей очевидной важности темы конкуренции, где бы я ни работал, мне никогда не хватало общего внимания компании к этой проблеме. В определенном смысле ею, конечно же, интересовались, но она не становилась самым главным вопросом. О конкурентах всегда говорят, но существуют они как бы параллельно. Да, иной раз постфактум или нерегулярно появлялись какие-то данные по продуктам конкурентов, но отдельных (а тем более регулярных) совещаний по этой теме я уже и не припомню. Обычно фокус направлен скорее внутрь компании: на себя, на свои продукты и технологии, на свои точки продаж, на свою рекламу. При разработке годовых стратегий конкурентам обычно уделяется несколько слайдов в самом конце презентации. По моему мнению, в идеале всё должно работать не так.

Если следовать идеям Траута и Райса (а я не знаю чего-то еще более простого и эффективного), то разработка стратегии должна начинаться с конкурентов и ими же заканчиваться. Вначале следует четко зафиксировать свое место на рынке *по отношению* к конкурентам. В зависимости от места выбрать стратегию, которая для лидера одна, для второго номера другая, для третьего-четвертого – третья, а для всех остальных, по сути, четвертая. В зависимости от стратегии придумать, за счет каких дифференцирующих идей и отличий мы будем превосходить конкурентов в сознании потребителя. Создать эти отличия. Продать их на рынке. Посмотреть, на какое место *по отношению* к конкурентам нас всё это выведет. Скорректировать новую стратегию и так далее, вновь и вновь. Конкуренты – камертон: всё, что мы делаем, сверяем по нему. Мониторинг их деятельности идет непрерывно и профессионально. О конкурентах мы говорим постоянно. Презентации по стратегии с них начинаются, с ними продолжаются и ими же заканчиваются. Если бы конкурентов не было, то мы обладали бы 100 % рынка. Поэтому они важнее всего остального. Я, конечно, немного утрирую, но лишь совсем чуть-чуть. В этом вопросе нельзя переусердствовать и уделить конкурентам больше внимания, чем они того заслуживают. Естественно, что один из наиважнейших вопросов бизнеса не может оставаться без участия босса.

Первая задача руководителя в вопросе о конкурентах – зорко следить за тем, чтобы эта тема была абсолютно приоритетной, а компания

уделяла ей самое пристальное внимание. Если так думает босс, за ним так же будет думать и вся компания. Если руководителя не интересуют конкуренты, то и для всех остальных это будет важно разве что на словах. В компании на постоянной основе должно быть реализовано следующее:

- системный поиск и анализ всей информации о конкурентах;
- регулярное обеспечение данной информацией всех заинтересованных сотрудников;
- использование информации как отправной точки в любых обсуждениях или совещаниях по взаимодействию с рынком;
- экспертиза любых товаров, продуктов или услуг, созданных компанией, на предмет конкурентоспособности;
- выстраивание любых стратегических разработок вокруг конкурентов.

Назовем эту задачу *философской*, поскольку она определяет отношение к миру вокруг. Следующие задачи зависят от того, где мы находимся относительно конкурентов.

Если мы позади, то у босса возникает вторая постоянно действующая главная задача (помимо подбора людей, она всегда по умолчанию «номер один»), а именно – найти или придумать конкурентоспособные отличия продуктов или услуг. Данная задача – *маркетинговая*, ведь, согласно Джеку Трауту, маркетинг – это создание в восприятии потребителя понимания того, почему он должен купить товар или услугу у вас, а не у вашего конкурента. Понимание создает отличия, дифференцирующие идеи. Выходить на рынок без отличий – всё равно что вставлять на беговую дорожку в развязанных кроссовках! Ты всегда гарантированно отстанешь от того, кто бежит в полную силу, или вообще упадешь. Пока не решена данная задача, босс не отвлекается от нее. Если у нас правильная компания, где в правильной атмосфере работают правильные люди, то отличия почти наверняка найдутся или будут созданы. Если же вдруг обстоятельства сложатся так, что задача окажется временно нерешаемой, то босс обязательно станет тем человеком, кто проявит волю и задействует последнее всем доступное отличие – снизит цену. Низкая цена – явное и всегда работающее отличие, хотя и очень нежелательное. Однако если никаких других вариантов нет, то следует прибегнуть к нему. Я видел массу примеров, когда с этим последним шагом тянули до последнего, потому что босс не проявлял решительности и не делал свою работу. В таких случаях я вообще не понимаю, что подобные компании делают на рынке. Возможно, они и сами этого не понимают, а просто плывут по течению к бесславному концу. Так скучно. Пример подобной компании я приведу позже – в главе 17. Правильный босс никогда не допустит подобного.

Если мы чувствуем себя уверенно по отношению к конкурентам, если у нас есть дифференцирующие идеи и отличия, то у босса возникает

еще одна задача – *идеологическая*. **Нужно системно, уверенно и последовательно транслировать своим людям правильное отношение к конкурентам – отношение вежливого и холодного превосходства с легким налетом здоровой агрессии.**

Что касается данного вопроса, здесь я тоже часто встречаю укоренившуюся шаблон-декорацию, которую совершенно не могу понять. Кто вообще придумал, что, сражаясь на полях маркетинговых войн, мы должны быть мягкими и толерантными? Почему? Для чего? Маркетинг – это война, а конкуренты – враги, которых нам нужно победить. Без них мы жили бы легкой, безмятежной жизнью. С ними мы пребываем в жесткой и бескомпромиссной борьбе, которая подчас требует всех наших душевных, интеллектуальных и физических сил. Это нередко тяжело и больно. Мы можем уважать конкурентов, но точно не обязаны их любить. Значит, мы будем вежливыми, но агрессивными; мы – воины рынка и жаждем победы. При этом мы также адекватные хорошие люди, а потому будем помнить об этике ведения бизнеса. Этика ведения бизнеса – в моем понимании – не говорить о конкурентах неправду и не говорить о них грубо. Остальное – не только можно, но и непременно нужно!

Почему это «нельзя сравнивать себя с конкурентами»? Еще как можно! Маркетинг – в восприятии и в отличиях. Клиенты, партнеры и контрагенты не ищут целыми днями информацию о вас и ваших конкурентах, у них и так хватает забот. Они формируют свое представление о рынке, в том числе ориентируясь и на ваши слова. Если вы профессиональны, не бросаете слов на ветер, если кто-то доволен партнерством с вами или рад быть клиентом, – тогда он вам поверит, так как будет считать экспертом рынка. Пользуйтесь, оставаясь честными! Если вы в чем-то превзошли конкурента – говорите об этом громко, не стесняясь, ведь для того вы и работали. Считайте, что мир никогда не узнает о ваших успехах, если вы не поделитесь ими. Например, ваша компания заняла высокую позицию в рейтингах и опередила конкурентов – кричите об этом на всех углах, расскажите каждому партнеру. Вы работаете для того, чтобы обойти конкурентов. Если тому есть объективное подтверждение – пусть об этом узнает весь мир.

Кто сказал, что «нельзя негативно отзываться о конкурентах»? Если у них возникли реальные проблемы – ни в коем случае не проходите мимо, ведь это правда. Вы каждый день боретесь, чтобы их опередить, и если они наконец-то ошиблись, то это ваш день. Разве нельзя говорить о конкурентах правду и давать фактам свои оценки? Как говаривал основатель McDonald's Рэй Крок, «если ваш конкурент тонет, возьмите пожарный шланг и засуньте ему в рот!». Расскажите партнерам всё о ситуации конкурентов и благодарите судьбу за такой подарок! Параллель с футболом: вратарь соперника ошибся, и вы увидели открытый угол ворот, – ударьте туда и забейте гол. Всё честно, ведь они

сделают тоже самое при малейшей возможности. И это тоже будет честно.

Разумеется, не стоит вести себя как шакал из «Маугли», который на полусогнутых ножках разносил по джунглям сплетни. Не стоит сломя голову нестись к партнеру или, услышав новости, тут же хватать трубку, чтобы, потирая ладошки, радостно сообщить ему о промахах конкурентов. Однако во время регулярных встреч или звонков надо рассказывать о собственных успехах или давать экспертную оценку событиям у конкурента, полностью сохраняя достоинство и оставаясь убийственно вежливым. Кстати, если конкуренты сделали что-нибудь классное, стоит столь же естественно и искренне похвалить их – просто потому, что нам хорошо известна цена таких достижений на собственном рынке. Можно одновременно уважать своего врага и искать способ его уничтожить. Если вы придерживаетесь подобного кодекса, то всегда можете рассчитывать на встречное уважение сильного противника. Мир бизнеса непредсказуем, завтра вы можете оказаться в стане своего вчерашнего конкурента. Если вы всегда вели себя достойно, были стоящим противником, агрессивным, но вежливым и этичным, он лишь обрадуется, что в его команде появился такой сильный и опасный игрок. Всё опять как в спорте.

Эта идеология исходит исключительно от босса и усиливает конкурентоспособность компании и силу команды, потому что делает наших людей ментально увереннее и сильнее. Если есть основания, если компания впереди конкурентов, то босс смотрит на них равнодушно, как на ветер или на дождь: пускай беснуется стихия, она не помешает нашим планам. Всё равно рано или поздно мы сотрем их с лица земли, потому что мы сильнее и лучше. Его люди всегда это слышат, чувствуют и знают. Но, разумеется, в подобном вопросе самое главное – опираться на реальность, а не на «хотения». Если мы плетемся у конкурентов в хвосте, то непродуктивно и даже глупо постоянно транслировать подчиненным иную картину мира. Это уже станет манипуляцией, легко распознаваемой умными людьми, и не прибавит руководителю уважения в глазах подчиненных. Именно потому в подобной ситуации босс концентрируется на создании отличия от конкурентов. А вот когда эта цель достигнута, тогда уже босс осознанно занимается тем, что ежедневно укрепляет в своих людях осознание того, что они круче всех и никакие конкуренты не встанут на их пути в сияющее будущее.

В настоящий момент у нашей компании есть несколько основных конкурентов. Один из них присутствует на рынке уже давно, выйдя на него минимум на три-четыре года раньше нас. Считает себя лидером и очень крутым игроком. Мои люди, да и я сам, так считали до тех пор, пока мне не удалось вникнуть в рынок и узнать настоящие цифры продаж «лидера». По моей оценке, с такой временной форой и более низким уровнем конкуренции этот «лидер» должен был бы иметь к настоящему моменту результаты в несколько раз выше, чем имеет

сейчас. Мое уважение к нему моментально испарилось, поскольку посредственный результат при огромном потенциале уважать особенно не за что. Такую оценку я начал последовательно транслировать своей команде, которая также прониклась моим пониманием и теперь преспокойно конкурирует с этим игроком. Пройдет некоторое время, и мы их уверенно обойдем. У меня в этом нет никаких сомнений; следовательно, их не будет и у моей команды.

Глава 15

Тяжелое наследство – специфика управления

Счастливая возможность строить систему управления с нуля и самому набирать правильную команду выпадает не часто. Лично мне повезло дважды, но со многими руководителями такого вообще никогда не случается. Гораздо более распространена ситуация, когда босс приходит в уже действующую компанию и получает наследство в виде людей и процессов. Нередко наследство тяжелое. В этом случае задача становится несколько сложнее, хотя и здесь всё более чем достижимо. Стратегически цель прежняя: опираясь на идею лучшей команды и «Правило Коллинза», внедрить в компании всё, о чем мы говорили выше. Тактическая сложность в том, что колёса мы меняем на ходу и у движущейся машины, поэтому нужны особая аккуратность и точность. Принимая решение о переходе в новую компанию, руководителю критически важно заручиться гарантией того, что он получит от нанимателей все необходимые полномочия для принятия кадровых решений. В какой степени ими воспользоваться – станет ясно в дальнейшем, по мере погружения босса в ситуацию компании, но без таких полномочий руководитель не сможет решить свою главную задачу, ключевую в рамках нашей системы управления. Поэтому, если вам не готовы соответствующие полномочия подтвердить, – лучше откажитесь сразу: добиться максимального результата в такой компании не получится.

Приступив к новой должности, начинаем с диагностики команды. Боссу нужно провести интервью в своем обычном формате со всеми ключевыми сотрудниками. Не только с первым кругом, но и как минимум со вторым. Дело вот в чем: в подобной ситуации вы еще не можете быть полностью уверены, что первый круг – подходящие вам люди; поэтому обычная сквозная система влияния босса на подбор и ДНК компании еще не работает. Надо копать глубже, оценивать людей самому. Более того, до вашего прихода подбор кадров мог проводиться как угодно, и вовсе не факт, что людей второго круга принимали люди из первого. Словом, вы общаетесь с как можно более широким кругом сотрудников и

составляете «кадровую фотографию реальности». Формат интервью точно такой же, как и при первичном подборе, отличий почти нет, в том числе и по времени. Это сложно, поскольку на новом месте боссу нужно самому освоить немало новой информации, а иной раз приходится срываться с места в карьер и тушить имеющиеся пожары. Да, переход в новую компанию – тот самый случай, когда у босса в самом начале может быть жесткая нехватка времени, причем по объективным причинам. Однако не важно – кадровая фотография должна быть сделана непременно и при любых обстоятельствах. А потому составляйте полный список – и вперед, сколько бы времени это ни заняло.

Данные собеседования позволяют дополнительно задавать интереснейший вопрос, которого не задашь при интервью с кандидатом извне, а именно: «Что вы можете рассказать о коллегах как о профессионалах и людях?» Крайне сдержанные дипломатичные уклонения от ответа или дежурные ответы (что наиболее естественно при общении с новым боссом), а также подробные характеристики коллег (тоже возможный вариант) поведают вам много познавательного и о самих людях, и об атмосфере в коллективе. Чем изящнее вы сформулируете данный вопрос, чем непринужденнее его зададите, тем больше узнаете. Кстати, такой же вопрос по каждому сотруднику до интервью стоит задать тем, чья обязанность знать всё о людях в компании, – службе безопасности и HR. Получите дополнительные сведения и заодно многое поймете о тех, кого спрашивали. Полагаю, что лучше интересоваться именно до интервью, поскольку определенные моменты потом будет нужно проверить в самом процессе.

Итак, по итогам собеседования вы разделите людей на две категории – «*ваши*» и «*не ваши*». Именно так – бескомпромиссно и в то же время просто, ведь критерий тоже простой: взяли бы вы сами этого человека к себе в команду или нет. За первую категорию благодарим судьбу. Со второй разбираемся дальше. Если у вас идеальная ситуация, если вы согласовали с нанимателем период на перезагрузку и соответствующий бюджет, то тут всё просто – проводите смену состава, руководствуясь описанными в книге принципами. В реальности же такое расположение звезд бывает очень редко. Как правило, у нового босса масса сложных и срочных задач и мало времени. Тогда категорию «не ваши» делим еще на две группы: «*терпимо*» и «*жабы*».

«Терпимо» – ваш временный компромисс. Люди не впечатлили и не убедили, но и не вызвали явного отторжения. Возможно, были проблески нужного. В общем, терпимо. Напомню, наш подход направлен на создание команд-чемпионов, нацеленных на максимальную реализацию потенциала. Так что наше «терпимо» для большинства компаний вообще нормально. С этими людьми вполне можно какое-то время поработать, решая текущие задачи, подготовить почву для замены и параллельно наблюдать: а не разовьются ли проблески во что-

то большее в новой атмосфере? Шансы невелики, но полностью их исключать не стоит. У меня было несколько случаев, когда людям настолько всю карьеру не везло с руководителями, что их способности к моменту интервью со мной покрылись толстенной броней. Лишь к концу двухчасовых собеседований удалось нащупать что-то нужное и отнести этих сотрудников к категории «терпимо». Оказавшись затем в атмосфере компании, которой управляют без декораций, люди расцвели и стали полноценными игроками команды. Случай нечастый, всё же чаще талант пробивает себе дорогу вопреки внешним обстоятельствам, но, видимо, не всегда. Таким образом, «терпимо» – тактическое решение с прицелом на дальнейшую замену, оставляющее при этом шансы тем, кто способен преобразиться на пользу компании и себе.

«Жабы». Можно было бы подобрать и другое слово, более мягкое, но я использую именно его, настолько подобные люди «не мои». Во-первых, они – антиподы с точки зрения профессионализма. Конечно, у каждого здесь свое мнение. В моем случае это будут люди непрофессиональные, не владеющие делом «от и до» (а мне нужны только те, кто лучше меня в своем деле и кто будет говорить, что нужно делать); демагоги, говорящие штампами, но зато требующие к себе повышенного внимания с точки зрения мотивации к работе (то есть попросту пинка); любящие вместо результата на табло и активного действия декорации – показуху, совещания и прочие атрибуты корпоративного болота. Во-вторых, это антиподы по жизни. Скептики, зацикленные на проблемах нытики, неприятные в общении желчные и токсичные люди, портящие атмосферу в любом коллективе, ставящие себя выше других без малейших к тому оснований (да и при наличии оснований ситуация не меняется). Люди, которым не хочется принадлежать к чему-то большему, чем они сами. Люди без стремлений, те, кому достаточно серых будней и кто не пытается дотянуться до звезд. Словом, жабы. Таких людей я ни при каких обстоятельствах не готов видеть в своей команде. Никогда и ничего хорошего они не принесут. Как капитан, отвечающий за судьбу вверенного судна, я сделаю всё, чтобы как можно быстрее высадить данных пассажиров на берег. Возможно, я субъективен. Да, я абсолютно точно субъективен, но здесь я в своем праве. Пусть в таких ситуациях жабы полагают, что они – прекрасные люди и отличные профессионалы, и, наоборот, для них жаба как раз я. На здоровье! Только не на моем корабле. В этом и заключается одна из главных радостей работы босса – право подбирать в команду тех, кому он может доверять. Невозможно доверять жабам, а потому их надо немедленно увольнять, очищая атмосферу, и быть в данном вопросе абсолютно негибким и последовательным. Если у вас нет права немедленно убрать жабу – нельзя считать себя стопроцентным боссом. Вновь повторю: пока вы самостоятельно не решаете главный вопрос управления – вы еще не совсем босс. Вот потому-то, приходя в новую компанию, руководителю жизненно важно получить карт-бланш по кадровому вопросу. Отмечу один момент, который также непременно стоит

выяснить заранее: нет ли в вашей новой команде чьих-то детей, внуков, племянников, жен или любовниц. По странному жизненному закону, блат и жабы очень часто дружат и ходят рука об руку. Это, конечно, не обязательно, бывают и обратные примеры. Когда я впервые стал руководителем в своем самом первом банке, ко мне в отдел определили сотрудницу – дочь президента банка. Разумеется, вначале я слегка напрягся, но сам президент был очень достойным человеком, и его дочь оказалась такой же, так что не возникло ни малейших проблем. Умная, веселая и трудолюбивая девушка мгновенно стала частью коллектива. Я работал с ней точно так же, как и с остальными, вспоминая о ее особом статусе лишь тогда, когда нужно было поскорее получить подпись президента. Полагаю всё же, что это весьма нетипичная ситуация. К тому же управленческий масштаб был иной, да никто меня тогда и не спрашивал. Однако впоследствии я всегда уточнял подобные моменты на берегу. Итак, если вам дают карт-бланш, но с оговорками, если есть хотя бы одно исключение, то возникает большая проблема. Вообще-то здесь уже начинается корпоративная политика, а затрагивать данную тему я пока не планирую (могу только посоветовать пару отличных книг). Позволю себе единственное исключение, ибо здесь речь идет о самом главном в работе босса. Ни в коем случае не соглашайтесь на компромисс, если только вы не готовы расстаться с главным инструментом управления. У корабля лишь один капитан, и лишь ему решать, кто останется на борту, а кто сойдет на берег.

Еще один вопрос, который предстоит решить новому боссу, – ситуация с рядовым продающим и обслуживающим персоналом. Чаще всего продажи и качество сервиса находятся очень далеко от желаемого компанией уровня, текучка высока, а качество знаний и обслуживания клиентов – низкие. По сути, рядовые продавцы или сотрудники, работающие с клиентами, – лицо компании и ее главные солдаты, каждый день ведущие маркетинговые сражения на передовой. Они – важнейшие для успеха бизнеса люди, которые продают клиентам всё то, что порождают светлые умы в высоких кабинетах. В нашей ситуации с большой долей вероятности можно ожидать, что с ними всё сложно: их непонятно как набирали, непонятно как учили, как мотивировали и мотивировали ли вообще, как ими управляли и «командообразовывали». Почему я так думаю? Потому что в большинстве случаев во многих компаниях применяется до банальности стандартный менеджмент, который неизбежно приводит ко всему перечисленному выше. С этим необходимо оперативно разобраться лично боссу. Для иллюстрации того, как это сделать на практике, вновь приведу одну свою статью на LinkedIn.

Для постоянного роста прибыльности продаж при условии, что у вас нормальные конкурентоспособные продукты, необходимы всего две вещи: *чтобы все продавцы назубок знали все свойства и преимущества продукта и чтобы они всегда предлагали (и продавали) клиентам весь набор продуктов и сервисов.* Это всё. Звучит предельно

просто, даже банально, но добиться такого на практике крайне нелегко. Кто понимает эту сложность, тот знает, в чем секрет настоящих продаж. Кто не понимает – верит в сказки про кризис, конкурентов и сложный рынок. Реальность такова, что о свойствах и преимуществах всех продуктов в обычном банке на самом деле знают единицы, они же и предлагают клиенту весь набор. Остальные консультируют только по тем продуктам, которые хотя бы частично запомнили. Просто консультируют, не продают. Однако это приводит к так называемым «автопродажам» и создает иллюзию бизнеса. Конечно, в тех же банках есть классно подготовленные продавцы, которые в основном сосредоточены в private banking. Однако здесь нас интересует массовый сотрудник.

Итак, **первый шаг** к построению системы настоящих продаж в новой для босса компании – «фотография реальности». Важно самому увидеть, что мы имеем здесь и сейчас. Это достигается одним-единственным способом – руководитель, инициирующий перезагрузку системы и обладающий правильным видением, должен лично объехать ряд точек продаж в качестве тайного покупателя. Как правило, такие революции происходят при смене начальства, поэтому у руководителя есть все шансы остаться инкогнито. Личные впечатления в этом вопросе станут важнейшей отправной точкой для всех последующих преобразований. Никакие совещания, презентации и прочие офисные теоретизирования не заменят того потрясающего ощущения, когда ты заходишь в отделение и видишь, что сотрудник твоего банка (не знающий тебя в лицо) не рад твоему приходу, невнятно здоровается, не улыбается при общении, вяло и скучно рассказывает об одном-двух продуктах вместо десяти, не предлагает ничего купить прямо здесь и сейчас, и на вопрос «А какие у вас еще есть интересные продукты?» отвечает: «Ну вы скажите, что именно вас интересует, не буду же я про всё рассказывать!» Он не будет рассказывать клиенту про продукты, представляете? Слышал собственными ушами, иначе ни за что бы не поверил. Испытать такое лично – бесценно, ибо тогда ты точно понимаешь, что именно надо менять, и перестаешь верить в сказки про кризис и отсутствие клиентов. Теперь-то ты сам знаешь, что на самом деле говорят драгоценным клиентам сотрудники вместо того, чтобы активно продавать. Из кабинета такого не прочувствовать никогда, не стоит себя обманывать. И подобного никогда не увидеть, если нагрянуть с официальной проверкой, как это обычно делают руководители при визите на территории. В такие моменты сотрудники улыбаются во весь рот и рассказывают, как у них всё отлично. Это может быть правдой, а может и нет, причем второе куда вероятнее. Передоверять столь необходимое для понимания реальности действие нельзя никому, тем более сторонним «тайникам». Если уж самому никак (по причине узнаваемости), остается только попросить человека, который понимает дело не хуже твоего и знает, как оно должно быть.

Второй шаг – диагноз. Честный и жесткий, без прикрас. Раз уж дошло до перезагрузки, надо быть честным в оценках. Плохо продаем, себе не врем! До «Сбера» или «Тинькофф» далеко? Ужасно продаем!

Третий шаг – тотальная аттестация всех продавцов. Не такая, когда целую группу сотрудников спрашивают о ставке по вкладу, один отвечает за всех, и вопрошающий остается доволен – молодцы, знают! Не все знают – знает лишь один! А такая, когда каждого сотрудника неожиданно для него самого опрашивают по **всем** ключевым параметрам и преимуществам **всех** продуктов, ответы записываются рядом с правильными, потом высчитывается процент верных ответов и подводится итог. Результат обычно удивляет, и редко когда приятно.

Четвертый шаг – переобучение. Обучение заново тому, что они уже должны были знать. Чтобы спрашивать, сначала надо обучить. Главное – не усложнять и натаскивать именно по своим продуктам и услугам. Продвинутое техники на этом этапе не нужны. Например, кое-где додумываются учить простых продавцов типологии DISC – это якобы поможет «определить правильную тактику продаж». Очнитесь, пожалуйста, не надо высшей математики, с арифметикой сначала разобраться бы! Зато разобраться досконально, чтобы каждый сотрудник знал наизусть все продукты и все их преимущества. Когда он будет знать всё, то перестанет бояться предлагать, и в девяти случаях из десяти этого будет уже достаточно для хороших продаж. Вот что в первую очередь, а DISC сильно потом, когда и если придет время для шлифовки навыков.

Пятый шаг – обязательные для всех продавцов еженедельные собрания под руководством вашего лучшего специалиста по продуктам и продажам (по идее это должен быть руководитель розницы). Критически важный момент! Не раз в месяц, не раз в две недели, а еженедельно. Круглый год. Обязательно для всех, кроме отпускных и больничных. Инструмент повышения эффективности продаж, который невозможно переоценить, но используют его крайне редко. Многие полагают, что это не обязательно, и очень глубоко заблуждаются. Или, попробовав разок, бросают, не получив желаемого эффекта, однако подобные результаты лишь означают, что собрания неправильно проводили не те люди. Правильное еженедельное собрание дает невероятный практический эффект. Задач у таких собраний четыре.

1. *Первая – информирование о новостях*: общебанковских, о продуктах, тарифах, изменении технологий и т. д. Те, кто полагает, что достаточно одной почты, ошибаются – вопросы и непонимание относительно нововведений возникают всегда, но никто из рядовых сотрудников не станет писать вопрос в ответ на общую рассылку. А вот на собрании во время презентации вопросы зададут, получат ответы и смогут продавать.

2. *Вторая – лучшие продавцы делятся опытом со всеми*, обсуждаются конкретные примеры из жизни. Клиенты у всех одинаковые, и нет лучшего способа на учить отстающего продавца, чем дать ему послушать коллегу, такого же как и он, которому легче поверить.

3. *Третья – жесткие ролевые игры на закрепление навыка продаж*. Лучшие играют с худшими. Без халявы, с противными вопросами, с имитацией самого ужасного и трудного клиентского поведения, совсем как в жизни. Так тренируются настоящие практические навыки. Каждую неделю. Поиграли – сразу применили на клиентах.

4. *Четвертая – командообразование*. Продавцы, работающие в разных точках продаж, допфисах, отделениях, еженедельно собираясь вместе, ощущают себя частью целого, частью Команды. Это очень важно, поскольку касается одного из ключевых чувств наших сотрудников – чувства причастности, а почтовыми рассылками или корпоративом два раза в год команду не сплотишь.

Шестой шаг – неизбежная замена тех продавцов, кому не помогли шаги четвертый и пятый. Продавец не может или не хочет учиться, развиваться, совершенствовать навыки, наращивать эффективность, приносить большую пользу организации? Решение простое. Нельзя долго мучиться с посредственностями и лентяями. Как только понял, что человек не хочет, – меняй смело, не затягивай, усиливай команду. Менять неэффективное – святая обязанность любого руководителя.

Всего шесть шагов. Никаких откровений. Та самая убойная «сила простоты», которую давно доказали Траут и Райс. Она работает всегда, если на то есть воля руководителя. Преобразовать систему можно, только если эта воля есть. Захотеть увидеть реальное положение дел, набраться смелости признать его и начать менять к лучшему, методично совершая все шесть шагов и не давая процессу остановиться или уйти в сторону, – вот реально работающий метод для руководителя, который хочет добиться выдающихся продаж.

Мой опыт говорит о том, что перечисленные выше шаги в отношении первого, второго и прочих кругов сотрудников, включая рядовых продавцов, позволяют весьма быстро изменить дух компании и улучшить ее результаты. Немудрено! Хороших людей и хороших спецов немало. Им всегда по душе разумность и здравый смысл. Людям нравится, когда их воспринимают всерьез, видят в них профессионалов, прислушиваются к их мнению, делегируют полномочия и не мешают работать, не опутывают мелочным псевдоконтролем и не заставляют тратить время на бессмысленные действия. Людям нужны видение большой цели и чувство сопричастности к чему-то значимому. Они рады учиться тому, что реально помогает в ежедневной работе. Им нравится, когда коллектив очищается от токсичных пассажиров, а вместо них

приходят те, кто умеет работать и смотрит на мир позитивно. Всё это предельно просто, не правда ли?

Еще один важный момент. Я много говорил о том, насколько для босса важен карт-бланш. Это так. Однако стоит помнить, что широкие полномочия – лишь возможность, а не обязанность. Однажды я пришел в новую компанию с задачей перезагрузки и заранее был полностью уверен, что придется поменять изрядную часть команды. К своему немалому удивлению, я обнаружил прекрасных людей, с которыми мне пришлось всего-навсего:

- провести ряд внутренних назначений и перемещений;
- делегировать людям полномочия и внушить уверенность в себе;
- научить их гораздо плотнее взаимодействовать друг с другом и решать вопросы самостоятельно.

Лишь несколько человек в коллективе попали в категорию «терпимо», даже не понадобилось никого немедленно увольнять. По сути, от меня как от нового босса потребовалась лишь тонкая настройка очень хорошего коллектива. Оставалось зажечь людей идеей, придать им чувство общности, значимости и самостоятельности, проявить уважение к их профессионализму и внедрить несложные механизмы командного взаимодействия и обмена информацией. Чуть ли не самой сложной задачей стало внедрить практику рабочих групп. До моего прихода люди из разных отделов привыкли координировать свое взаимодействие через руководителя. Я немедленно предложил им начать самостоятельно собираться в рабочие группы по обычным вопросам и обращаться к руководителю лишь тогда, когда требовалось решение, выходящее за рамки их возможностей или полномочий. Нормальным стало просто информировать босса на еженедельных совещаниях о принятых совместных решениях и получать его финальное одобрение. Это было непривычно и потребовало некоторого усилия, чтобы преодолеть инерцию и привычку сразу же по любому вопросу, требующему командного взаимодействия, бежать к руководителю. Всего-то нужно было не забирать обезьяну себе, а отправлять сотрудника к коллегам. Очень скоро я с удовольствием наблюдал, как люди сами стали собираться в переговорных и обсуждать различные вопросы. В результате новая старая команда очень быстро стала эффективно решать сложные задачи, дружно работая как единый организм. Несколько человек, на первых порах весьма скованных, преобразились прямо на глазах и начали приносить огромную пользу, предлагая массу идей и новшеств и получая заметное удовольствие от своей работы. Эта команда осталась одним из самых приятных управленческих воспоминаний и многому меня научила. Главное – заранее ничего не придумывать себе относительно людей. Может быть всякое. Да, чаще всего посредственный результат связан с посредственными

работниками, но бывает и так, что дело не в людях, а в управлении. Иногда босс может очень многое... точнее, он может это всегда!

Глава 16

Обновление команды. Искать снаружи или растить внутри?

Вопрос обновления команды рано или поздно встает перед каждым руководителем.

Обычно кто-то уходит сам: например, уезжает в другой город или страну либо устраивается в другую компанию, предлагающую такие условия, которых не может предложить текущая. Разумеется, необходимо делать всё, чтобы удержать нужного сотрудника, но иногда это просто нереально. С классным человеком трудно расставаться психологически, но с технической точки зрения – несложно: воспользовавшись результатами проактивного мониторинга рынка кадров и накопленной базой, мы отбираем наиболее подходящих кандидатов, выбираем лучшего и восполняем потерю.

Также понятно, если мы быстро осознали допущенную при подборе ошибку и решительно ее исправляем. Тут снова всё просто – мы никогда не мучаемся с сотрудниками, не заставляем никого работать и не работаем за них. Описанная система сводит подобные ошибки к минимуму, однако они всё равно будут – ошибиться может кто угодно, и это нормально, вопрос лишь в том, насколько часто такое происходит. В нашем случае редкие промахи – обратная сторона частых попаданий в десятку, а потому нет смысла из-за этого рвать на себе волосы. Для руководителя, совершившего ошибку, обязательны самоанализ и ретроспективное осмысление ситуации. Учитывая, насколько основательно и глубоко босс подходит к интервью, оценке каждого кандидата и принятию итогового решения, причины ошибки, как правило, не лежат на поверхности, и их надо еще поискать. Здесь очень пригодятся заметки о человеке, которые вы делаете по ходу собеседования. Они придают анализу объективность, ибо пишутся тогда, когда результат еще не известен. Без заметок существует риск того, что память, подстраиваясь под уже известный итог, услужливо нарисует нам симптомы, которых в реальности не было. Самообман нам ни к чему, а вот отыскать сигналы будущей ошибки очень важно. Их осмысление пополнит копилку нашего опыта и поможет в новой аналогичной ситуации. Примерно так работает банковский кредитный скоринг, который прогнозирует будущее на основании статистики прошлого и анализа последствий принятых ранее решений. За несколько последних лет я ошибался раза два-три. Ретроспективный анализ

показал, что во всех проблемных случаях кандидат не был идеальным и обладал определенными минусами, подмеченными и отраженными в заметках, которые затем и дали о себе знать. Разумеется, эти минусы не были критическими, но между ними и последующей неудачей прослеживается четкая связь. Копилка опыта пополнилась. А бывает и так, что сотрудник производит впечатление, будто с ним ошиблись, и компания уже готова расставаться, в то время как анализ подтверждает, что он выглядел как идеальный кандидат, практически лишенный минусов. Тут возможны два варианта. **Первый вариант:** во время интервью руководитель копнул недостаточно глубоко и упустил что-то важное, то есть кандидата ошибочно посчитали идеальным. **Второй вариант:** сотрудник действительно подходил и подходит, но есть какой-то нюанс в работе, который ему не дается. Какой-то штрих, маленький, но очень важный. Такое случается с успешными людьми, которые пытаются полностью перенести свои привычные подходы и приемы в новую компанию, несмотря на то что их нужно корректировать или даже существенно менять, адаптируясь под специфику среды. Практика показывает, что в подобных сложных случаях иногда бывает полезно поставить сотрудника на грань, объявив ему о том, что он может не пройти испытательный срок, либо сказав, что он его уже не прошел. Как вы, возможно, поняли, столь репрессивные или силовые методы начисто отсутствуют в нашей системе управления, однако подобные случаи – исключение, ибо здесь мы вторгаемся в область психологии успешных людей. Их не нужно учить работать, но иногда им требуется внутренний эмоциональный толчок, «перезагрузка системы», мощный электрический разряд, который встряхнет человека и добавит недостающий кусочек пазла. Может и не сработать, но у меня были похожие ситуации, которые, к общей радости, успешно разрешались.

Однако ситуация становится гораздо интереснее и сложнее, если обновление успешной команды инициирует сама компания – точнее, сам босс. И делает он это тогда, когда снаружи всё еще выглядит превосходно. В моем любимом мире спорта один знаменитый тренер выразился примерно так: «Если в моей команде царит идиллия, если все друг другом довольны, – значит, скоро начнем проигрывать». Конечно, он говорил не об ощущении команды-чемпиона после победы в чемпионате, а о повседневной атмосфере. Это очень верно и очень глубоко, поскольку подобное положение дел свидетельствует об удовлетворенности, сытости и говорит о том, что многое уже достигнуто. Следующим этапом пусть медленно, но неотвратимо станет постепенный рост равнодушия некоторых членов команды, а это уже беда. Если в компании настает момент длительной видимой идиллии, то самое время задуматься: а чего мы хотим дальше? В мире большого спорта нередки случаи, когда клубы распродают своих звезд сразу после больших побед. Не молодых и восходящих, но ветеранов, которые привели клуб на вершину. Хотя это очень нелегко – ведь приходится

«резать по живому», – тем самым они смотрят в будущее, закладывая фундамент нового возвращения на вершину. Насколько такой подход применим к бизнесу? Применим, если босс хочет максимального результата. Однако слово «если» здесь очень важно, всё-таки большой бизнес – не спорт. Аналогии уместны и точны, но не буквально во всем. Не всегда в мире бизнеса главная цель – первое место, ведь измерение успеха здесь куда более многогранное и комплексное, чем самые быстрые секунды или максимальное количество забитых голов. Кроме того, скорость проявления результатов в бизнесе всё же другая. Достигнув высоких позиций, компания может чуть придержать педаль газа, и этого хватит на несколько лет высоких результатов, пусть и не чемпионских, но близких к ним. Впрочем, рано или поздно всё равно возникнет необходимость обновить команду, так что это лишь вопрос времени, которое, впрочем, может и растянуться.

Когда мы вплотную подходим к обновлению команды, перед нами встает следующий интересный вопрос – откуда брать людей, изнутри или снаружи? Растим и назначаем своих или берем лучших с внешнего рынка? Неожиданно для меня данный вопрос оказался очень сложным. В течение многих лет я не задумываясь отвечал: однозначно растим своих, и только если не найдем подходящего человека внутри, то возьмем снаружи. Действуя подобным образом, я достигал максимальных результатов с великолепной командой. Я отчетливо видел все преимущества данного похода, и мне казалось странным даже думать иначе. «Open mind for a different view», – поет легендарная Metallica (в переводе на русский – «Открой сознание другой точке зрения»). Сейчас я совершенно не уверен, что данный подход позволит выжать максимум. Точнее, уверен, что не позволит. Он может дать блестящие результаты; он очень понятен, естественен, по-своему логичен и создает максимальный психологический комфорт руководителю. Это тоже очень важный аргумент, поскольку мы говорим о классных командах, построенных на принципах описываемой системы. В нашем случае босс в большей или меньшей степени всегда эмоционально привязан к своей команде, она запросто может казаться ему лучшей на свете. Немудрено, ведь он столько в нее вложил и так многого с ней добился! Вначале руководитель решает брать кандидатов из своих, поскольку он сам когда-то их взял, опираясь на собственные отшлифованные принципы подбора; его сотрудники несут в себе ДНК компании, они всё знают и добиваются прекрасных результатов. Они – свои, а те, чужие, нам не известны. Неизвестно, чего от них ждать... Очень легко уверить себя в том, что твоя команда – самая хорошая и что лучшие резервы внутри. Пусть частично, но это иллюзия. Привычка. Сладкий самообман, в который так легко поверить. Ошибка, но лишь в одном-единственном случае – если надо добиться максимума!

**ЕСЛИ ЦЕЛЬ – ДОБИТЬСЯ ПРЕДЕЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ,
ТО ИСКАТЬ И НАХОДИТЬ ЛУЧШИХ НУЖНО НА ВСЕМ РЫНКЕ, КУДА
ВХОДИТ И СОБСТВЕННАЯ КОМАНДА. ЕСЛИ ЛУЧШИЕ ОКАЖУТСЯ**

СРЕДИ СВОИХ – ЧТО Ж, ПРЕКРАСНО, ЭТО ПРИЯТНЫЙ БОНУС, НО В НАШЕМ ПОДХОДЕ МЫ ОДИНАКОВО ВНИМАТЕЛЬНО ОТНОСИМСЯ И К «СВОИМ», И К «ЧУЖИМ».

К такому пересмотру одного из основных управленческих подходов к развитию команды меня подтолкнул личный опыт. Как уже не раз упоминалось, одиннадцать лет я руководил Уральским макрорегионом в Русфинанс Банке (группа Société Générale). Один из двух главных рынков для этого банка – ros-кредитование, то есть целевое потребительское кредитование в торговых точках. Именно на этом рынке нам с командой удалось добиться тех самых невероятных результатов, о которых я с гордостью писал во введении к этой книге. Русфинанс Банк был и до сих пор является одним из основных игроков этого рынка, однако он никогда не поднимался на нем выше четвертого места. «Урал» же играл лигой выше. Во многих уральских регионах мы занимали места в первой тройке, нередко завоевывая первое. Доля «Урала» доходила до 30 % от объемов продаж всей сети. Пять или шесть лет подряд мы занимали в банке первое место по параметрам объемов продаж, заработанной прибыли и операционной эффективности. Цифры были сумасшедшие – многие миллиарды рублей. Мы знали секрет этого рынка. Я всегда буду считать ту команду невероятной и с точки зрения достижений, и с точки зрения командного духа. А еще я считал, что такое невозможно повторить.

Уйдя из банка в 2015 году, я вернулся на рынок ros-кредитования только в 2018-м – уже в новом качестве брокера в рамках федерального стартапа компании «Финсервис». Моей задачей было с нуля собрать новую команду в рамках Уральского макрорегиона. Из-за различий в финансовых возможностях дебютанта федерального рынка и международного гиганта, работающего в стране пятнадцать лет, у меня не было возможности пригласить к себе членов старой команды, и пришлось формировать абсолютно новый коллектив. В соответствии со всеми принципами отбора, изложенными в данной книге, я собрал представителей самых разных банков – игроков рынка, – и результат меня просто поразил! Новая команда в ряде случаев оказалась даже сильнее, чем та, которую я считал эталоном! Большая часть людей пришла из банков, которые раньше мы вообще не считали конкурентами, поскольку легко их опережали, а опережали мы большинство. Эти новые для меня люди обладали всеми качествами, какие, по моему мнению, должны быть у толковых сотрудников. Опираясь на свой прежний подход, я никогда не добрался бы до этих людей, поскольку отдавал приоритет внутренним сотрудникам. Я не узнал бы о них потому, что не искал и был корпоративным снобом. Если честно, никогда бы и не подумал, что в банках-аутсайдерах даже стоит кого-то искать. Я смотрел на рынок пусть с высококачественной и крайне результативной, но собственной колокольни. Сейчас же я смотрю на него с гораздо большей высоты, и это куда более объективный взгляд,

сделавший меня на порядок сильнее как менеджера и, надеюсь, лучше как человека, избавив от предвзятости и расширив диапазон видения. Моя новая команда демонстрирует такой уровень профессионализма и такую динамику роста, встречать которые мне еще не доводилось, хотя я повидал многое! Не знаю, как долго продлится наш совместный путь и до каких вершин мы вместе доберемся, но здесь это и не важно. Важно то, что для достижения максимума поиск лучших людей нужно вести по всему рынку, а не только в зоне комфорта, то есть в своей компании. Поэтому если мы хотим добиться максимума, то и выбирать надо лучших из лучших.

Здесь стоит прояснить еще один момент. Существует устойчивое мнение, что, продвигая «своих», вы создаете дополнительную мотивацию для команды, поскольку люди видят возможность карьерного роста внутри компании. Это так, но принцип поиска лучших людей по всему рынку ничуть ему не противоречит. Во-первых, в коллективе, выстроенном согласно нашей системе управления, у людей всегда всё в порядке с мотивацией. Они работают в прозрачной компании без декораций, в здоровой атмосфере, борются за высшие достижения на рынке и определенную большую цель, получают достойную компенсацию за свои время и усилия. Конечно, они будут только рады расти внутри компании, но, скажем честно, далеко не все и не всегда получают такую возможность даже в самой лучшей и большой организации. Возможностей для продвижения всегда меньше, чем желающих, – а потому такая опция рассчитана на меньшинство, и все люди это прекрасно понимают. Что же до самой возможности, то она сохраняется. Да, мы ищем людей везде, но «свои» всё равно получают преимущество: находясь на виду, им гораздо проще проявить таланты и показать результат в своей компании. Здесь немаловажную роль играет фактор знакомства, даже если мы осознаём всю его субъективность. Поскольку у нас всегда работают неординарные люди, их шанс победить в конкуренции с внешними кандидатами довольно велик, а продвижение ценится высоко и также может стать дополнительной мотивацией.

Рассуждая на эту непростую тему, никак не обойтись без спортивных параллелей. Что же здесь нам подскажет спорт высших достижений? А спорт говорит однозначно – искать надо везде! Опять же возьмем футбол. У всех ведущих клубов мира есть свои академии. Это очень серьезные структуры, где работают лучшие тренеры, которые отбирают одаренных детей со всего мира. В них применяются самые передовые методики и технологии и создаются все условия для того, чтобы одаренный ребенок полностью раскрыл свой потенциал. В командах самых сильных клубов мира состоят выпускники их собственных академий: например, аргентинец Лионель Месси (возможно, лучший футболист мира) с детских лет воспитывался в академии «Барселоны». Но такие случаи не часты. Два-три своих воспитанника в основном составе топ-клуба – максимум; большинство – легионеры. Лучшие клубы

отбирают в свои команды сильнейших игроков со всего мира и платят за них огромные деньги потому, что им интересен максимум – победа в чемпионате страны и Лиге чемпионов. Если кто-то сделает ставку только на «своих» – он не достигнет пика, ибо тем самым искусственно ограничит себе возможность выбрать лучших. Великий российский бизнесмен современности, основатель сети «Магнит» Сергей Галицкий – истинный поклонник и подвижник футбола. Он организовал великолепный клуб «Краснодар», построил, возможно, лучший стадион в стране и основал совершенно точно лучшую академию, где занимаются тысячи детей. В одном интервью он сказал, что мечтает о том, чтобы когда-нибудь «Краснодар» вышел на игру, имея в составе одиннадцать своих воспитанников. Учитывая силу видения г-на Галицкого и его способность реализовывать самые смелые мечты, я верю, что однажды так и произойдет. И даже верю, что такая команда будет очень сильна. Однако Лигу чемпионов она не выиграет ни при каких обстоятельствах – сделать это ей не позволят добровольные внутренние ограничения. Впрочем, от этого мечта не становится менее красивой и достойной. Она прекрасна.

Итак, босс должен внимательно следить за состоянием своей команды и при первых же признаках успокоенности и удовлетворенности достигнутым задуматься о ее обновлении. Для этого надо постоянно и настойчиво искать лучших людей в границах всего рынка, находить их, сравнивать со своими... и пусть победит сильнейший!

Глава 17

Выгорание сотрудника или выгорание компании?

Выгорание сотрудников и методы борьбы с ним – частая тема статей в деловых изданиях и постов в соц сетях. Существует множество концепций, методик и советов, как бороться с этим врагом. Недавно пришла новая мода – всё чаще рекомендуют уже перестать бороться с данным явлением. Мол, новые поколения Y и Z настолько другие, что их трудно во что бы то ни было вовлечь, у них иные ценности, они ничем не привязаны к работодателю, могут просто встать и уйти, – поэтому лучше перестать «вкладываться в вовлеченность сотрудников», предоставив им самим находить мотивацию к труду.

Читая такое, я вижу, как возводится новая яркая декорация, проблему пытаются искать там, где ее нет, идут по пути наименьшего сопротивления и перекладывают всё с больной головы на здоровую. Несомненно, выгорание существует на самом деле. Вот только я выделил бы два очень разных его вида. Первый – когда отсутствие вовлеченности становится болезнью самой компании, и лечить нужно ее и руководство, а не людей. Второй – когда мотивация и интерес

снижаются у действительно успешных сотрудников в правильных компаниях.

Первый вид выгорания распространен довольно широко просто потому, что правильных организаций на порядок меньше, чем неправильных. Проблема не в поколениях, а в самих компаниях – скучных, заурядных, не имеющих мощной дифференцирующей идеи, ярких и современных продуктов и технологий, стратегии и харизматичного лидера с видением будущего, который зажигает людей и сообщает им чувство сопричастности. Если компания решит в это вложиться, вовлеченность у большинства сотрудников волшебным образом возникнет сама, и они не будут выгорать очень долго. Как мы уже говорили, люди жаждут быть причастными к чему-то значимому. И новые поколения хотят этого точно так же, как и старшее. Внутри мир меняется вовсе не так сильно, как снаружи. «Я так хотел принадлежать к чему-то большему, чем я», – поет в «Городе под подошвой» кумир молодежи – рэпер Оксимирон. Так что всё, о чем мы сказали выше, – никакое не выгорание, а просто скука. Скука, порожденная унылым бизнесом сереньких компаний. Мне доводилось видеть немало подобных примеров. Однажды я чуть было сам не оказался в такой ситуации. В 2017 году я решил перейти на другую работу и договорился с очень уважаемым мною руководителем о присоединении к его команде. Мне очень хотелось работать, я был хорошо мотивирован. И вот, условно говоря, приступив к работе в четверг, я два дня вникал в специфику бизнеса этого крупного банка, знакомился с людьми, документами, продуктами и технологиями. Затем в течение выходных думал. В понедельник же, выйдя на работу, попросил вернуть мои документы, благо юридическое оформление трудовых отношений было намечено как раз на начало недели. Абсолютно счастливый, с документами на руках я вышел из банка. Всего за четыре дня я полностью выгорел и был этому очень рад! Дело в том, что никогда – ни до, ни после – мне не встречалось такой всеобъемлющей **серости и скуки!** За четыре дня я не увидел ни малейшего проблеска жизни! Ни стратегии, ни дифференцирующей идеи, ни целей, ни одного интересного и яркого продукта, просто ни единого! В этот банк я пришел после пары других, где корпоративных и бизнес-проблем тоже хватало, но всегда оставалось хоть что-то интересное: продукт, подход, технология, потенциал. Здесь же не было ровным счетом ни-че-го. Хотя мне и удалось разглядеть в коллективе нескольких интересных людей, далось это с большим трудом, поскольку они были окрашены в тот же самый ровный серый цвет, как и всё вокруг. Мне сообщили: вначале от меня даже не будут требовать результатов, и единственное, что следует сделать, – качественно внедрить систему контроля, ту самую «систему банка NNN» величиной с Эверест, которой посвящена [глава 8](#). Для меня как руководителя это было сродни харакири, с чем я никак не мог согласиться. Два дня выходных ушло на раздумья, как же сообщить о своем решении боссу, который меня пригласил, поскольку я

не привык подводить людей. Тем не менее верх взял инстинкт самосохранения. Где-то еще полгода меня не покидало чувство неловкости, пока я не узнал, что тот уважаемый мною руководитель тоже покинул это царство теней и ушел на повышение в очень интересный банк. Стало очевидным, что и для него это пристанище было временным; и он точно так же нашел то, чего подлинно заслуживал. Несмотря на моральный дискомфорт, всё время я был железно уверен, что поступил правильно. От таких компаний нужно держаться как можно дальше, пока в тебе горит хоть какой-то огонь и остается вкус к работе и жизни.

Данная история, конечно, довольно гротескна, однако подобные симптомы наблюдаются в большинстве компаний. Стоит ли удивляться, что люди в них «выгорают». На самом деле они не «выгорают», там не от чего в принципе загораться и гореть, просто людям смертельно скучно. Им неинтересно. Их ничто не мотивирует и не держит. Единственное, в чем они виноваты перед самими собой, – в том, что они там вообще работают. В остальном виноваты компании и их руководство. Таким организациям не нужно пенять на людей, им стоит разобраться с собой. Если вдруг произойдет чудо и босс подобной компании задумается о том, что же всё-таки пошло не так, то вот простой совет – постройте такую компанию, куда каждый день людям будет интересно приходить на работу. Компанию, у которой будет цель, смысл и где работники почувствуют сопричастность общему делу. Только не нужно закручивать гайки, выстраивать системы контроля и возводить прочие декорации или проводить тренинги, где люди будут кидать друг другу мячики или падать спиной на руки стоящих сзади коллег. Все весело проведут время, но вам это совершенно точно никак не поможет. Перестраивайте систему «от и до», думая о людях.

Второй вид выгорания совершенно иной – в правильной компании выгорает успешный сотрудник или руководитель. Здесь у меня есть два соображения. Во-первых, опять же нужно сначала «покопаться в собственных вещах». Весьма вероятно, что забарахлил здоровый механизм компании, долго работавший без сбоев. Непросто годами находиться на вершине, играть на максимуме. Всё же интересное дело: успешный человек годами увлеченно работал-работал и вдруг «выгорел». Может быть, что-то изменилось в самой компании? Корабль замедлился или отклонился от первоначального курса? Почему человек заскучал? Люди не скучают, когда им интересно. Могут ошибаться, но я никогда не слышал о выгорании ученых, музыкантов или тех же спортсменов. Слышал об усталости, о разочаровании, о понимании собственного потолка, но не о выгорании, не о скуке. Люди способны годами и десятилетиями увлеченно решать всё новые и новые задачи, принимать вызов за вызовом. Так что, если вдруг ваш лучший сотрудник «выгорел», попробуйте для начала проанализировать общую среду. Вероятно, это будет нелегко, ведь очень сложно оценивать систему, находясь внутри нее самой, тем более систему успешную. Возможно,

стоит остановиться и оглядеться. Собрать команду и выехать куда-нибудь на природу для мозгового штурма. Поговорить по душам, не спеша, спросить себя и коллег: а всё ли правильно в нашей компании? Верны ли мы тем принципам, которые прежде помогали нам лететь на всех парах, не ведая преград? Ответ обязательно найдется. Почему-то я уверен, что в ряде ситуаций выгорание поддается лечению.

Другой вариант, который также можно эффективно использовать в борьбе с выгоранием, – перемещения, функциональные и географические. Бизнес – очень интересное занятие, но всё же у него гораздо больше ограничений, чем у творческих профессий. Если руководитель из года в год успешно работает, решает новые задачи, но постоянно сидит на одном месте, находится в одной среде, с одними и теми же людьми, он тоже может незаметно заскучать. Превосходным решением становится вертикальный или горизонтальный перевод руководителя в рамках компании – на такую же позицию, но в другой регион. Трудно придумать лучшего босса, который уже доказал свою успешность и эффективность внутри компании, знает в ней всё и вся, но при этом, переехав в новый регион, принимает новые вызовы с точки зрения построения команды, освоения рынка и достижения результатов. Что-то, а скука гарантированно уйдет, поскольку многие вещи придется делать как в первый раз. Конечно, не все люди готовы к переездам, но в наше время решиться на это легче, чем раньше, тем более ради необыкновенной компании.

Глава 18

Управленческие нюансы слияний и поглощений

Хочу сказать несколько слов относительно такого непростого корпоративного процесса, как слияния и поглощения. На эту тему написано множество книг, ей посвящены сотни исследований, но сделать данный процесс по-настоящему эффективным удастся немногим. На практике настоящая синергия возникает лишь в 10–15 % случаев. В своей карьере мне дважды довелось побывать на стороне поглощаемого банка и поучаствовать в процессе изнутри. В обоих случаях поглощаемый банк очень подходил нашему банку с точки зрения потенциала к синергии, так что оставалось всё сделать правильно с точки зрения управления. На мой взгляд, есть три момента, которые критически влияют на успешность слияний и поглощений.

Во-первых, с самого начала необходимо быть предельно конкретным и сразу же четко расставить все точки над «i». Грубо говоря, нужно совершенно однозначно зафиксировать, кто в данной истории главный –

кто поглотитель, а кто поглощаемый. Мы вас купили, вы присоединились, вместе мы станем сильнее. Это не обидно, это правда. Такой подход нужен для ясности, а не для демонстрации силы. Кто-то всегда сверху; кто-то всегда кого-то покупает. Декорации в стиле «слияние равных», на мой взгляд, не приносят пользы. Внутри объединенной компании все четко знают, кто кого купил. У людей появляются обоснованные опасения относительно своего будущего, которое становится совершенно неясным. В такой ситуации они ждут не лозунгов и декораций, в какие никогда не поверят, а быстрых и конкретных действий, способных сделать их собственное будущее чуть более предсказуемым и понятным. Не раз доводилось слышать, будто так называемое «слияние равных» необходимо для того, чтобы «не вспугнуть в компании нужных людей». Не согласен. Нужные люди – умные люди. Они не станут принимать импульсивных решений, но им нужны быстрые и конкретные ответы. Декорации только сбивают с толку, что отнюдь не придает ситуации стабильности.

С самого начала нужно четко заявить, что в новой компании будет единая культура – и этой культурой станет культура поглотителя. Иначе и не бывает. Да, некоторые элементы поглощаемой системы могут быть успешно интегрированы в новую, однако исключительно элементы, которые только обогатят культуру поглотителя. Это не симбиоз двух сущностей, не слияние. Так происходит на практике, а потому об этом лучше предельно конкретно говорить изначально.

Во-вторых, с самого начала нужно дать людям четкий ответ на вопрос «А что будет с нами?». На этот вопрос нередко заявляют: «Мы сохраним всех», – а через несколько недель начинаются увольнения. Тоже абсолютно ненужная декорация, всё равно в нее никто не поверит, и это правильно – при поглощении одной крупной компанией другой у поглотителя, как правило, нет задачи сохранять всех. Обычная цель – оставить тех, кто будет полезен новой компании. Люди всегда чувствуют заведомую фальшь, что вовсе не добавляет позитива. Я считаю, в этом случае также непременно нужно откровенно заявлять о своих планах. Стоит потратить время на максимально честные формулировки, в которые люди поверят. Можно даже привлечь психологов. Суть того, что стоит сообщить, следующая: «Компания А купила Компанию Б для того, чтобы достичь совершенно новых высот. В Компании А мы бесконечно ценим людей, которые умеют делать свое дело. Люди – наше всё, не на словах, а на деле, и очень скоро все это почувствуют. Для нашей культуры крайне важно поддерживать атмосферу увлеченного и креативного труда, нацеленного на максимальный успех. В новой объединенной компании будет точно так же, ничего лишнего, никаких декораций. Нам однозначно нужен каждый, кто разделяет эти ценности и готов вложить знания, силы и душу в наш общий будущий успех».

В полном соответствии с заявленным выше новые руководители свежесозданных подразделений объединенной компании должны сразу же приступить к тщательным интервью каждого своего нового сотрудника. Подробнее о том, как это делается, читайте в [главе 15](#). Принцип всё тот же – руководитель формирует единую команду из правильных и подходящих людей. Специфика ситуации нередко заключается в необходимости выбрать одного нового руководителя из двух кандидатов. Допустим, у сливающихся компаний прежде были филиалы в одном и том же городе, у них работали две команды и, разумеется, два руководителя. Не самая легкая задача для поглотителя, ведь психологически возникает ситуация «свой – чужой». В обычных компаниях, как правило, всё очень предсказуемо: везде не задумываясь расставят своих людей. В компании, которая работает по принципам, изложенным в нашей системе, выберут лучшего. В моей практике примерно половина таких ситуаций решалась в пользу человека из поглощаемой компании, ибо эти люди в процессе близкого знакомства доказывали свое преимущество.

Да, наверняка кто-то не пройдет дальше или же не согласится с предложенной ролью и покинет компанию. Это абсолютно нормально и будет полностью соответствовать заявлениям, сделанным с самого начала. Никаких декораций и обманутых ожиданий. Чем честнее и откровеннее, тем лучше!

В-третьих, крайне важно быстро и правильно переместить менеджеров поглощаемой компании, которые прошли фильтр и попали в категорию «наши». Суть проста – отличных управленцев нужно переводить на новые места как структурно, так и географически. Это может сопровождаться их бурным карьерным ростом. У данного решения несколько огромных плюсов.

- Мы получаем сильнейших агентов перемен – очень мотивированных руководителей, которые знают всё о поглощаемой компании и притом уже ощутили блага от прихода компании-поглотителя. Это максимально ускорит интеграцию и уберет множество барьеров.
- Переместив их из привычной среды в новую, мы обрежем им корни и разрушим сложившиеся связи, что максимально снизит естественное сопротивление переменам со стороны их прежних команд.
- Назначив на высокие позиции менеджеров из поглощаемой компании, мы ярче всяких слов и заявлений покажем, что светлое будущее ждет всех, кто этого достоин.

Немало примеров подтверждают высокую эффективность подобного подхода. Так, банк-поглотитель, в котором я работал, перевел в головной офис и назначил руководителем региональной сети молодого парня из поглощаемого небольшого банка. Плюсы решения, перечисленные выше, сработали на все сто. Новый босс знал всё о своем банке и о специфике бизнеса, ради которого его и купили. Это

очень сократило нам время на освоение тонкостей, поскольку мы быстро получили ответы на все наши вопросы. Молодой руководитель был талантлив, а потому такой взлет очень порадовал его прежних коллег и одновременно не вызвал никакого отторжения у новых подчиненных, поскольку предпосылки перевода были очевидны. Назначение, сделанное в первые дни, сразу придало огромный вес всем словам и заявлениям, делавшимся в процессе интеграции. Люди видели, что слова подкрепляются делами. Этот шаг оказался более чем правильным. Проработав в компании несколько лет, молодой босс ушел на повышение в другой, очень прогрессивный и мощный банк. К тому моменту интеграция была давно закончена, свою яркую роль он уже сыграл, и все были ему только благодарны. Сейчас, по прошествии многих лет, он является одним из первых лиц в своем банке и уверен, что в будущем непременно станет CEO благодаря яркому таланту и богатому опыту.

Глава 19

Руководитель сети

Теперь поговорим о главном сетевом менеджере – руководителе сети. Есть несколько важных моментов, которые стоит осветить.

Когда заходит речь об управлении крупными сетями, сетями федеральными, насчитывающими сотни и тысячи точек продаж, то становится ясно, что в большинстве из них руководитель сети не появится никогда в жизни. Ему просто физически не хватило бы времени. А в некоторых сетях не хватило бы и нескольких жизней. Тем не менее любой руководитель сети всегда объезжает свои территории, даже если за несколько лет работы ему удастся посетить лишь определенный процент точек продаж. Несомненно, это очень полезная, нужная и информативная часть работы сетевого менеджера. Я считаю, что у столь стандартного управленческого процесса есть два блока, два возможных фокуса, причем один – очень полезный и крайне важный для нашей системы управления, а второй – гораздо менее важный, но очень распространенный. Поговорим об обоих.

Блок 1. Важнейшей и главной целью визита сетевого менеджера на территорию является общение со своими людьми. Общение обстоятельное, неспешное и вдумчивое.

Всегда нужно стараться провести короткое, но яркое собрание с той частью команды, которую можно собрать вместе без ущерба для бизнеса. Это отлично мотивирует. Редко когда большой босс скажет что-то принципиально новое, ибо в компании, где на всех уровнях правильно налажена коммуникация, сотрудники получают нужную информацию от своего руководителя. Однако большой босс всегда может и должен

передать сотрудникам заряд драйва, продемонстрировать, что большое руководство точно так же заряжено на успех, как и они сами. Владея чуть большей информацией, сетевой менеджер может поговорить о будущем, о том, куда плывет корабль, ответить на вопросы. Людям это обязательно нужно.

Также всегда стоит уделять достаточно времени индивидуальным беседам с некоторыми сотрудниками, особенно с теми, кто входит в первый круг регионального руководителя. Когда-то руководитель сети очень тщательно отбирал руководителя региона, и во время визита у него появляется возможность оценить, каких людей взял в свою команду его протеже. Как мы уже обсуждали в [главе 4](#), это помогает обеспечить единство подхода к людям и сохранение ДНК компании. Конечно, руководитель сети владеет всеми цифрами и по результатам работы заранее примерно знает, чего ожидать от людей в команде, но вот здесь весьма нелишним будет сформировать личное представление и тем самым подтвердить собственные оценки относительно способности руководителя региона формировать команду и передавать ей общую ДНК компании.

Больше всего времени нужно уделять руководителю региона, поскольку он – наше всё. От того, каков он, зависит ежедневный бизнес компании на территории. Меня всегда удивляют руководители сетей, которые во время визитов пытаются что-то на ходу менять, отдают указания тут же что-нибудь переделать – и потом уезжают очень довольные собой: мол, «навели порядок». Это наивно. Руководитель сети посещает регион максимум один – три дня в году, остальные 362 дня там всё идет так, как это видит руководитель региона. Он и не должен быть клоном своего руководителя, копирующим его вплоть до мелочей. Нам важно, чтобы в регионе находился грамотный управленец с правильным видением, которому мы глобально доверяем (пусть и проверяем, см. [главу 23](#)) ведение бизнеса. Основная задача визитов руководителя сети – максимально плотное общение с руководителем региона. Да, они оба знакомы, но каждая встреча – это возможность узнать друг друга гораздо лучше. Провести пару дней вместе, поговорить о бизнесе, людях, конкурентах, наконец о жизни. Узнать, что беспокоит руководителя региона, о чем он думает, на что тратит время и силы, что вызывает его сомнения, что он думает о векторе развития компании, о трудностях и проблемах. Как дела у него в семье. Что с хобби и интересами. Обсудить прочитанные книги, посоветовать что-то почитать, почерпнуть от него что-то. Подобная глубина общения возможна исключительно во время визита руководителя сети и никогда больше. Есть ли нечто более важное, чем как можно лучше узнать того, кому ты доверяешь бизнес? Для руководителя региона подобное общение столь же бесценно. У него появляется возможность спокойно задать все имеющиеся вопросы, обсудить интересующие его темы и поведать о тревогах; он лучше узнаёт своего руководителя, понимает, как тот мыслит, как принимает решения; он глубже вникает в то, как в целом

работает компания и куда она движется. В результате таких разговоров качество управления с обеих сторон автоматически улучшается, и вот это и есть главная цель визита в регионы.

Затрону еще один жизненный момент. Во время региональных визитов большинство руководителей общаются с подчиненными по вечерам в неформальной обстановке. Идут в ресторан, бар, боулинг или бильярд, где развлекаются и вместе пьют пиво. Есть руководители, которые исключают подобные мероприятия, опасаясь, что это приведет к «ненужному сближению или панибратству». Они предпочитают проводить вечера в отеле, «работая с почтой или документами». Очень и очень зря! Совместное времяпрепровождение позволяет узнать друг друга гораздо лучше. Слегка расслабившись в неформальной обстановке, проведя несколько часов с коллегами, руководитель узнает о реальном положении дел в бизнесе и регионе массу такого, чего никогда бы не узнал, сидя где-то далеко в высоком кабинете. Что же до панибратства, то ему просто нет места там, где собраны достойные люди. А собрать именно таких людей – главная задача руководителя.

Блок 2. Совместное посещение партнеров или точек продаж не настолько важно, как многим кажется. Неожиданное заявление? Поясню, что имеется в виду. Подобные посещения, несомненно, важны и нужны, однако вопрос в том, когда они важны критически, а когда нет.

Если с бизнесом всё хорошо, то достаточно вместе посетить пару-тройку партнеров или точек продаж – вреда, разумеется, от этого не будет никакого. Главное, не потратить на визит всё отведенное на регион время в ущерб важнейшему первому блоку. Общение со своими людьми – вот главная цель. Неоднократно мне приходилось наблюдать, как руководитель сети словно бы хочет поставить новый рекорд по посещению точек продаж, назначая столько встреч, что неизбежно возникают спешка и цейтнот. В таком случае речи об обстоятельном и вдумчивом общении с сотрудниками и руководителем региона уже нет – просто не остается времени. И вот это, на мой взгляд, уже не просто неправильно, это поворот не туда. Если хорошо подумать, зачем оно вообще нужно? Первый ответ мгновенно приходит в голову – ну а как же, нужно ведь посмотреть, как ведется наш бизнес. Согласен, посмотреть пару раз стоит, но вот больше... Во-первых, всё равно вы увидите лишь малую часть. Допустим, в городе сто точек продаж, из них вы успели посетить десять. Десять процентов – лишь малая часть картины, по остальным придется довериться руководителю региона (что мы в нашей системе осознанно и с радостью делаем). Во-вторых, то, что там можно увидеть, вы на самом деле знаете еще до визита в регион просто потому, что у вас есть цифры по сети. Опытный сетевой менеджер всегда понимает, какое именно положение дел и состояние бизнеса стоит за теми или иными цифрами, и для этого вовсе не обязательно видеть всё своими глазами (что в принципе невозможно в крупном

сетевом бизнесе). Я это называю правилом «Как будто я других не читал». Помните знаменитый диалог из «Мастера и Маргариты»?

Отчитав таким образом Ивана, гость осведомился:

– Профессия?

– Поэт, – почему-то неохотно признался Иван.

Пришедший огорчился.

– Ох, как мне не везет! – воскликнул он, но тут же спохватился, извинился и спросил: – А как ваша фамилия?

– Бездомный.

– Эх, эх... – сказал гость, морщась.

– А вам, что же, мои стихи не нравятся? – с любопытством спросил Иван.

– Ужасно не нравятся.

– А вы какие читали?

– Никаких я ваших стихов не читал! – нервно воскликнул посетитель.

– А как же вы говорите?

– Ну, что ж тут такого, – ответил гость, – *как будто я других не читал* (курсив мой. – В. В.)? Впрочем... разве что чудо? Хорошо, я готов принять на веру. Хороши ваши стихи, скажите сами?

– Чудовищны! – вдруг смело и откровенно произнес Иван.

– Не пишите больше! – попросил пришедший умоляюще.

– Обещаю и клянусь! – торжественно произнес Иван^[14].

В нашем случае всё может быть наоборот, и результаты окажутся не чудовищны, а блестящи, но мы об этом прекрасно знаем заранее и заочно. Нам гораздо проще, чем Мастеру, ведь он руководствовался только предыдущим опытом, а мы опираемся на опыт, подкрепленный текущими цифрами. Здесь возможно и какое-то исключение («...разве что чудо?»), но с точки зрения общей картины оно всё равно погоды не делает.

Подведу итог. Опытный сетевой менеджер всегда способен представить положение дел в конкретной точке продаж, опираясь исключительно на цифры. Поэтому, если бизнес идет отлично, достаточно и пары посещений, а дальше всё внимание и время стоит уделить первому блоку. Возможно, молодому руководителю сети потребуется осмотреть несколько больше точек продаж, чтобы четче уяснить взаимосвязь цифр и живой картинки. Однако после этого всё равно следует вернуться к общению с людьми.

Критически важным посещение точек становится лишь тогда, когда с бизнесом явные проблемы и нужно лично убедиться, что вы ошиблись с человеком, увидеть всё своими глазами и задать руководителю

региона вопросы. Впрочем, и в этом случае опытный босс заранее предполагает, что его ждет. Вот почему в такой ситуации важно достаточно быстро вернуться к первому блоку, чтобы оценить набранную «неправильным» руководителем команду и срочно понять, каков кадровый потенциал в регионе для предстоящих кадровых изменений.

В общем, посещать точки продаж нужно, но главный фокус стоит делать на общении со своими людьми.

Глава 20

Пять аксиом для CEO на все случаи жизни

За всю карьеру я лично встречал немало CEO и о гораздо большем количестве читал. Быть руководителем столь высокого уровня очень здорово, и главная причина в том, что ты способен максимально влиять на окружающий мир. Надо всеми руководителями ниже CEO обязательно стоит кто-то, от кого они зависят и с кем должны согласовывать свои действия и решения. Выше него только акционеры или собственники бизнеса, что тоже означает зависимость, но уже несколько иного рода. Внутри компании, в рамках ее ресурсов, CEO может всё. Любому руководителю стоит стремиться стать CEO. Эта роль может показаться сложной, но на самом деле нет никакой принципиальной разницы между управлением, допустим, одним регионом и всей компанией. Меняется масштаб, но если руководитель не просто решает текущие вопросы, а опирается на четкую систему управления, то ему всё равно, управлять ли коллективом из 500, из 5000 или из 50 000 человек. Принципы и механизмы одни и те же. Я даже склонен думать, что быть CEO проще, чем другим руководителем, – ведь у тебя полная свобода поступать так, как ты считаешь нужным. Пока что, сам не будучи CEO, я тем не менее очень давно нахожусь на тех позициях, откуда отлично видно, что именно руководители такого уровня делают правильно, а что неправильно. Откуда такая смелость суждений? Она проистекает оттого, что, находясь на передовой бизнеса, работая с партнерами и клиентами и понимая, как устроена вся компания, я прекрасно вижу последствия решений первого лица, их связь с реальностью и рынком, а также наблюдаю, какое влияние они оказывают на клиентов и партнеров. Точно так же мне видны и результаты отсутствия своевременных решений. Опираясь на собственный опыт, я вывел несколько правил или аксиом, которые и хотел бы предложить вниманию каждого CEO.

Аксиома первая: за всё отвечает только CEO. Лично для меня это первейшая аксиома, с которой я посоветовал бы любому CEO на планете начинать свой день. Мне кажется, многие об этом как-то забывают или и вовсе так не думают. Однако это важнейшая ментальная

установка. Полную ответственность за успех или провал компании всегда несет только один человек – CEO. В конце концов «за всё» отвечает только тот, у кого есть власть и полномочия определять и влиять на это самое «всё». Важнейшее и первостепенное: CEO отвечает за тех людей, которые работают в компании и создают ее бизнес. За их наличие или отсутствие. Если компания не самая успешная, если у нее нет больших продаж, ярких продуктов, взрывных технологий, достойной рыночной доли, сильного бренда, драйвовой корпоративной культуры, непринужденной и креативной атмосферы и гордого чувства причастности к большому и нужному делу, – значит, люди, работающие в компании, этого не создали. А людей в команду набирает исключительно CEO, причем не важно – сам или руками тех, кого он выбрал и кому доверился. За главный вопрос успешности бизнеса отвечает только он. Поэтому всё, что есть или чего нет в компании, – именно его заслуга. Apple – это Стив Джобс, Google – Сергей Брин и Ларри Пейдж, Сбербанк – Герман Греф, «Тинькофф» – Олег Тиньков. Безвестная конторка, где всем плевать на результат и где хамят клиентам, – это ее никчемный директор.

Аксиома вторая: если сотрудники меняются, а проблемы с бизнесом остаются, – значит, CEO не умеет подбирать правильных людей. К этому очень сложно прийти самостоятельно, ведь взглянуть на себя со стороны удастся немногим. Тем не менее если мы говорим о CEO, которому не всё равно, который сражается и пытается переломить ситуацию, меняет людей, но дело «не летит», то единственный выход – откровенно признаться себе в том, что ты не умеешь подбирать нужных людей. Пусть неприятно, зато конструктивно! И никакой другой причины нет, вот в чем дело. Конечно, легко поддаться соблазну и за отсутствием результата утешать себя тем, что «совершенно никто не хочет работать» и что на рынке совсем «нет подходящих кандидатов». Ерунда! Всё есть, надо просто уметь искать. На рынке много настоящих профессионалов, которые умеют и хотят работать. Да, в процентном соотношении их действительно немного, но, поверьте, вам хватит. Если сомневаетесь, напомните себе, что кто-то умный и очень профессиональный построил и развивает современные Сбербанк, «Тинькофф», «Яндекс», кто-то работает в компаниях-лидерах во всех отраслях. А сколько отличных профессионалов всё еще томятся в серых компаниях, – возможно, они даже приходили к вам, но вы их не почувствовали. Что же теперь предпринять CEO, который мужественно сделал неприятный для себя вывод? Развивать умение разбираться в людях, как и любое другое. Герой Машкова в фильме «Олигарх»^[15] советовал: «Нужно книжки читать и умных людей слушать». Брать книги настоящих менеджеров и бизнесменов, того же Джека Уэлча или Тимура Горяева, смотреть видео Германа Грефа и Стива Джобса, Гэри Вайнерчака, Олега Тинькова и им подобных. Брать тех, кто точно и однозначно доказал, что умеет менять мир вокруг себя, а это невозможно в одиночку, без мощнейшего

навыка подбора правильных людей. Таким людям стоит верить. Читать, смотреть, слушать, штудировать книги и статьи и проникаться тем, как именно они выбирают людей в команду, на что обращают внимание, что считают малозначимым, а какие ценности полагают критически важными. Вникать, сравнивать их подходы с собственными, находить различия и постепенно отбрасывать свои как несостоятельные. В общем, взамен того, что не работает, вооружаться тем, что работает. СЕО, который идет таким путем, вызывает исключительно уважение. А результат приложится сам собой.

Аксиома третья: слушай своих людей! Не нужно снобизма; как правило, ваши люди гораздо лучше чувствуют и знают, что нужно рынку, партнерам, клиентам и бизнесу. Для крутого СЕО в этом нет ничего обидного. Наоборот, вся наша система подводит именно к тому, о чем говорил великий Джобс: «Не имеет смысла нанимать толковых людей, а затем рассказывать им, что делать; мы нанимаем умных людей, чтобы они могли рассказать *нам*, что делать». Найми правильных людей, дай им свободу и слушай. Слушай во все уши, а уж они сами расскажут и предложат всё, что потребуется для большого успеха. Важно лишь настроить систему так, чтобы поток информации в компании регулярно шел к СЕО и представлял собой не только заявление о том, что может высказаться каждый, и не почтовый ящик, «куда любой сотрудник может прислать свои предложения», или проведение опросов раз в полгода. Но был бы постоянным общением СЕО со своими людьми и постоянным интересом к тому, что они скажут. Причем интересом не праздным, а деятельным, подводящим нас к аксиоме номер четыре.

Аксиома четвертая: делай то, что просят твои люди! Еще одна важная установка. Если СЕО всегда открыт и всем доступен, но не предпринимает конструктивных действий, то через некоторое время ему перестанут что-либо говорить, ибо быстро увидят, что это пустая трата времени. СЕО должен изо всех сил стремиться создавать или внедрять то, о чем его просят. Если же что-то в какой-то момент осуществить невозможно или компании это не нужно, то он должен ясно и четко объяснить, почему именно. И непременно предложить что-то взамен. СЕО всегда действует. Меняет неэффективное, мешающее, приносит новое, эффективное, работающее лучше.

Аксиома пятая: будь проще и не важничай! СЕО, каким бы крутым он ни был, всегда будет на порядок круче, если останется земным человеком и не утратит чувства самоиронии. Только таких боссов по-настоящему уважают умные и яркие люди. Блестящий пример этого показан в шикарном фильме «Предел риска»^[16], снятом по мотивам истории краха гигантского инвестиционного банка Lehman Brothers. Один из главных героев, СЕО-небожитель в исполнении потрясающего Джереми Айронса, в один из ключевых моментов фильма просит у сотрудника пояснений простым языком, сопровождая свою просьбу фразой: «Большой успех не является признаком большого ума». Во-

первых, так и есть, а во-вторых, тот, кто это понимает, кто относится к себе со здоровой иронией, тот силен вдвойне. Причем все самые пафосные интервью, которые мне встречались, давали, как правило, CEO и собственники, в конце концов продававшие свои бизнесы за бесценок или становившиеся банкротами.

Глава 21

Цифровая трансформация бизнеса и роль руководителя. Удивительная история банка DBS

Цифровая трансформация бизнеса – одна из серьезных проблем, встающих перед компаниями по всему миру, и одновременно важнейшая и сложнейшая управленческая задача. По моему мнению, это в первую очередь именно управленческая, а не технологическая задача. С технологиями всё довольно просто – они непрерывно возникают и молниеносно развиваются. Причем компании находятся на очень разных стадиях их внедрения – кто-то уже практически «в космосе», а кто-то только собирается стартовать. Почему? Всё, как обычно, зависит от босса, от первого лица. От его видения компании в цифровом пространстве и силы воли. Повторюсь, поскольку это очень важно: в вопросе цифровой трансформации бизнеса инициатива исходит исключительно от первого лица. Этот процесс слишком масштабен, чтобы делегировать его кому-то еще, поскольку затрагивает абсолютно все стороны жизни компании. Он вызывает тектонические сдвиги, порождает мощное естественное сопротивление и ведет к возникновению между подразделениями множества конфликтных ситуаций, которые невозможно уладить путем компромисса. Вот почему всё решает слово босса. Цифровая трансформация в первую очередь меняет ментальность и поведение людей, а мобильные приложения или каналы продаж и обслуживания стоят здесь на втором месте.

Однажды я был свидетелем того, как главный руководитель крупного банка устроил сотрудникам гневный выговор за то, что они не предлагают впечатляющих стратегий, учитывающих все вызовы современного цифрового мира. Тот босс всё перепутал. Именно его главная задача – увидеть будущее и волевым усилием воплотить свои идеи. Всё, что произошло со Сбербанком в промежутке между эпохой сберкасс и нынешней технологической мощью, – отражение видения и воли одного человека – Германа Грефа. Да, он это сделал не один, а при участии сотен тысяч людей. Но люди прониклись именно его идеями и воплотили его замыслы, – вероятно, попутно сделав их куда более масштабными, чем замышлялось изначально. Так работают великие команды. Но начинается всё с одного человека – босса.

Мне было бы очень интересно рассмотреть цифровую трансформацию на примере Сбербанка, но хочется верить, что Герман Оскарлович сам когда-нибудь напишет увлекательнейшие мемуары. Я же приведу другой пример, по-своему не менее интересный, – удивительную историю цифровой трансформации сингапурского банка DBS. Эта воистину яркая и впечатляющая история не слишком широко освещалась в русскоязычных деловых изданиях. Посвятив немало времени обстоятельному ее изучению, буду рад поделиться подробностями с читателем.

В 2009 году DBS Bank^[17] занимал последнее место среди банков Сингапура по индексу удовлетворенности клиентов и имел устойчивую репутацию бюрократического, лишённого воображения и невосприимчивого. Когда Пол Коббан – новый директор по данным и трансформации^[18] банка – ехал на такси в свой первый рабочий день, то таксист, узнав, что тот имеет отношение к DBS, поделился с ним собственной расшифровкой этой аббревиатуры: «Damn, Bloody, Slow» (что-то вроде «проклятый и чертовски тормознутый»).

А уже по итогам 2016 года журнал *Euromoney* вручил DBS награду как «лучшему цифровому банку мира», что фактически можно считать получением банковской премии «Оскар». При этом отмечалось, что награждается он не за лучшие приложения в цифровом банкинге (которые, разумеется, великолепны), а за то, что добился наиболее всестороннего восприятия цифровизации, пронизавшей все его процессы и культуру. Невероятный путь за семь лет! К этому моменту банк представлял собой следующее:

- офисы в Китае, Дубае, Гонконге, Индии, Индонезии, Японии, Южной Корее, Малайзии, Мьянме, на Филиппинах, Тайване, в Таиланде, Вьетнаме, Великобритании и США;
- выручка в размере 10,28 млрд долларов США (2016 год);
- чистая прибыль в размере 3,07 млрд долларов США (2016 год);
- общие активы 333,48 млрд долларов США (2016 год);
- 22 194 работника;
- 36 филиалов в Сингапуре.

В 2019 году DBS получил новую награду – *Euromoney* присвоил ему почетный титул «World's Best Bank 2019».

С чего же начался этот блистательный «путь в тысячу миль»? Как всегда, с первого шага, но сделанного по-восточному: с философии и осмысления. CEO банка господин Пиюш Гупта утвердил корпоративную стратегию, основанную на концепции «Азиатскости» или «Азиатского пути». В течение целых шести месяцев команда реформаторов формулировала, в чем же именно заключается «Азиатский сервис», сужая формулировку до одного-единственного короткого слогана. В итоге возник акроним RED^[19], который вошел в корпоративный словарь

и стал камертоном всех последующих преобразований. Всё, что затем делалось с точки зрения инноваций, должно было приближать банк к тому, чтобы быть RED.

Здесь невозможно не сделать лирическое отступление. Некоторым коллегам в вечно спешащей России такое может показаться смешным – целых полгода выдумывать три простых слова! А как же планы? А KPI? Нет уж, лучше быстренько запустить мобильный и интернет-банки, сделать дежурный сайт, завести страницы в соцсетях («как у людей»), непременно открыть agile-центр с разноцветными стенами и пуфиками (не забыть публично заявить: «вот, смотрите, мы не хуже Сбербанка!»), начать постить модные новости о хакатонах и испытаниях чат-ботов и считать, что диджитализация успешно идет полным ходом. Правда, не будет лица и ответа на вопрос: «Чем же мы всё-таки отличаемся от конкурентов?» При этом банк по-прежнему может работать на пяти разных устаревших системах, которые мотают нервы клиентским менеджерам и, как следствие, клиентам. В колл-центре невозможно выпутаться из многоуровневого меню, услышать живой голос и решить свою нестандартную проблему. Новые продукты появляются с отставанием от конкурентов на полгода-год. И главное, нет культуры, при которой клиент, его интересы, удобство, легкость и скорость обслуживания становятся центром вселенной, мерилем правильности любого шага и преобразования. Банк не будет RED! Пока клиентский опыт не признан единственно главным и самым важным, не произойдет и настоящей диджитализации, всё останется лишь фрагментами пазла. Потом, когда отток клиентов к конкурентам станет заметен, в таком банке наступит разочарование «этой вашей диджитализацией», но суть-то проблемы проста – надо начинать с видения, с сути, с идеи, со стратегии. Идти от главного к деталям, а не наоборот, хотя это гораздо труднее. Во всяком случае, *Euromoney* и миллионы клиентов DBS голосуют именно за такой путь.

Вернемся к DBS. После первого шага последовал второй, практический, – ввели главный параметр, измеряющий успешность инноваций: «клиенто-час». Все нововведения начали мерять им – насколько меньше часов потратят клиенты в результате какой-либо инновации? Затем сделали третий шаг – банк внедрил кросс-функциональные команды, которые в течение пятидневных сессий препарировали каждый клиентский процесс «от и до» и «избавляли его от мусора». Что важно, за основу приняли установку не сводить улучшение бизнес-процессов к внедрению новых систем, приложений и программ, на создание которых иногда могут уйти годы, а быстро внедрять улучшения всеми доступными способами и затем работать над системными решениями. За два года «чистки от мусора» банк сократил время ожидания клиентов на... 250 миллионов клиенто-часов! Запредельные цифры и запредельный результат. Всего через год после начала «чистки от мусора» банк получил наивысший рейтинг удовлетворенности клиентов в Сингапуре, и это было только начало.

За последующие годы DBS проделал колоссальную работу, создав массу революционных решений. К примеру, первым запустил на индийском рынке полностью цифровой Digibank без филиалов и бумажных процессов, работающий исключительно на основе удаленной идентификации клиентов и мобильного телефона. За первые девять месяцев он получил 800 000 новых клиентов. Индия, однако! Вот на какой эффект позволяет рассчитывать настоящая диджитализация.

Но самое главное, ключевое и бесценное – банк кардинально изменил корпоративную культуру для 22 000 своих работников, превратив их в людей, каждый день улучшающих жизнь клиентов, делающих ее легче и веселее, при этом оставаясь невидимыми. Именно таким – «невидимым» – мыслят банк настоящего и будущего мудрые руководители DBS. Здесь всё пропитано технологиями и диджитализацией, но это не цель, а лишь средство. Главное – клиенты и сотрудники. «Инновации не имеют ничего общего с технологиями – они касаются людей и поведения», – говорит Нил Кросс, директор по инновациям^[20].

Изучая удивительную историю трансформации банка DBS, радуешься тому, насколько подробно реформаторы описывают, что и как именно они делали. На практике не такая уж и частая откровенность. Не один раз я открывал долгожданную книгу о знаменитом бизнесмене или компании с предвкушением, что вот сейчас выведу все их секреты, – а в итоге нередко секретов-то мне и не хватало. Так было с «Гражданином мира»^[21] о блистательном Карлосе Гоне – вероятно, одном из самых результативных менеджеров современной автомобильной промышленности. Думаю, признания его успехов не отменяют даже текущие проблемы с налоговыми властями. Масса фактов и мало ответов на вопрос «как?». Похожая в какой-то степени история произошла с замечательной книгой Акина Онгора «После меня – продолжение...», о которой я уже рассказывал. Турецкий Garanti Bank (который *Euro money* наградил титулом «Лучший банк на Земле»), осуществивший трансформацию в девяностых годах, стал, как мне кажется, идейным предшественником и вдохновителем таких банков, как DBS. CEO Garanti Bank поделился в своей книге сокровенным знанием о том, как нужно выстраивать отношения с собственником, советом директоров, командой, мировым банковским сообществом, – это поистине бесценные знания о том, как не только начать революцию, но и довести ее до конца и уберечься от массы подводных камней. Причем очень многие важнейшие моменты трансформации именно бизнес-процессов часто скрываются за формулировкой типа «мы назначили прекрасного менеджера, и он проделал колоссальную работу». Несомненно, верю, но как именно он это сделал?! Кейс изучали в Гарвардской и Лондонской школах бизнеса, но до них я пока не добрался, а знать-то очень хотелось!

К счастью, в случае с DBS всё иначе. Топы-реформаторы не скрывают подробностей чуда. Например, упоминавшийся уже Пол Коббан в многочисленных статьях (на англоязычных ресурсах) подробно раскрывает внутреннюю кухню. Попробую пересказать для тех, кому они не попадались в океане информации.

Однажды в понедельник утром Пол и его коллеги, вооружившись лишь бумагой и самоклеящимися листочками, начали первый в истории DBS пятидневный процесс, который в итоге кардинально сократил время и усилия, необходимые для решения одной конкретной проблемы – открытия счета физлица по почте.

День 1. Обход и составление «карты реальности».

Для начала команда сама физически прошла все этапы процесса, делая заметки, интервьюируя сотрудников и фиксируя время. На мой взгляд – это один из важнейших моментов. При любой трансформации, даже куда менее масштабной, физическое участие руководителя в процессе жизненно важно. С этого действительно надо начинать: всё нужно увидеть своими глазами и «потрогать» собственными руками. Затем на стене организовали большую «карту реальности», отразившую все этапы с содержанием и таймингом. Этапы, представлявшие ценность для клиента, отметили зелеными точками, остальные – красными. Подсчитали время и трудозатраты для каждого процесса. Картинка ожидаемо не порадовала – зеленые островки в красном море.

День 2. «Карта будущего». На следующий день команда разработала проект новой версии процесса, с оценкой трудозатрат и таймингом, постаравшись убрать как можно больше «мусора».

День 3. Сессия принятия решений. Далее руководителям участвующих в бизнес-процессе подразделений совместно с руководителями рисков были представлены «карта реальности» и «карта будущего». Затем их попросили пошагово оценить каждое предлагаемое изменение и дать заключение о его возможности.

День 4. Уточнение «карты будущего». Этот день посвятили разработке плана преобразований с учетом всех предыдущих рекомендаций и заключений. Внутренним ориентиром при планировании стало как можно скорее внедрить как можно больше изменений.

День 5. Итог. В конце недели команда представила план руководству, и процесс пошел. В результате работы команды время, необходимое для открытия счета по почте, сократилось с двадцати одного дня до пяти! Далее запустили пилотный пересмотр пяти процессов, затем пятидесяти, затем более двухсот. По окончании программы RED команда оценила количество сэкономленного клиентам времени в 250 миллионов часов. По выражению Пола Коббана, если отмотать это время назад, вы окажетесь в каменном веке! Такая цифра впечатляет сильнее слов.

Проведение столь колоссального процесса позволило DBS усвоить десять уроков.

Урок 1. В банковских бизнес-процессах обнаружилось огромное количество «мусора», по оценке его было до 95 %. Все предыдущие попытки провести улучшения срабатывали лишь в 5 % случаев. Решительно избавиться от всего, что портит жизнь клиентов, – важнейший первый шаг трансформации.

Урок 2. «Замусоренные» бизнес-процессы были предельно усложнены. Процесс анализировали множество раз, но никому не удавалось обнаружить хотя бы одного банковского служащего, кто понимал бы его от начала и до конца. Для того чтобы просто составить «карту реальности», пришлось собирать кросс-функциональные команды со всего банка.

Урок 3. Каждый процесс необходимо физически «пройти ногами». Документы или презентации никогда не вскроют массы проблемных мест. По-настоящему погружаясь в процессы, реформаторы обнаруживали поражающие воображение моменты. Например, кое-где предлагалось «вырезать и вставить». Реформаторы, разумеется, предполагали, что речь идет о двух кликах мышкой, а на деле имелся в виду живой человек с ножницами и клеем! Многие процессы включали переадресацию клиентского вопроса в другое подразделение, причем никто не удосужился упомянуть, что оно находится в другом месте.

Урок 4. Большая часть «мусора» (напомню – 250 миллионов часов!) существовала из-за закостеневшей организационной структуры. Переадресация вопросов из одного подразделения в другое всегда создает временные задержки и влечет дополнительные расходы. Большинство улучшений стали возможны после отмены переадресации клиентских вопросов и решения их по месту поступления.

Урок 5. По e-mail очень просто сказать «нет». До начала трансформации предложения что-либо улучшить, присланные по электронной почте, очень часто игнорировались или отвергались как слишком сложные. Сессия принятия решений (третий день), предусмотренная в пятидневной схеме, очень усложнила саму возможность сказать «нет» в глаза или проигнорировать результаты работы полной энтузиазма команды реформаторов, которые целых 48 часов искали способ улучшить клиентский опыт.

Урок 6. Визуализация процессов и «мусора» критически необходима. Каждый раз, когда составлялась «карта реальности» по процессу и участники команды видели островки зеленых точек (полезные для клиента процессы) в красном море бесполезного «мусора», у них быстро наступало озарение, и предложения по оптимизации сыпались как из рога изобилия.

Урок 7. Соппротивление всегда будет. Всегда найдутся руководители, которые не хотят нарушать статус-кво. Наиболее эффективный путь –

попросить их разрешения на эксперимент: «Мы один раз попробуем и посмотрим, что получится». Если в организации высшие руководители активно поддерживают идеологию новаторства и перемен ради удобства клиентов, трудно найти разумные возражения против столь разумного подхода – проще разрешить. Ну а результаты уборки «мусора», как правило, говорят сами за себя.

Урок 8. Каждый процесс – ровно пять дней. Непросто собрать людей в команду на такой срок, полностью оторвав их от ежедневной работы. Однако всякий раз, когда, поддавшись уговорам, этот срок сокращали, результаты тут же ухудшались.

Урок 9. Ключ к успеху – в правильной критерии для измерения результата. Перед запуском PIE Programme такой критерий был неопределенным. Обычно в банке измеряли трудозатраты, а не конечное время процесса. Внедрив клиенто-часы, то есть взглянув на процесс с точки зрения клиента (например, ведя отсчет в календарных днях, а не в рабочих, и с того момента, когда клиент делает запрос на его выполнение), реформаторы дали четкий сигнал о том, что цель программы – улучшение качества обслуживания, а не абстрактное «повышение внутренней производительности».

Урок 10. Действовать быстро, не ожидая улучшения систем. Команды должны находить решения, не связанные с доработкой программного обеспечения, которая может занять месяцы или годы. Необходимо отыскивать возможность быстро улучшить работу здесь и сейчас: например, уменьшить количество адресатов для согласования какого-то документа, посадить всех нужных для решения вопроса людей в одном помещении или на одном этаже, и т. д. Несмотря на такой подход, чаще всего командам всё-таки приходилось настаивать на полной замене какой-либо системы. Таким образом, банк осуществлял двухфазный подход: сначала быстрые улучшения всеми доступными способами, а затем – модернизация систем.

Таким образом, запуск PIE Programme стал для DBS моментом истины. Сотрудники банка получили колоссальный опыт управления изменениями; поняли, как можно работать; и, самое главное, начали понимать культуру организации. Изменение культуры – самая сложная часть цифровой трансформации. Особенно в Азии, где традиционно сильны иерархичность и ориентация на мнение вышестоящего босса. Руководство DBS открыло плотину, позволив сотрудникам реализовывать столько проектов в рамках PIE Programme, сколько они захотят, – хотя и понимало, что значительная их часть окажется неудачными. Они позволили людям делиться идеями, пробовать новое, экспериментировать и радоваться неудачам. Да-да, в банке стали праздновать неудачи – ведь на самом деле неудач нет, есть только новый полезный опыт. Вот он, самый большой секрет успеха банка DBS: надо просто освободить сознание 22 000 людей, позволить им творить,

дать общую простую и понятную цель и добавить технологии... Просто же, не правда ли?

Глава 22

Команда «Формулы-1» – модель идеальной компании

После того как босс подобрал себе сотрудников, основной его заботой становится сделать их частью единого целого. Любая правильная команда – целостный организм. Это ни в коем случае не компания одинаковых людей, но коллектив личностей, где каждый знает свою роль, исполняет свою партию, понимает собственное место и вклад в общее дело. Каждый знает, чем занимаются другие и как это влияет на общую работу, уважает труд коллег. Максимально вкладываясь как профессионал и человек, каждый в команде приближает общую цель.

На самом деле всё не так просто. Люди разные, должности разные. Вклад каждого в общий успех неодинаков. Как правило, эти различия отражаются на оплате труда, поскольку условия работы разные, как и KPI. Различий очень и очень много. С такими вводными компания может стать единым организмом только при одном условии – босс четко понимает, какую модель он строит, и последовательно доносит это видение до своих людей.

Как я уже говорил, спорт высших достижений и серьезный бизнес очень похожи: между ними можно провести десятки параллелей и привести множество удачных сравнений. Конечно, с точки зрения организации есть простые виды спорта, но есть и такие, которые по сложности и многогранности ничем не уступают самому сложному бизнесу. Из всех них наиболее яркий, показательный и сложный – гонки «Формула-1». И если говорить о сравнениях, то, на мой взгляд, лучшая модель банка или любой другой компании, занимающейся продажами и клиентским сервисом, отвечает принципам организации гоночной команды «Формулы-1». Вот вкратце ее суть.

«Формула-1» – чемпионат мира по кольцевым автогонкам на автомобилях с открытыми колесами. Соревнования идут в командном и индивидуальном зачете между пилотами. Призом для команды-победителя является Кубок конструкторов, а для пилота – титул чемпиона мира. Чемпионат проводится ежегодно, каждый этап имеет статус гран-при.

Команды, участвующие в гонках «Формула-1», используют гоночные автомобили собственных разработок и производства. В условиях жесткой конкуренции команды постоянно внедряют инновации и создают самые передовые технические решения, которые

впоследствии применяются в массовой автомобильной промышленности.

Миллионы людей по всему свету увлекаются гонками. Существуют десятки гоночных серий, но «Формула-1» – абсолютная вершина в мире автоспорта. В ней соревнуются лучшие из лучших. Всего десять команд и лишь двадцать боевых пилотов. Разница в результатах зачастую определяется десятими долями секунды. Конкуренция запредельная. Каждый пилот – высочайший профессионал. Каждая команда – образец идеальной организации сложнейших процессов и взаимодействия. На таких скоростях малейшие плюсы или минусы становятся видны как на ладони. Тот же бизнес, но время в нем спрессовано совсем иначе. Если вы руководите, но никогда не интересовались «Формулой-1», пожалуйста, посмотрите целиком ближайшую трансляцию или найдите какую-нибудь архивную. Возможно, сначала будет немного непонятно, но благодаря пояснениям выдающегося комментатора современности и настоящего профессионала своего дела Алексея Попова вы скоро поймете, насколько совершенен этот мир и как многому с точки зрения бизнеса и управления можно здесь научиться. Лично я практически полностью отключаюсь от внешнего мира на два часа гонки. Это просто потрясающее зрелище.

Вот как организована команда «Формулы-1». Везде существуют свои нюансы, но общая концепция схожа.

- **Глава команды**, главный босс. Отвечает за всё – от создания машины до конечного результата в чемпионате.
- **Технический директор**. Несет ответственность за всё, что связано с машиной с технической точки зрения в процессе ее создания и эксплуатации. В некоторых командах также присутствует главный инженер. Это два разных подхода, и в таком случае техдиректор отвечает за создание автомобиля, а главный инженер – за всё, что происходит с ним в процессе эксплуатации, и дает техническому директору обратную связь.
- **Руководители департаментов** – главный конструктор, главный специалист по аэродинамике, шеф отдела электроники.
- **Гоночная команда** – самостоятельный департамент с отдельным руководителем. Менеджер команды занимается вопросами, связанными с ее участием в гонке: организывает доставку людей и оборудования в страну проведения, следит за соблюдением спортивного регламента и взаимодействует с регулятором. Он встречается с главой команды во время гоночного уик-энда, осуществляя стратегическое и тактическое руководство.
- **В команду каждой машины** (всего их две) входят свои гоночный инженер, инженер-телеметрист, инженер по системам управления, моторист, специалист по горюче-смазочным материалам, специалисты по шинам и очень много механиков.

- **Два боевых пилота.**
- **Несколько резервных пилотов**, также тестирующих машины вне гонок.
- **Пилоты по развитию**, которые работают на симуляторах и накачивают тысячи часов в поисках идеальных настроек болидов.
- **ИТ-департамент**, создающий и обслуживающий уникальное ПО, а также обрабатывающий гигантские объемы информации как вне гонок, так и во время них.
- **Финансовый департамент.**
- **Коммерческий департамент** (работа со спонсорами).
- **PR-служба.**
- **Служба безопасности.**
- **Повара, водители и прочий обслуживающий персонал.**

Ну как, ничего не напоминает? Только что я практически описал стандартную структуру коммерческого банка или другой крупной коммерческой организации. В чем же главные особенности «Формулы-1»? Всего их две. Во-первых, здесь, словно под огромной лупой, становятся мгновенно видны все достижения и ошибки команды. Во-вторых, между людьми складываются такие отношения, модель которых близка к идеальной. Рассмотрим их подробнее.

Особенность первая: всё как на ладони. Здесь не надо ждать месяцы или годы, пока проявится чья-то ошибка, всё сразу становится ясно в квалификационных заездах и в самой гонке. Конструктор ошибся при проектировании – машина медленнее, чем у конкурентов. Инженер по аэродинамике придумал крыло, которое уступает другим, – теряем секунды. Специалист по шинам выбрал для гонки не те – потеряли время, отстали. Механик не докрутил гайку при смене колёс – одно из них отвалилось, и машина сошла с дистанции. Пилот ошибся на повороте – болид разбился о стену. Здесь невозможно не то что преуспеть, но и вообще функционировать без непрерывного, идущего во всех направлениях обмена информацией. Моторист не выполнит свою работу, не общаясь со специалистом по горюче-смазочным материалам; пилоту крайне сложно принимать решения без данных от телеметриста. Все, кто трудится над машиной, ничего не сделают без регулярной обратной связи от пилотов. А еще идет постоянный и системный анализ каждого шага конкурентов. И это более чем верно, ведь результат команды – всегда определенное ее положение в рейтинговой таблице по отношению к конкурентам, и ничего больше. В бизнесе вообще-то происходит ровно то же самое, просто там всё более растянуто во времени. К сожалению, далеко не всегда бизнесмены смотрят на процесс с подобной точки зрения. Например, очень часто продуктовики и маркетологи (инженеры-конструкторы) разрабатывают продукт (машину), которая потом плохо продается (едет

медленнее конкурентов). В «Формуле-1» это становится очевидным после первой же гонки, а точнее, даже раньше – еще на предсезонных тестах. Пилот (продажник) тут же дает свое заключение. После этого, если речь о «Формуле-1», специалисты перепроверяют телеметрию и прочие данные, всё раскладывают по полочкам, находят причину и отправляют болид на доработку. В бизнесе же запросто будут целый год настаивать на продажах никому не нужного (кроме лиц, его разработавших, и их руководителей) продукта и обвинять во всем пилотов. Или возможна обратная ситуация, когда прекрасный продукт (конкурентоспособная машина) плохо продается (пилот раз за разом вылетает с трассы), а конкуренты занимают призовые места. Всё лежит как на ладони.

Особенность 2: отношения между людьми. Очень тонкий момент, ведь людей в команде сотни, а их функции и вклад, казалось бы, совершенно разные.

Обычно публика считает главными героями пилотов. Это знаменитости, выдающиеся атлеты и мастера, объекты поклонения и обожания, звезды светской хроники, миллионеры и так далее. На них направлены объективы ТВ-камер, они восходят на подиум и обливают друг друга шампанским. Они – центр вселенной гонок. В значительной степени так оно и есть. Пилоты на трассе реализуют всё то, над чем трудились сотни и тысячи людей. Если машина по качеству не уступает конкурентам, именно талант пилота обеспечивает ту разницу в секундах, которая отделяет победителей от проигравших. Пилоты рискуют жизнью и здоровьем. За это они и получают свою славу и миллионы. Пилоты совершенно точно люди особенные. Но только посмотрите, что происходит, когда победитель гонки подъезжает к трибуне для награждения. Выпрыгнув из болида и крича от радости, он первым делом бежит обниматься с вопящей толпой своих инженеров и механиков, которые собираются тут же за ограждением. Он перепрыгивает через барьер прямо на них и жмет руки всем, до кого способен дотянуться. Те бешено орут в ответ, обнимают его и хлопают по плечам. Рядом обычно весело улыбаются конструктор, технический директор и боссы команды. В тот миг как никогда становится понятно, что победа общая, командная; что вклад каждого, абсолютно любого члена команды неоценим, будь то знаменитый пилот или неизвестный публике бородатый механик. Здесь проявляется подлинное уважение к труду каждого. Ради таких великих моментов и стоит смотреть гонки. Пилот-победитель точно знает, что и как делали все эти люди, чтобы он смог проявить свой талант и уникальные качества и опередить конкурентов. А они, в свою очередь, прекрасно понимают, в чем его сила и величие и почему именно он – звезда. И если они – команда, то у них за спиной многие бессонные ночи совместной работы над машиной, когда все видят и понимают, кому и насколько не всё равно. Если пилот уважает своих механиков и инженеров, то они всегда это точно знают и чувствуют. Ради такого пилота они проведут с десятков лишних

тренировок, во время гонки выложатся по максимуму и поменяют колеса за две, а не за три секунды, чем и обеспечат ему победу. Здесь всё держится на полном вовлечении всех и абсолютном взаимоуважении. Профессионализм любого члена команды общеизвестен; мнение каждого важно; право голоса есть у всех. Да, чей-то голос может быть весомее, кто-то чаще других оказывается прав – тогда в подобной системе неизбежно растёт его авторитет. Главное – результат. А потому верно и обратное: если вдруг, к примеру, пилот зазнается и заболевает «звездной болезнью», начнет приписывать победы лишь себе одному, то подлинное уважение уйдет. С ним уйдут секунды, а за секундами – победы. Точно так же произойдет и на всех остальных уровнях команды. Чтобы такого избежать, босс всегда следит за балансом и атмосферой в коллективе. Каким бы великим ни был гонщик, с ним могут расстаться, если он перейдет границы дозволенного, и таких примеров немало. На столь конкурентном рынке всегда найдутся те, кто готов сменить пилота, забывшего о важности команды.

В бизнесе, на мой взгляд, должно быть точно так же. Босс обязан четко транслировать команде аналогичный подход: полное уважение внутри коллектива. Не по приказу или директиве, а потому, что мы отбираем лучших профессионалов и таких людей, которых трудно не уважать остальным коллегам. У каждого должно быть право голоса, четкое понимание собственной зоны ответственности и вклада в общий успех, понимание того, чем занимаются коллеги, и четкое осознание, что вклад у всех разный, а значит, и вознаграждается он по-разному, но всегда достойно. В коммерческой организации есть свои звезды – обычно это продающие подразделения. Они – пилоты, которые обеспечивают успех на передовой. Их мнение – голос рынка – всегда должно цениться, а службы поддержки обязаны относиться к нему со всем вниманием. В свою очередь, «пилотам» надо понимать, что могут им дать коллеги, а что – нет. Они должны четко сознавать, что любые продажи – это командные продажи. Когда все полностью выкладываются, когда понимают, как и какой именно вклад каждый делает в победу, когда в воздухе витает взаимное уважение, – тогда и рождаются великие команды, которые добиваются грандиозных результатов.

Желаю каждому боссу хотя бы однажды создать такую команду!

Глава 23

Доверяй, но проверяй! Эффективная система контроля

Эта глава – о балансе. Вся система менеджмента без декораций направлена на одно – создание максимально сильной команды, работающей в творческой и раскрепощенной атмосфере с минимальным количеством ограничений. Важнейшая задача босса – избавить

компанию от ненужных ограничений и обеспечить ее нужными. Нужные ограничения – это четкие правила игры, направленные на защиту интересов компании от рисков. В каждой отрасли своя специфика и собственные правила. По моему мнению, здесь критерий должен быть простым: то, что нельзя, – четко сформулировано, остальное – можно. При этом, говоря об «остальном» – которое можно, – мы всё же не отбрасываем здравый смысл, всегда свойственный нашей компании благодаря умным людям.

Для контроля того, «что нельзя», и соблюдения правил нашими людьми существуют две службы – *служба внутреннего контроля* и *служба безопасности*. Они есть в любой крупной компании, но в нашей системе к ним предъявляются особые требования.

Служба внутреннего контроля (СВК) периодически проверяет, насколько различные подразделения компании соблюдают установленные правила игры (регламенты, положения, инструкции, порядки, бюджеты и т. д.). По результатам проверки составляется письменный отчет, который ложится на стол руководителя. Потом составляется план мероприятий по устранению, улучшению и исправлению выявленных отклонений или нарушений. Это важный инструмент контроля рисков и защита «от дурака». В нашей системе управления данная служба тоже должна участвовать в развитии бизнеса. Нет, это не какой-то дополнительный или нестандартный функционал, – это особые ментальные установки. СВК у нас – точно такой же участник команды «Формулы-1», чьи действия нацелены на общий успех – победу на трассе.

Очень часто мы наблюдаем, как в обычной компании СВК становится подобием Святой инквизиции: государство в государстве со своими целями и задачами, которому и дела нет до бизнеса. Здесь нередко работают люди, которых так и хочется назвать «канцелярскими крысами»: застегнутые на все пуговицы, малоэмоциональные биороботы. А еще на старших позициях СВК нередко встречаются своего рода «вершители судеб», эдакие важные местечковые наполеоны, которые смотрят на остальных сотрудников свысока, поскольку любому могут выдать «черную метку». «Был бы человек, а нарушения всегда найдутся!» – говорят они на полном серьезе. Чудаки, напрочь лишенные самоиронии. Однако теперь нам ясно, откуда всё это берется, поскольку мы всегда помним о «Правиле Коллинза»: оставив середняков и слабых сотрудников, компания по максимуму окружает их бюрократическими барьерами и умышленно гипертрофирует и искажает значение службы внутреннего контроля. Под гнетом ограничений и правил середняки и слабые сотрудники постоянно ошибаются. СВК непрерывно выявляет огромное количество нарушений и не испытывает к таким коллегам никакого уважения. Из-за своего привилегированного положения в корпоративной иерархии эта служба постепенно теряет чувство

реальности. К сожалению, подобное мне приходилось наблюдать даже в компаниях, искренне считающих себя прогрессивными.

В организации, построенной по принципам команды «Формулы-1», этого не будет никогда. Правильный босс просто не позволит распространять подобные установки и не потерпит таких людей в команде. Цель СВК – соблюдая принцип взаимного уважения, помогать остальным членам команды оставаться в нужных рамках, из которых они могут время от времени и выходить по причине максимального фокуса на бизнесе и увлеченности своим основным делом. Очень важно понимать на уровне всей компании, что лучшие коммерсанты, лучшие продажники и лучшие «клиентчики» часто не очень любят всё, что связано с правилами, формальностями и бумажками. Точнее, почти всегда не любят. При этом они мастера своего дела, очень полезные для компании. Ситуация совершенно нормальная, тут две стороны одной медали. Работая с такими людьми, компания не ставит задачу причесать их под одну гребенку, заставив делать то, что положено. Ее цель – найти баланс их сильных качеств и соблюдения минимально необходимых ограничений. СВК – главный инструмент и помощник в достижении этой цели.

В правильной компании служба внутреннего контроля – важнейший помощник босса, который не стоит угрюмо за спиной у своих сотрудников, а предоставляет им максимально разумную степень свободы. СВК незаметно и тактично проверяет работу и подсказывает, что надлежит исправить в рамках нужных ограничений. Она подходит к работе не с изначальной установкой «найти и наказать», а с целью улучшить процессы, подсветить упущения, чтобы улучшить результаты в бизнесе и избежать ненужных рисков. Найдя незначительные нарушения, правильная СВК даже не станет сообщать о них руководству, а просто договорится об оперативном их устранении и непременно проверит последующее исполнение. И это абсолютно правильно, поскольку значительно экономит время, бумагу и укрепляет взаимное доверие. Мы строим команду из лучших людей, прикладывая огромные усилия еще на стадии подбора. У нас не может быть «презумпции виновности», когда компания изначально видит в сотрудниках потенциальных лентяев, вредителей или жуликов, которых надо неусыпно сторожить. Мы по умолчанию доверяем людям, пока не доказано обратное. Разумеется, если СВК выявляет случаи серьезных ошибок, намеренных нарушений и нанесения ущерба компании в личных целях, то она превращается в бескомпромиссного блюстителя закона и безжалостно, но справедливо карает нарушителей.

Чтобы обзавестись подобной службой, нужно, как всегда, совсем немного – подобрать толкового руководителя и дать ему правильные установки. Помимо высокого интеллекта, аналитического склада ума и специальных навыков этот человек должен обладать ключевым качеством – испытывать подлинный интерес к бизнесу, быть бизнес-

ориентированным. А еще он должен обладать живым характером, харизмой, вызывать доверие и уметь располагать к себе людей. Очень непростая работа, да и требования к ней – не самые обычные. У меня был такой руководитель СВК, моя правая рука, а также глаза и уши в самом хорошем смысле слова. Благодаря ему операционные риски всегда находились под контролем, мелкие вопросы решались быстро, без волокиты и моего ведома, а серьезные своевременно попадали в фокус моего внимания. Так я получал дополнительную информацию о положении дел в зоне своей ответственности еще из одного компетентного и заинтересованного в общем успехе источника.

Служба безопасности (СБ). Как поется в песне, «служба дни и ночи». Люди бизнеса по-разному относятся к «безопасникам»: кто-то их не любит, кто-то опасается. Я же считаю СБ важнейшим инструментом развития бизнеса. Именно развития, поскольку понятия «защита» и «контроль» включены сюда по умолчанию.

Вероятно, мне очень повезло. Когда в двадцать семь лет я возглавил Уральский макрорегион в Русфинанс Банке, то практически с первого дня и в течение одиннадцати лет рядом со мной находился руководитель СБ. Трудно переоценить его вклад в те впечатляющие успехи, о которых я уже рассказывал. Высочайший профессионал во всем, что касалось работы, он оказался до мозга костей бизнес-ориентированным человеком. Всё, что делала СБ, служило на благо бизнеса. Мы получали добро на то, что было в принципе возможно. Если что-то несло угрозу – например, работа с теми или иными партнерами или кто-то из своих сотрудников, – то я всегда знал, почему. Работа «безопасников» непроста, нередко им запрещено сообщать о причинах тех или иных ограничений кому-либо, кроме непосредственного руководства или первых лиц компании. Чтобы не рисковать, СБ нередко предпочитает вообще не говорить о причинах своих заключений, но тогда неизбежно возникает непонимание и подозрения в том, что «бизнес необоснованно душат». Мой руководитель СБ нашел такой формат, при котором я всегда знал о причинах тех или иных ограничений. Наверняка что-то или даже многое оставалось за кадром, но в любой ситуации у меня было достаточно информации для принятия решений. Благодаря этому между нами очень быстро возникло доверие, которое с годами только окрепло. Огромный жизненный опыт, мудрость, знание и понимание психологии людей, – всё это оказалось поистине бесценным для меня, молодого руководителя. Я всегда чувствовал полную защищенность нашего дела от любых врагов, внешних и внутренних. Жуликам было трудно иметь дело с банком: оперативные мероприятия, возбуждение уголовных дел, привлечение к ответственности, судебные решения, приговоры, возвраты денежных средств в больших объемах, – всё это наша СБ обеспечивала в полной мере. Причем внутренняя атмосфера всегда была именно такой, какую я стараюсь создавать во всех своих командах, то есть свободной и раскрепощенной. Никто не ощущал себя под прицелом, – ну, пожалуй,

кроме тех, у кого был для этого повод. Подобный стиль работы СБ: спокойный, уверенный, человечный, неброский и незаметный, но очень действенный – я считаю эталонным. Конечно, взаимоотношения бизнеса со службой безопасности напрямую зависят от конкретных личностей, но руководителю любого уровня всегда стоит выстраивать с ней максимально доверительные и конструктивные отношения. Это очень сильно помогает развитию бизнеса и достижению максимальных результатов.

Для первого лица компании очень важно создать правильную СБ. Секрет, как обычно, всё тот же – правильный руководитель. Искомые качества те же: помимо высоких профессиональных и узкоспециализированных знаний и навыков, а также определенных свойств характера, руководитель СБ должен быть бизнес-ориентированным. Он должен понимать, что задача его службы – не запрещать и не «не пущать», а максимально помогать развитию бизнеса, эффективно защищая его от внешних и внутренних рисков и угроз. Функции, казалось бы, для него привычные, но вот акцент существенно отличается. Задача гораздо сложнее, поэтому требования к кандидатуре руководителя СБ особые. Он обязательно должен являться бывшим сотрудником правоохранительных органов, а подобный род занятий накладывает на человека специфический отпечаток. Далеко не у каждого профессионала обнаружатся подлинный интерес к бизнесу и готовность воспринимать свою задачу как бизнес-ориентированную деятельность, – а потому приготовьтесь к долгому поиску. Это особенные люди, имеющие специфический опыт и прошедшие специальную подготовку, в том числе и психологическую. Они знают многое из того, чего не знаем мы, обычные люди. Просто так они никого не пустят к себе в душу, даже если вы – большой босс, у вас за спиной сотни проведенных интервью и вам кажется, что вы здорово разбираетесь в людях, всё про них знаете и можете разговорить кого угодно. Думаю, в этом случае во время интервью придется выложиться на все двести процентов и провести не одно и не два, а целую серию собеседований. Наша концепция опирается на максимально возможное постижение кандидата через эмоциональный контакт, но в случае с претендентами на позицию главы СБ задача становится на порядок труднее, чем обычно. Здесь вам еще больше, чем когда-либо, пригодятся развитая способность к эмпатии и интуиция, и им обоим придется особенно потрудиться. Помните, ставки крайне высоки – этому человеку придется доверить очень многое. Однако дело того стоит!

Заключение

Вот мы и подошли к завершению книги. Я представил вашему вниманию основные элементы системы, которая много лет позволяет мне управлять результативно и с удовольствием.

Главная идея, лежащая в ее основе, – поиск и подбор самых лучших и профессиональных людей, подходящих именно вашей команде. Эффективная реализация этой идеи заранее снимает огромное количество вопросов и уберегает от ошибок, с которыми ежедневно и безрезультатно пытаются совладать неэффективные руководители по всему миру. Напротив, эффективные менеджеры всецело посвящают себя основной задаче – быть лидером и твердой рукой вести свой корабль к цели. В самых впечатляющих случаях эту цель, кроме них самих, никто не видит.

Представленная система строится на полном неприятии управленческих декораций и имитации менеджерской деятельности.

Люди – наше всё. Исключительно благодаря им компании становятся успешными или неуспешными.

Босс – главный человек, ответственный за команду, стратегию, отличия от конкурентов, продукты, атмосферу, корпоративную культуру, удачи и провалы. Он знает это и всегда действует как босс. Он – лидер, который ведет своих людей через тернии к намеченным звездам.

Компания – единый организм, стремящийся реализовать себя по максимуму. На работу хочется идти каждый день, здесь царит атмосфера драйва и творчества, она объединяет профессионалов, которые искренне уважают друг друга, вместе хотят добиться чего-то значимого и оставить свой след в истории.

Согласно моему опыту и глубокому убеждению, всё это работает не только на страницах книг о полумифических великих компаниях где-то далеко за океаном, но и прямо здесь, рядом, в любом городе, в любой компании. В вашей компании. Хорошо может быть не только там, где нас нет, – хорошо непременно должно быть там, где мы есть!

Всё зависит от нас, всё в наших руках!

Приложение

Мои любимые авторы и бизнес-книги

Как и обещал, отдельно хочу рассказать об авторах и книгах, оказавших на меня наибольшее влияние. О ком-то я уже упоминал, рассказывая о своей системе, а о ком-то еще нет. На мой взгляд, есть книги, прочитав которые ты уже никогда не будешь прежним, настолько они обогащают, просвещают и делают яснее непросветленные вещи. Хорошее чтение – как беседа с мудрым человеком: однажды Стив Джобс сказал, что с

удовольствием променял бы все свои технологии на единственную встречу с Сократом.

Вопросы и проблемы, с которыми руководитель сталкивается каждый день, неоригинальны: они возникали уже миллионы раз и будут повторяться вновь и вновь. Умные люди, способные собирать и анализировать информацию, умеющие доходчиво объяснить, что и как стоит делать, всё уже подготовили. Нам остается лишь просто читать, думать и применять!

Моя цель – не подробный список книг любимых авторов, тем более что многие из них написали десятки трудов, – я хочу просто перечислить тех, кого считаю своими главными наставниками и мудрыми советчиками.

Наверное, не очень справедливо составлять для них своеобразный «рейтинг значимости», однако кое-кого я выделил бы особо. Д. Траут и Э. Райс с самого начала оказали на меня сильнейшее влияние относительно подходов к бизнесу, стратегии, конкуренции, поиска маркетинговых отличий, дифференцирующих идей и места компании на рынке. Дж. Коллинз, Дж. Уэлч, К. Бланшар и Т. Горяев стали для меня одними из самых важных авторов, пишущих о вопросах управления. При этом все остальные перечисленные умы и труды бесценны каждый по-своему.

ТРАУТ ДЖЕК И РАЙС ЭЛ

Райс Э. Стратегия фокусирования. Специализация как конкурентное преимущество. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. [*Ries A. Focus: The Future of Your Company Depends on It.* – Harper Business, 2005.]

Райс Э., Лукьянова Т., Райс Л. Новое оружие маркетинговых войн. – СПб.: Питер, 2015.

Траут Д. В поисках очевидного. Как избавиться от хаоса в маркетинге и бизнес-стратегии. – СПб.: Питер, 2009. [*Trout J. In Search of the Obvious. The Antidote for Today's Marketing Mess.* – Westland, 2009.]

Траут Д. Траут о стратегии. Рынок ошибок не прощает. – СПб.: Питер, 2004. [*Trout J. Jack Trout on Strategy. Capturing mindshare, conquering markets.* – McGraw-Hill Education, 2004.]

Траут Д., Райс Э. Маркетинговые войны. – СПб.: Питер, 2009. [*Trout J., Ries A. Marketing Warfare.* – McGraw-Hill Education, 1997.]

Траут Д., Райс Э. Чувство лошади. – М.: Эксмо, 2007. [*Trout J., Ries A. Horse Sense. The Key to Success Is Finding a Horse to Ride.* – Plume, 1992.]

Траут Д., Ривкин С. Репозиционирование. Бизнес в эпоху конкуренции, перемен и кризиса. – СПб.: Питер, 2010. [*Trout J., Rivkin S. Repositioning. Marketing in an Era of Competition, Change, and Crisis.* – McGraw-Hill Education, 2010.]

Траут Д., Ривкин С. Сила простоты. Руководство по созданию эффективных маркетинговых стратегий. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. [*Trout J., Rivkin S.* The Power of Simplicity. A Management Guide to Cutting Through the Nonsense and Doing Things Right. – McGraw-Hill Education, 1998.]

Гении бизнеса и маркетинга. Гуру простоты и здравого смысла. «Маркетинговые войны», написанные в 1986 году, попались мне в конце 1990-х, когда я только-только стал начальником отдела в моем первом банке. Книгу прочитал за ночь. Уверен, она во многом предопределила мой подход к бизнесу и управлению. Начав как творческий тандем, в дальнейшем Траут и Райс пошли разными путями. И это к лучшему – ведь нам досталось в два раза больше книг, пронизанных мудростью и здравым смыслом. Всё, что они написали, – последовательно, логично и просто работает! Своих лучших результатов я добился, думая о рынке и выстраивая бизнес по их рекомендациям. Джек Траут говорил, что сорок лет писал одну книгу, но в реальности его книг – десятки.

К сожалению, Джек Траут уже покинул наш мир, а вот Эл Райс здравствует в свои 92 года. Помню свой восторг, когда постучался к нему на LinkedIn и получил согласие на коннект! Было безумно приятно просто написать ему слова искренней благодарности за его труд и всю ту огромную пользу, которую я извлек из его книг. Его ответная благодарность для меня бесценна.

Выше указана лишь часть богатого наследия обоих гениев.

КОЛЛИНЗ ДЖИМ

Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. [*Collins J.* Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. – Harper Business, 2001.]

Масштабное многолетнее исследование и квинтэссенция лучшего опыта лучших компаний. Ключевое для нашей системы управления «Правило Коллинза» (глава 1).

УЭЛЧ ДЖЕК

Уэлч Дж. Мои годы в GE. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. [*Welch J.* Jack Straight from the Gut. – Business Plus, 2005.]

Уэлч Дж., Уэлч С. Вместо MBA. Полезные советы от легендарных менеджеров. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. [*Welch J., Welch S.* The Real-Life MBA. Your No-BS Guide to Winning the Game, Building a Team, and Growing Your Career. – Harper Business, 2015.]

«Нейтронный Джек» и лучший менеджер XX века. Резкий и нетолерантный. Эффективный и простой. Уэлч самым ярким и

доходчивым образом показывает, как настоящий босс может менять к лучшему мир вокруг себя.

БЛАНШАР КЕН

Бланшар К., Джонсон С. Одноминутный менеджер. Самые практичные техники менеджмента. – М.: Попурри, 2013. [*Blanchard K., Johnson S. The One-Minute Manager. – Blanchard Family Partnership and Candle Communications Corporation, 1983.*]

Данная книга положила начало целой серии блестящих изданий, посвященных Одноминутному менеджеру. Полагаю, стоит прочитать всю серию целиком, а также всё остальное, что удастся найти у этого автора. Предельно просто, гениально и очень человечно.

ГОРЯЕВ ТИМУР

Горяев Т. Шпаргалки для боссов. Жесткие и честные уроки управления, которые лучше выучить на чужом опыте. – М.: Альпина Паблишер, 2016.

Книга – праздник! Учебник для любого управленца вообще и менеджера на производстве в частности. Один из самых ярких и эффективных собственников и руководителей в истории современной России подробно рассказывает о своей концепции управления. Даже просто скопировав методы и воспользовавшись советами из этой волшебной книги, можно добиться результатов, недостижимых для подавляющего большинства менеджеров.

* * *

Стоун Б. The Everything Store. Джефф Безос и эра Amazon. – М.: Азбука-Бизнес, 2018. [*Stone B. The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon. – Back Bay Books, 2014.*]

Книга о гениальном видении и исполинской воле самого богатого человека в мире – Джеффа Безоса.

Белфорт Д. Метод волка с Уолл-стрит. Откровения лучшего продавца в мире. – М.: Альпина Паблишер, 2018. [*Belfort J. Way of the Wolf. Straight Line Selling: Master the Art of Persuasion, Influence, and Success. – Gallery Books, 2017.*]

Для меня есть только один человек, по-настоящему глубоко заглянувший в самую суть продаж, – великий Джордан Белфорт. Его книга плюс десятичасовой видеотренинг, который легко найти в интернете, – и ваши продажи никогда не будут прежними. Ну а уж если у вашей компании хватает денег заказать его личный тренинг, то не сомневайтесь ни единой секунды. Это великий мастер своего дела. Ну и фильм Мартина Скорсезе «Волк с Уолл-стрит» с Леонардо Ди Каприо в главной роли тоже рекомендую.

Бок Л. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. [*Bock L. Work rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead.* – Twelve, 2015.]

Ласло Бок максимально ярко и просто рассказывает о том, какой может быть организационная культура, если компания действительно думает о людях и ценит их. Несомненно, Google – совершенно особенное место на земле.

Голдратт Э., Кокс Дж. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. – М.: Попурри, 2019. [*Goldratt E., Cox J. The Goal: A Process of Ongoing Improvement.* – North River Press, 1992.]

Известнейший бизнес-роман Элияху Голдратта, посвященный менеджменту на производстве и управлению в целом, благодаря которому мир узнал о «Теории ограничений».

Гон К., Риз Ф. Гражданин мира. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. [*Ghosn C., Ries Ph. Citoyen du monde.* – Grasset & Fasquelle, 2008].

Один из самых знаменитых менеджеров автопрома – Карлос Гон – увлекательно рассказывает о масштабном трансконтинентальном бизнесе.

Далио Р. Принципы. Жизнь и работа. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. [*Dalio R. Principles: Life and Work.* – Simon & Schuster, 2017.]

Книга Рэя Далио, основателя Bridgewater – одного из самых эффективных хедж-фондов в мире. По словам Германа Грефа, «это высший пилотаж в менеджменте и лидерстве».

Кеннеди Д. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат. – М.: Альпина Паблишер, 2019. [*Kennedy D. No B. S. Ruthless Management of People and Profits: No Holds Barred, Kick Butt, Take-No-Prisoners Guide to Really Getting Rich.* – Entrepreneur Press, 2014.]

Книга Дэна Кеннеди кому-то понравится, кому-то нет. Однако она о том, что у босса должно быть всегда: видение, воля и концепция управления.

Кинг Б. Банк 4.0. Новая финансовая реальность. – М.: Олимп-Бизнес, 2020. [*King B. Bank 4.0. Banking everywhere, never at a bank.* – Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd, 2018.]

Один из ведущих мировых экспертов в вопросах развития банков и банкинга – Бретт Кинг – в очередной раз дает полный обзор всех самых современных тенденций, которые сегодня определяют, какое будущее готовят банкам современные технологии.

Кови С. 4 правила эффективного лидера в условиях неопределенности. – М.: Эксмо, 2018. [*Covey S. Predictable Results in Unpredictable Times.* – Franklin Covey, 2009.]

Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. [*Covey S. The 7 Habits of Highly Effective People. Powerful Lessons in Personal Change. – DC Books, 1994.*]

Стивен Кови – всемирно известный автор. В своих книгах он приводит множество примеров того, как можно мудро и вдумчиво управлять собой и людьми.

Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. [*Laloux F. Reinventing Organizations. – Nelson Parker, 2014.*]

Книга-революция Фредерика Лалу, хотя его концепция уже и миновала пик популярности. Автор рассказывает о том, на что способны доверие и делегирование.

Лутц Р. 8 законов Крайслер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. [*Lutz R. Guts: 8 Laws of Business from One of the Most Innovative Business Leaders of Our Time. – John Wiley and Sons, Inc., 2003.*]

Роберт Лутц – один из преемников Ли Якокки. Очень интересно пишет о бизнесе и менеджменте.

Найт Ф. Продавец обуви. История компании Nike, рассказанная ее основателем. – М.: Эксмо, 2018. [*Knight P. Shoe Dog: A Memoir by the Creator of Nike. – Scribner, 2016.*]

История компании Nike из уст самого основателя – Фила Найта. очередной памятник невероятному видению и воле, которые привели к фантастическому успеху.

Онгор А. После меня – продолжение... Построение банка мирового уровня. – М.: Альпина Паблишер, 2011. [*Akin Öngör Y. Benden Sonra Devam. – Alametifarika, 2010.*]

Вдохновляющая история турецкого банка Garanti, рассказанная от первого лица Акином Онгором. Выдающийся учебник по трансформации бизнеса и взаимоотношениям с людьми.

Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. – М.: Азбука-Аттикус, КоЛибри, 2018. [*Taleb N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. – Random House Trade Paperbacks, 2010.*]

Знаменитая книга Нассима Талеба входит во всевозможные престижные списки и рейтинги. Парадоксально, но большинство из тех, кто восхищается идеей непредсказуемости будущего, в собственных компаниях упорно продолжают тратить массу времени и сил на его прогнозирование, вместо того чтобы сфокусироваться на проблемах настоящего. Вывод таков: если концепция Талеба впечатлила, ее обязательно стоит применять на практике.

Тиньков О. Революция. Как построить крупнейший онлайн-банк в мире. – М.: Эксмо, 2018.

Тиньков О. Я такой как все. – М.: Альпина Пабlishер, 2018.

Олег Тиньков – русский бизнесмен с великим видением, фантазией и волей, который наверняка войдет в историю. Создатель банка, ставшего одним из наиболее ярких воплощений банкинга будущего.

Феникс Р., де; Певерелли Р. Финансовые услуги: Перезагрузка. Вызовы будущего для потребительского рынка банковских и страховых услуг. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. [*Feniks R., de; Peverelli R.* Reinventing Financial Services – What consumers expect from future banks and insurers. – Pearson Education Benelux / Financial Times / Prentice Hall, 2011.]

Peverelli R., Feniks R., de. Reinventing customer engagement. The next level of digital transformation for banks and insurers. – LID Publishing, 2017.

Очень рекомендую всем банкирам и финансистам книги Регги де Феникса и Рождера Певерелли. Здесь вы найдете самый передовой мировой опыт (на момент их выхода) в области цифровой трансформации, новых каналов продаж и привлечения клиентов. Много из того, что в них описано, особенно в последних изданиях, еще довольно слабо известно на наших рынках.

Якокка Л. Карьера менеджера. – М.: Попурри, 2007. [*Iacossa L.* Iacossa: An Autobiography. – Bantam, 1986.]

Рекомендованная любому руководителю классика из классик. Книга одного из самых известных менеджеров мира – Ли Якокки.

* * *

Отдельно хотелось бы сказать о двух людях, которых я считаю настоящими лидерами.

СТИВ ДЖОБС

Не оставил после себя ни одной книги, но его наследие невозможно переоценить. Величайший бизнесмен, чье видение по силе и глубине почти не имеет себе равных. Перфекционист, изменивший мир. Один на миллиард. Читать все книги о нем, особенно биографию Уолтера Айзексона: *Айзексон У.* Стив Джобс. – М.: АСТ, Corpus, 2015 [*Isaacson W.* Steve Jobs. – Simon & Schuster, 2011].

Помимо книг стоит изучить публичные выступления, интервью, цитаты и т. п. – у этого Лидера можно учиться бесконечно.

ГЕРМАН ГРЕФ

Так же, как и Джобс, книг пока не написал, но в СМИ доступно множество его интервью и выступлений. На мой взгляд, это величайший менеджер в российской истории и один из самых значимых – в мировой. Сделал невозможное, воплотив свое видение того, каким должен быть

современный банк, в Сбербанке России. Основал превосходную «Библиотеку Сбербанка», которая на данный момент насчитывает более 80 великолепных томов. Кстати, мой список во многом с нею пересекается.

* * *

Я мог бы продолжать еще очень долго, но сделаю волевое усилие и остановлюсь. Даже если прочитать книги лишь из этого списка, вряд ли какие-то управленческие тайны останутся для вас нераскрытыми. Кроме того, гарантирую огромное удовольствие от общения с великими умами прошлого и настоящего. Ими можно восторгаться, с ними можно не соглашаться, но знакомство с их идеями всегда будет настоящим праздником!

Я ОЧЕНЬ ПРИЗНАТЕЛЕН ВСЕМ СВОИМ ЧИТАТЕЛЯМ И БУДУ РАД, ЕСЛИ ВЫ ПОДЕЛИТЕСЬ ВПЕЧАТЛЕНИЯМИ О КНИГЕ И СИСТЕМЕ. ГОТОВ ОТВЕТИТЬ НА ЛЮБЫЕ ВОПРОСЫ, ОБСУДИТЬ РАССМОТРЕННЫЕ ТЕМЫ И ПРОСТО ПОДЕЛИТЬСЯ ОПЫТОМ. ПИШИТЕ!

МОИ КОНТАКТЫ:

book@vadimvasiliev.ru

vadim_vasiliev@mail.ru

[facebook.com/vadimvasiliev1975](https://www.facebook.com/vadimvasiliev1975)

[linkedin.com/in/vadimvasiliev/](https://www.linkedin.com/in/vadimvasiliev/)

Ваш Вадим Васильев

Об авторе

Вадим Васильев (1975) родился и живет в Екатеринбурге.

В 1998 году окончил Уральский государственный университет (УрГУ, очное отделение) по специальности «Международные отношения». Владеет английским и испанским языками.

Начал профессиональную деятельность еще студентом.

В апреле 1996 года принят стажером в ОАО «Уралвнешторгбанк», где за семь лет прошел путь от стажера до начальника отдела документарных операций. Затем, в феврале 2003 года, перешел на должность управляющего отделением № 1 Екатеринбургского филиала в Банк «Первое общество взаимного кредита (1 О.В.К)», в котором проработал до 2004 года. С 2004 по 2015 год работал директором Уральского макрорегиона в ООО «Русфинанс Банк» (группа Société Générale). В 2016 году исполнял обязанности советника председателя правления, управляющего Уральским филиалом ПАО «МТС Банк». С 2016 по 2017 год – директор Уральского регионального центра по

розничному бизнесу в ПАО «АК Барс» Банк. С 2018 года по настоящий момент (2019) работает директором макрорегиона Урал в ООО «Финсервис».

Профессиональные интересы: менеджмент и лидерство, цифровой банкинг и цифровая трансформация бизнеса.

Вадим Васильев – кандидат в мастера спорта по шахматам, увлекается русским бильярдом и практической стрельбой. Женат, двое детей.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...

2. Диссертации и научные работы

3. Школьные задания

Онлайн-консультации

Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА

Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву

www.учебники.информ2000.рф.