

Екатерина Лаврова

Проверка на прочность



ЛитРес: Самиздат
Москва

УДК 821.161.1
ББК 84(2)6
Л13

Лаврова Е.

Проверка на прочность / Е. Лаврова — Москва: ЛитРес:
Самиздат, 2019. — 254 с.

ISBN 978-5-5321-0913-1

Алексей Владимирович - генеральный директор небольшой компании. У него совсем нет опыта, и он старается выжить из всех сил. В начале своей карьеры он уверен, что быть директором элементарно, главное подписывать документы красивой ручкой и с умным видом. Затем приходит опыт, а может быть и мудрость, и он понимает, что все не так просто. Оказывается, что организация — это сложный механизм и само по себе ничего работать не будет. Каждый день он борется не только с проблемами, но и с самим собой. Ежедневно и ежечасно он проходит проверку на прочность и предоставляет свой опыт общения с граблями.

ISBN 978-5-5321-0913-1

© Лаврова Е., текст, 2018
© Omiko Trading LTD., оформление, 2019

Глава 1

Я встал с утра в прекрасном настроении. Жизнь налаживается. Меня ждут великие дела и отличные перспективы. Теперь я не просто менеджер среднего звена, я генеральный директор. Я чувствовал себя значимым, несмотря на то, что я всего лишь генеральный директор небольшой фирмы, а не огромного завода. Начну с малого. Через пару месяцев можно подумать о расширении своих полномочий. Я уже представил себе картинку, как я, такой весь важный, выхожу из машины, в руке куча документов, не переставая звонит телефон, и я только успеваю раздавать всем указания.

Надев новенький шикарный костюм и пальто, которые великолепно на мне смотрелись, я посмотрел на себя в зеркало и улыбнулся. Видела бы меня сейчас Катька, наверняка бы заценила мой прикид.

Катька – это моя подруга детства, мы с ней еще с младших классов. Когда мне задают вопрос, может ли быть дружба между мужчиной и женщиной, я отвечаю «да». Наша дружба с Катькой это доказала. Она необычная девчонка, она свой парень. В ней нет вот этого женского кривляния, заикленности на внешности и шмотках. С ней можно спокойно попить пива и поговорить на любую тему. Много лет у нас была традиция, мы встречались в пятницу и пили пиво. Не знаю, как реагировали на это Катькины ухажеры, которым мы неоднократно перемалывали все косточки, но мои девицы нередко устраивали скандалы.

Моя мама была уверена, что я в итоге на ней женюсь, но ее мечтам было не суждено сбыться. Потому что для меня она была лучшим другом, а дружбу отношениями не пачкают.

После того как я переехал, а уже прошло больше недели, мы с Катькой общались только по телефону. Жаль, что наши традиции с посиделками по пятницам придется закончить.

Я еще раз покрутился перед зеркалом, сделал несколько фоток себя в зеркале, как делают гламурные барышни, и, подписав «*Катюха, зацени прикид*», отправил своей подруге.

Потом взял со столика ключи от моей новенькой машины и вышел из квартиры. Мне хотелось кричать от счастья. Много лет я мечтал о том, что сяду за руль своего новенького дорогого авто. И вот вчера я исполнил свою мечту. Конечно, без кредита не обошлось, но как может генеральный директор ездить на каком-нибудь старом ведре? Люди не поймут. Все сотрудники, наверное, уже в курсе, что новый генеральный директор из Москвы приехал. Так что надо соответствовать их представлениям.

На улице светило солнце. Было еще не так тепло, но уже пахло весной. У природы начинается новая жизнь, и у меня.

Предаваясь мечтаниям, я не заметил, как подъехал к офису. Интересно, как меня встретят. Я уверен, что все захотят сразу добиться моего расположения. Ведь так важно подружиться с руководством, да еще и которое прибыло из Москвы.

Я зашел в приемную, предварительно отметив, что на двери висит табличка с фамилией прежнего руководителя, и увидел девушку. Буркнув *«здравствуйте»*, она уставилась в свой компьютер. Я как-то даже растерялся. Я ожидал теплого приема и моря улыбок, а тут полное равнодушие. Как будто курьер зашел, а не генеральный директор. Может, она просто еще не поняла, кто я? Надо представиться, а то как-то не по-человечески получается.

— Здравствуйте, я ваш новый генеральный директор. Меня Алексей Владимирович зовут, — сказал я и улыбнулся, надеясь на взаимность.

— Здравствуйте, а я ваш секретарь. Меня Марина зовут. Ваш кабинет вон там. Если что-то надо будет, зовите. Но я скоро уйду, мне по делам отойти нужно, — сказала она без единой паузы и уткнулась опять в свой компьютер. *Интересно, чем она таким занята и какие у нее могут быть дела, если я ей поручений еще не давал.*

Я зашел в кабинет и оглянулся. Ничего так. Места много. Два больших окна. И самое главное — большое генеральское кресло из черной кожи. Просто сказка.

Я сел в кресло и покрутился в нем. День, конечно, начался не так, как я планировал, но ничего страшного. Сейчас выпью кофе и про-

веду совещание. Я уже успел ознакомиться кое с какими документами и уже знал, чем следует заняться.

Сейчас я всем покажу, как надо работать – именно с этими мыслями я бодрой походкой отправился на совещание, а вышел с совещания я на полусогнутых ногах. Такого со мной еще не было. Первый рабочий день в должности генерального директора и первое рабочее совещание, а я уже понимаю, что с этими людьми я работать не смогу. Они не слышат ни меня, ни друг друга, ни даже себя. Задал конкретные вопросы, на которые хотел получить ответы, и поставил перед ними задачу, требующую решения. Вместо коллективного обсуждения одни говорили, что это не их компетенция, другие начали с ними спорить и выяснять отношения, а третьи вообще не подавали признаков жизни. Это был полный провал.

Еще утром я думал о блестящем будущем, а сейчас понимаю, что все весьма призрачно. Надо бежать! И чем быстрее, тем лучше! Скажу акционерам, что компании уже ничего не поможет. Не говорить же, что у меня ничего не получилось. С этими невеселыми мыслями я дошел до своей приемной. Марина сидела на своем месте и красила ногти лаком кислотно-зеленого цвета. Запах был слишком резким и неприятным.

Она была так занята своими ногтями и даже не заметила, что я вошел.

– Марина, а вы не могли бы свои ногти красить дома? Мне кажется, что приемная не совсем подходит для этого.

– Дома мне некогда. Дома у меня дел полно.

Я даже слов не нашел, чтобы возразить. Я был, мягко говоря, в шоке от такого отношения. Причем я не понимал, было ли такое отношение лично ко мне или вообще к работе. Да, с работниками мне явно повезло. Просто сказка.

Поскольку часы показывали уже половину второго, я решил отправиться в столовую. Может, после сытного обеда жизнь как-нибудь наладится. Еще и Катка пропала, до сих пор ни ответа, ни привета. Сейчас бы рассказал ей про жизнь свою тяжелую, а ей некогда. Опять переговоры с клиентами и важные сделки. Деловая она в последнее время стала, совсем не до меня.

Я оплатил свою еду и только потом увидел, что все столы заняты. В поисках свободного столика я заметил одного из своих подчиненных, который был на совещании, и направился к нему.

– Вы не будете возражать, если я присяду к вам?

– Присаживайтесь.

Надо заметить, что вид у моего подчиненного впечатления не производил. Он был старше меня, вероятно, лет на десять. На нем была спортивная вытянутая кофта и штаны, которые носят подростки, с целой кучей карманов. Цвет у них был такой, что создавалось ощущение, как будто эти штаны никогда не стирали. Лицо его украшала трехдневная щетина.

Интересно, а про дресс-код им кто-нибудь тут говорил? На совещание пришла девица в красном платье с вырезом до пупка. Еле сдержался, чтобы не сказать ей про то, что она перепутала работу с рестораном. Может, у нее вчера была веселая ночь и она просто не успела переодеться?

Я решил завязать разговор со своим соседом по столу и выяснить некоторые подробности, которые очень интересовали меня.

– Вы, кажется, были на совещании? Я не услышал от вас ответов на поставленные вопросы. В обсуждении вы не приняли никакого участия. Почему промолчали? Вы давно тут работаете?

– Да, уже больше пяти лет. Я молчал, потому что не понял, в чем заключается ваш вопрос и какую проблему необходимо решать. Равно как непонятно, существует ли эта проблема на самом деле. Если бы вы более понятно задавали вопросы и объяснили суть проблемы, а также зачем вам и нам это надо, было бы понятнее, как отвечать.

Как-то заумно он говорит, что и не сразу разберешься, о чем это он.

– То есть вы хотите сказать, что я неправильно задавал вопросы?

– Именно так. Вы не пытались решить проблему, вы пытались найти виноватого. А потом вы задали, опять же, риторический вопрос, который не требует ответа.

– Не могли бы вы пояснить более понятно?

– Хорошо. В первый же день своей работы, когда вас никто не знает и не понимает, что от вас ожидать, вы на первом же совещании задали вопрос: *«Почему в компании такие низкие продажи?»* Дальше вы, не сделав даже паузы, продолжили: *«Предлагаю найти причину и устранить ее. Я слушаю ваши предложения»*.

– И в чем же проблема? Почему, на ваш взгляд, я этого не должен был говорить? Я ознакомился с документами и не просто так задал этот вопрос. Продажи действительно низкие.

– Все восприняли вопрос как поиск виновного. Поэтому большинство присутствующих сразу начали перебивать друг друга и пытаться переложить вину на другого сотрудника или другой отдел. Меньшая часть из них начала оправдываться и за себя, и за свой отдел. Остальные сидели и просто пытались понять, что происходит и когда это закончится. Какого обсуждения вы хотели?

– Я надеялся, что мне скажут о проблемах с рынком или с товаром. Я ознакомился с документами, но не совсем понял причину. Хотел, чтобы специалисты предложили какие-то решения.

– Вы явно не достигли того результата, которого хотели. Перед тем как задавать такого рода вопросы, вам необходимо было сначала обозначить проблему и сказать, что сейчас задача компании – улучшить существующие результаты. А потом, соответственно, спросить, как, по их мнению, можно улучшить результаты. Тогда все бы все поняли, что вы не собираетесь искать виноватых, а пытаетесь разрешить проблему и спрашиваете мнение специалистов. В этом случае у вас было бы куда больше шансов получить развернутый ответ и массу предложений. Напишите на листочке два вопроса и попробуйте найти между ними разницу. И вы поймете всю суть того, что я вам сказал. Один вопрос направлен на прошлые неудачи, а другой – на будущие достижения. И это принципиальная разница. Прежде чем задать любой вопрос, спросите самого себя: *«А чего я хочу добиться своим вопросом?»* Продолжать?

– Да.

– Помните, что происходило дальше? Вы сказали: *«В этом году мы увеличим продажи на пятнадцать процентов. Возражения есть?»* Вы действительно думали, что вам кто-то будет возражать?

– А почему бы и нет? Хотя мне этого и не хотелось. Все равно я бы не принял никакие возражения. Этого ждут от нас акционеры компании.

– Именно. Это была ваша установка: мы поднимаем продажи и это не обсуждается. Зачем при этом спрашивать, есть возражения или нет? Какой в них толк? Опять же, когда вы спрашиваете: *«Согласны ли вы с моим мнением?»*, будьте уверены, что большая часть людей промолчит, даже если они и не согласны с вами. Немногие готовы возразить своему руководству, иногда из-за страха и нерешительности, а иногда совсем по другим причинам. И это я говорю вам лишь о некоторых вопросах, которые были заданы. А их было немало. Если вы хотите получать ответы на свои вопросы, научитесь задавать вопросы. От этого зависит многое. Почитайте любую литературу по этому поводу, и вы поймете, как много ошибок допускают руководители, которые не умеют задавать вопросы.

– Правильно ли я понял, что все совещание пошло наперекосяк только из-за неправильных вопросов? – если честно, я подбирал слова, чтобы не сказать очень грубо.

– Да, но кроме правильного формулирования вопроса необходим правильный подход к изложению возникшей проблемы. И самое главное – должен быть порядок. А у вас порядка на совещании не было, все друг друга перебивали и не желали слушать. Если хотите знать мое мнение, то с таким подходом к проведению совещаний у вас никогда ничего дельного не выйдет.

– Очень интересно. И какой же такой подход должен быть? – меня задело его замечание. С какой стати он сидит тут и учит меня? Проще было встать и уйти. Но любопытство меня пересилило, хотя чувство собственного достоинства было задето. Я чувствовал себя первокурсником.

– Для начала вспомним, как это самое совещание было назначено. Совершенно спонтанно. Если мне не изменяет память, то вы всех на него позвали за десять минут до его проведения.

– Не за десять, а за пятнадцать. Ну и что в этом такого? Вопросы обсуждались элементарные. И потом, я как руководитель должен был представиться и познакомиться с людьми.

– Но вы даже не пытались знакомиться с людьми, вы засыпали их бестолковыми вопросами. У вас была другая цель совещания. Существуют негласные правила проведения совещаний, которые принято в деловом сообществе соблюдать. Для начала надо помнить, что о проведении совещания сотрудников, которые должны принимать в нем участие, извещают не за несколько часов, а хотя бы за день, за два. Во-первых, у всех есть свои планы и уже назначенные встречи. Во-вторых, если вы хотите, чтобы совещание прошло не просто так, «для галочки», а с пользой для дела, то надо формулировать вопросы, которые хотите обсудить, заранее. Это называется повесткой дня. Слышали такое?

– Допустим. И зачем профессионалам эта повестка дня нужна? Мы же не проводим совещание с акционерами крупного завода. Мне кажется, в этой небольшой компании любой специалист должен сходу ответить на все вопросы.

– Ничего подобного. Не такая уж компания и маленькая. Даже в компании из десяти человек иногда следуют этому правилу, а у вас больше сотни сотрудников. Конечно, все познается в сравнении. Но в любом случае люди не могут держать в голове абсолютно всю информацию. Тем более, когда речь идет о каких-то деталях. Опять же, люди должны понимать, о чем идет речь, и иметь представление об обсуждаемой теме. Представьте себе, что у вас на совещании присутствует человек десять, из них половина не понимает суть обсуждения, потому что до этого проводились какие-то совещания без них, они не владеют ситуацией, у них отсутствует информация, а вы им говорите: «Дайте мне свои комментарии». Какие комментарии? О чем? Для чего? И далее по списку.

Вопросы, указанные в повестке дня, позволяют подготовить сотрудников к совещанию и собрать нужных вам сотрудников. На совещании должны присутствовать нужные люди, а не просто сотрудники конкретных отделов. У каждого специалиста свои задачи, и это надо учитывать.

Повестка дня не даст вам уклониться от темы совещания. При ее отсутствии есть риск, что будет обсуждаться все, что угодно, только не то, что нужно. А дальше это как минимум неуважение к вашим

сотрудникам – проводить совещание меньше, чем через час, только если это не экстренный случай. Так получается вы показываете, что их дела не так важны. А что, если им придется отложить ради этого совещания встречу с очень важным клиентом?

Опять же про неуважение к сотрудникам. Вы сначала опоздали на совещание, а потом все время отвечали на телефонные звонки. А поскольку вы все время отвлекались, то и сами не поняли, кто и что обсуждал.

– Мне позволено, я генеральный директор.

– Ваша должность не позволяет вам вести себя с людьми похамски. Наоборот, вы должны показывать пример своим сотрудникам. Если вы хотите от них добиться соблюдения дисциплины, то должны быть сами дисциплинированным. Они вас просто зеркалили. Как вы себя вели на совещании, так и они начали себя вести. Потому что все подумали, что такое поведение приветствуется. Вспомните, перебивать выступающего начали вы, а потом уже все друг друга начали перебивать. И после этого вы хотите, чтобы совещание прошло плодотворно?

– Из ваших слов я понимаю, что я все сделал не так, как надо: неправильно провел совещание, неправильно подошел к постановке вопросов. Вы не боитесь, что я вас уволю?

– Нет, не боюсь. Вы задали вопрос, я на него ответил. И я не виноват, что мой ответ вас не устраивает. Если вам не интересно мое мнение, то не задавайте больше подобных вопросов. А работу при своей квалификации я всегда найду в другом месте.

– Если вы такой великий специалист и знаете, как должен поступать генеральный директор, то почему вы не на моем месте? Какую должность вы занимаете в этой компании? Почему на эту должность назначили меня, а не вас? – я был зол.

– Потому что мне это не надо. И я не говорил, что я великий специалист. Я обычный работник, и люди моей профессии всегда найдут себе работу. Я выполняю свою работу и этого достаточно. Помимо работы у меня есть куча других дел, куда более приятных, чем просиживание штанов в офисе. Но если вам интересно, я могу