

# ЧЕМ ЭТА КНИГА ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ОСТАЛЬНЫХ

Книги на тему менеджмента обычно делятся на две категории: либо совсем для чайников, либо для специалистов, но с теорией, тяжелой для изучения и слабо применимой на практике.

А что почитать, если ты далеко не чайник и устал от заумной терминологии? Если хочется простых и понятных советов, как облегчить нелегкую жизнь топ-менеджера?

В нашей книге нет скучной громоздкой теории — наоборот, много практических приемов и лайфхаков, которые не раз выручали нас в сложных ситуациях.

Книга составлена следующим образом. Глава 1 дает подсказки, которые будут полезны топ-менеджеру в управлении компанией. Главы 2–5 шаг за шагом описывают естественный ход жизни любого топ-менеджера с момента приема на новую работу и заканчивая переходом на новую должность (для тех, кто воспользуется советами нашей книги, — скорее всего, более высокую).

# Глава 1

## ПРОСТЫЕ ЛАЙФХАКИ В ПОМОЩЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРУ

### 1.1. Как «удержать в голове» дела компании любых размеров?

У топ-менеджера всегда много зон ответственности. При этом общение с высшим руководством (акционерами, правлением, советом директоров), как правило, не позволяет глубоко погрузиться в каждую из них. Тем не менее забывать нельзя ни об одной.

Способность удерживать в голове абсолютно все дела компании — ценный для руководства компании навык, который особенно важно продемонстрировать при первой встрече.

Есть ли простой способ научиться представлять дела организации без лишней детализации? Нас часто выручало восприятие компании как комбинации трех фундаментальных составляющих: люди (в том числе поставщики/подрядчики и клиенты), железо и процессы. Конечно,



есть и другие, но мы осознанно в рамках этой книги фокусируемся только на трех самых важных.

Такой подход не только помогает ни о чем не забыть, но и позволяет при необходимости легко перейти на нужный уровень детализации.

1. Люди — все, кто имеет отношение к компании (и в штате, и вне его), в том числе поставщики/подрядчики и клиенты. Клиенты здесь понимаются в широком смысле: это не только покупатели продукции, но и акционеры, и власть, и даже население городов, когда речь идет, например, о большом заводе, оказывающем существенное экономическое или экологическое влияние на весь регион.
2. Железо — все виды оборудования, здания и сооружения, инфраструктура и т. д.
3. Процессы — все виды процессов (технологические, бизнес-процессы и т. д.).

+ Прочие ресурсы, которые это все обеспечивают (финансовые, общественно-политические и т. д.), и другие составляющие.

В главе 3 данные направления будут описаны более подробно. Этот подход позволит вам легко вести содержательную беседу и на собеседовании, и на совещании, а заодно продемонстрировать высокий уровень компетенций.

## 1.2. Как не пасть жертвой корпоративных интриг?

Читатель этой книги, скорее всего, человек опытный. Но для тех, кто только делает первые шаги в своей карьере, сообщим очевидное. Движение по карьерной лестнице — борьба за место под солнцем. Данное место достается победителю. И чем оно лучше, тем больше людей хотели бы на нем оказаться либо увидеть там «своих».

Популярность опасной идеи «ничего личного, только бизнес» неуклонно растет, поэтому все чаще даже в небольших компаниях сталкива-

ются с «дворцовыми интригами». Как правило, их легко идентифицировать. А дальше можно пойти по одному из двух путей.

**Первый** — включиться в них. Однако данный путь будет занимать все больше времени и отвлекать от более полезных дел. Не подходит тем, кто ценит свое время.

**Второй** — игнорировать их. Но если не защищаться, рано или поздно до руководителя дойдет недостоверная, выставяющая вас в невыгодном свете информация. Хорошо, если ваш руководитель не поклонник древнеримского принципа «разделяй и властвуй» (лат. *divide et impera*). Но все равно, скорее всего, немало времени в таком случае придется потратить на различные пояснения для корпоративной службы безопасности. Поэтому на самом деле игнорировать интриги не получится.

Что же делать?

Есть два варианта защиты ваших интересов.

**Первый** — «никогда никому ничего не рассказывай, тогда никто ничего не узнает и не сможет критиковать». Чаще всего создает лишь иллюзию защиты. Шило в мешке не утаишь, все тайное станет явным. Кроме того, если о вашей работе нет никакой публичной информации, то намного легче домысливать и распространять слухи.

Данная ситуация, к сожалению, характерна для многих компаний. Причина, на наш взгляд, проста: там нет готовности открыто обсуждать проблемы, потому что может «прилететь» от начальства.

Возникает подобное положение прежде всего потому, что сегодня сказавший правду, скорее всего, за нее же и пострадает, хотя должно быть наоборот.

Еще зачастую этому способствуют неправильно поставленные KPI. Мало кто откажется от денег за достижение KPI ради более абстрактных интересов компании. А даже если менеджер видит, что показатели определены неверно, сложно представить, что он признает свою ошибку. Хотя акционер, нацеленный на долгосрочную прибыльность

своих активов, должен стимулировать быстрое признание проблем и их открытое обсуждение.

Именно желание скрыть истинное положение дел приводит к появлению «потемкинских деревень». Краткосрочно, тактически, такой подход может помочь выглядеть лучше — но в долгосрочной перспективе вас ожидает полный провал. Например, типичной ошибкой является установление руководителям производственных площадок в качестве КРІ-показателя «отсутствие несчастных случаев». Без достоверного независимого учета это стимулирует лишь скрывать несчастные случаи, а не сокращать их количество.

В гипертрофированном виде данную ситуацию мы регулярно наблюдаем и в среде чиновников. «Палочная система» со всеми ее проблемами — один из примеров недостатков подобного подхода.

Есть и еще одна причина популярности варианта «никому ничего не рассказывай» — торговля страхом. «Если нас уволить, то все развалится» — ведь никто не знает, что в компании происходит на самом деле.

Кроме того, все чаще можно наблюдать, как «службы безопасности» становятся таковыми лишь в кавычках. Вместо защиты бизнеса они только давят на людей, открыто говорящих о его проблемах, прикрываясь при этом интересами акционера.

К счастью, все интриги совершенно беспомощны перед полной открытостью. Если в древние времена достигнуть ее было довольно непросто, то сегодня это не представляет особого труда. Что и кому можно о вас нашептать, если вы сами о себе постоянно все рассказываете: например, в соцсетях или через регулярные письма в корпоративный центр?

Поэтому **второй** способ борьбы с интригами — лучший, на наш взгляд, — «никакой конспирации».

Все делается максимально открыто. Проблемы тоже не скрываются, а содержательно обсуждаются — но без лишнего алармизма. В таком подходе много плюсов, включая снижение эффекта «испорченного

телефона» и количества ситуаций, в которых кто-то о вас может что-то домыслить или нашептать.

### 1.3. Правила жизни директора 2.0

Бывают действия, которые каждый человек выполняет на автомате, не задумываясь, — как зубы почистить, посмотреть по сторонам, переходя дорогу, или проверить, с собой ли смартфон, выходя из дома.

Существуют ли такие привычки в регулярном менеджменте? Есть ли какой-то набор простых правил, которые помогут повысить эффективность работы всей команды?

Есть — ниже мы дадим свое видение этих правил.

**Два важных момента.** Во-первых, эти правила не догма, а лишь обобщение нашего — весьма эффективного, как показывает практика, — опыта руководства. Поэтому, конечно, адаптируйте их к собственной ситуации. Главное — не убирайте суть. А во-вторых, лучше эти правила жизни открыто опубликовать. Так вы и ваши ценности будут более понятны всем сотрудникам компании.

Важно не просто установить правила, а соблюдать их. Они не должны изменяться задним числом. Мало кто сможет доверять человеку, который меняет правила по ходу игры, — а без доверия команду не построишь.



#### ПРАВИЛО 1

*Больше слушайте, а не говорите*

Это правило про один из самых простых, но часто самых недооцененных навыков. Для многих руководителей становится откровением, что разговор ведет не тот, кто больше говорит, а тот, кто задает вопросы. Кроме того, не давая людям высказаться, вы формируете у них стойкую позицию «пусть начальство разбирается».

Поэтому меньше говорите сами, больше задавайте вопросы и слушайте. Только выяснив все важные обстоятельства, можно принять верное управленческое решение.

Наиболее эффективным подходом в разговоре, по нашему опыту, является активное слушание. Его сила еще и в том, что в него включены простые в освоении приемы: например, пауза, уточнение либо «я-сообщение».

Подробнее тема активного слушания затронута в книге Ю. Б. Гиппенрейтер «Общаться с ребенком. Как?» Несмотря на то что написана она про отношения с детьми, предлагаемые методы универсальны. Интересна также книга «Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров!» Марка Гоулстона.



### **ПРАВИЛО 2**

*До совещания ответьте на следующие три вопроса*

1. Зачем мы собрались?
2. Что должно стать его результатом?
3. Почему мы собрались именно таким составом и чего ждем от каждого?

Всегда в самом начале обозначайте четкую цель совещания, а в конце подводите итог. Иначе совещания рискуют превратиться в классическое «поговорили, обсудили, через неделю еще раз соберемся» — и так по кругу.



### **ПРАВИЛО 3**

*Слушайте, что говорят, но смотрите, что делают*

Директору, к сожалению, сложно рассчитывать на прямые искренние ответы подчиненных, особенно на новом месте. Причины этого банальны.

Во-первых, вас еще не знают, не понимают и поэтому не очень доверяют: «Как он поведет себя, если я скажу ему всю правду? Как я буду выглядеть?»

Во-вторых, культура во многих компаниях сегодня такова, что готовых принимать неприятную правду мало, а вот лезть, наоборот, в цене.

Поэтому лучше полагаться на объективные метрики, а не на слова. Например, коэффициент текучести кадров даст вам гораздо более достоверное видение картины, чем вопрос «Нравится ли вам у нас работать?».



#### **ПРАВИЛО 4**

*Признавайте ошибки и учитесь на них*

В реальной жизни часто можно встретить подход: «Я — босс, поэтому не могу ошибаться. Признание ошибки — проявление слабости».

Иммануил Кант на это говорил: «Мудрый может менять свое мнение, глупец — никогда». Уинстон Черчилль был еще категоричнее: «Глуп тот человек, который никогда не меняет своего мнения».

Наш опыт показывает, что быстрое признание и исправление ошибок — полезный навык, вызывающий доверие и подающий верный пример подчиненным.

Не бойтесь поменять свое мнение, если появились новые аргументы, — только сделайте это спокойно и достойно.



#### **ПРАВИЛО 5**

*Всегда начинайте с себя*

Люди плохо верят тем, кто не готов сам делать вещи, к которым призывает других. Поэтому, если хотите действительно что-то изменить, начните с себя.