



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Пролог. С чего все начиналось	5
Для кого эта книга	10
Глава 1. Собеседование	13
Глава 2. Ваш первый раз	31
Глава 3. Цель	41
Глава 4. Команда	53
Глава 5. Кнут и пряник	67
Глава 6. Делегирование и ответственность	79
Глава 7. Собrania	89
Глава 8. Принятие решений	93
Глава 9. Вверх-вниз. Правила иерархии	101
Глава 10. Наставничество	111
Глава 11. Системный успех	117
Глава 12. Кризис	131
Глава 13. Руководитель и лидер. Качества и различия	147
Глава 14. Табу	163
Глава 15. Развитие	173
Глава 16. Социальная жизнь и душа	193
Советы для руководителя	201
Вместо вывода	206
Коротко о важном	209



Черновики:  
мой источник и вдохновение

# **ПРОЛОГ**

**С чего все начиналось**

Здравствуйте, дорогие друзья!

Вкратце расскажу, о чем эта книга.

В 2006 году я пришел на стартовую позицию регионального менеджера — расстрельную, как считали в компании. Никто не ожидал от меня особых успехов или улучшения показателей. Но я прекрасно управлял собой, отвечал за свою работу и справлялся со всеми поставленными задачами. В общем, был обычным, но очень трудолюбивым исполнителем.

Через три года мне предложили стать руководителем и самостоятельно сформировать целый отдел. Я ухватился за эту возможность, хотя никакой уверенности в том, что стану хорошим начальником, не было. Было страшно, я не понимал, что меня ждет.

Тогда я принял решение в кратчайшие сроки изучить методы управления. Сколько себя помню, черпал информацию, откуда можно. В 2009 году, получив повышение, я сразу решил обратиться к привычному источнику информации — книгам. Я стал скупать все книги по руководству и управлению, которые мог найти, читал их днями и ночами, читал в поездах и самолетах, пытаюсь отыскать универсальный источник информации, который поможет мне быстро стать руководителем.

Такой книги я не нашел. Каждая обычно содержала несколько дельных мыслей, но оставшиеся 90 % текста оказывались вода водой. Тогда я пообещал себе, что когда-нибудь напишу книгу для

тех, кто хочет стать руководителем, и включу в нее и собственный опыт, и выжимку из более чем 100 прочитанных мною книг по управлению, лидерству и руководству. Более того — решил, что добавлю в эту книгу опыт своих партнеров и конкурентов.

И я действительно ее написал! Первая версия книги вышла ограниченным тиражом и довольно скоро разошлась среди московских руководителей. Я назвал ее социальной — читатели могли дополнить текст своими рекомендациями, советами и конкретными примерами.

Вскоре стали приходиться отзывы. Люди передавали книгу из рук в руки — один экземпляр могли прочитать шесть разных руководителей. Мне даже писали с просьбами прислать дополнительные экземпляры, которых уже не осталось.

Перейдя по QR-коду, который расположился сразу за оглавлением, вы можете прочесть ту самую черновую версию. Я писал ее урывками в командировках, ночами и по утрам. Намеренно публикую эту часть такой, как есть, без редактуры, чтобы вы могли почувствовать ее энергию.

Чем закончилась моя история? Я стал руководителем отдела, а позже дорос до позиции топ-менеджера, возглавив представительства Vestel — международной корпорации с общим оборотом \$5 млрд — по России, Беларуси и Казахстану. 28 января 2020 года я покинул этот пост и полностью сосредоточился на собственных бизнес-проектах.

И я по-прежнему вижу таких же молодых руководителей, каким когда-то был сам. И понимаю, что ситуация не изменилась: деловой литературы с четкими инструкциями по управлению по-прежнему нет! Другая беда — слишком много драгоценного времени уходит на изучение ненужного материала, поиск приемлемых и полезных практических советов.



Я проработал в корпорации Vestel 14 лет, начав со стартовой позиции регионального менеджера и покинув компанию, будучи главой представительства

Одна из главных функций руководителя — наставничество, ведь только так он может построить эффективную команду, которая добивается высоких результатов. Поэтому я снова сел за работу, дополнил и отшлифовал свои знания. Теперь перед вами отредактированная, дополненная новая версия.

Я точно знаю, что эта книга:

- ✓ сэкономит вам деньги — здесь собраны рабочие инструменты из более чем 100 источников по управлению;
- ✓ сэкономит ваше время — чтобы стать хорошим руководителем, достаточно прочитать эту книгу и внедрить все рекомендации в свою работу;
- ✓ сохранит ваши нервы — я лично отработал все инструменты, оставив лишь эффективные.

### Как читать эту книгу?

1. Прочитайте все сразу — быстро и не задумываясь. Ничего не конспектируйте. Проглотите ее залпом.
2. Перечитайте вдумчиво и не более пары глав в день.
3. Начните практиковать советы, которые найдете на ее страницах, каждый день.

И совет напоследок: держите книгу под рукой там, где привыкли думать и размышлять.

Удачи, руководитель!  
Искренне ваш,  
Гусейн Иманов



# ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА?

Я постарался сделать ее универсальной, чтобы книга могла помочь в любой ситуации. Особенно незаменимой она будет, если:

## **1. Вы — руководитель, который зашел в тупик**

Вы за рулем, но не знаете, что делать и куда ехать. Вокруг хаос. Подчиненные чувствуют это, выходят из-под контроля и насмеяются за спиной, а вы в глубине души понимаете: они правы. Вы чувствуете себя на краю, зарплата задерживается, дома тоже все становится плохо. Работаете много, но толку от этого нет, а свет в конце тоннеля скоро выключат.

## **2. Вас только что повысили**

Вы отличный менеджер среднего звена, но никогда не имели подчиненных. Терзаетесь оттого, что сложно проявлять жесткость к тем, с кем еще вчера были на одном уровне. Не знаете, как управлять и что делать, чтобы вас слушали, и команда показывала высокие результаты. Теперь вам приходится руководить своими коллегами, с которыми раньше вместе сетовали на руководство, смея-

лись, праздновали и унывали. Вы главный, но для простого менеджера — враг № 1. Все поздравляют, но радость смешана со смятением. Вы в зоне некомпетентности. Добро пожаловать! Теперь нужно доказать себе и подчиненным, что вы занимаете новое положение по праву. Осознание этого уже вызывает отчаяние.

### **3. Вы вышли на руководящую должность в новой компании**

Самый лучший сценарий, при котором вы сможете учесть предыдущие ошибки. Друзей у вас тут нет, есть только подчиненные и вас с первого дня признают руководителем на любом уровне. Но каждый может быть отличным управленцем «на один день». А дальше что? Вы не знаете, как всегда оставаться авторитетным и успешным.

Самое сложное — войти в коллектив правильно: серьезным, умным человеком, который заслужил эту должность. Потому что в компании на нее наверняка претендовали другие и в коллективе уже есть оппозиция.

Другие варианты тоже возможны. Неважно, в какой вы категории. Практические знания, которыми я поделюсь в этой книге, помогут вам в управлении — на работе, в бизнесе и даже в общении с собственными детьми.



# **ГЛАВА 1**

## **СОБЕСЕДОВАНИЕ**

В этой главе я рассмотрю процесс собеседования — в основном с позиции соискателя. Думаю, мою книгу прочтут не только управленцы с опытом, но и те, кто только хочет попробовать себя в этой роли. Когда идете на собеседование, помните, что важными условиями для успеха являются:

- 1) подготовка,
- 2) тайм-менеджмент,
- 3) внешний вид,
- 4) настрой,
- 5) манера общения.

Если же собеседуете вы, то следует:

1. Определить обязанности и качества тех, кого вы ищете.
2. Проверить качества кандидата на соответствие должности.
3. Узнать о его результатах, проверить портфель клиента, рекомендации.
4. Пригласить на собеседование специалиста, если вы некомпетентны в этой должности.

Теперь обо всем по порядку!

# 1. ПОДГОТОВКА

В рамках подготовки есть несколько универсальных шагов, которые помогут добиться желаемого результата.

## Изучите всю информацию о компании

Сделайте это за несколько дней до собеседования. По возможности соберите и изучите следующие материалы:

- ✓ объем компании, ее доля на рынке, направления деятельности, оборот;
- ✓ конкуренты компании.

Получить такую информацию можно в интернете, ежегодных отчетах компании, через знакомых или напрямую в организации.

## Подготовьте вопросы

Собеседование — это двусторонний процесс, где свое время продаете не только вы, но и компания. Работодатель должен и вам понравиться, поэтому заранее подготовьте вопросы, чтобы избежать сюрпризов в дальнейшем.

Рекомендую пользоваться этим универсальным списком и по необходимости его дополнять.

- ✓ Как вы оцениваете компанию на текущий момент? Где вы находитесь? Какова доля рынка? Кто ваши конкуренты? Какое у вас позиционирование?
- ✓ Где вы видите себя через пять лет?
- ✓ Почему ушел мой предшественник?

- ✓ Какими были требования к прошлому руководителю? Смог ли он их достичь? Если нет — почему?
- ✓ Какой вы видите мою роль?
- ✓ Какие условия труда у меня будут?

Часто эйчары говорят соискателям, что ничего не знают о размере зарплаты, выделенной на должность, и рекомендуют обсуждать этот вопрос напрямую с будущим руководителем. Как правило, они лукавят: это не так. Они знают как минимум возможнуювилку зарплаты, поэтому, чтобы не ездить по собеседованиям просто так, говорите о своих ожиданиях еще на этапе телефонного звонка.

### **Сделайте презентацию**

Не приходите на собеседование с пустыми руками. Эйчары и руководители про себя поблагодарят вас, если вы придете с краткой презентацией, где будет несколько слайдов со следующей информацией:

- ✓ ваши кейсы, достижения, опыт: кратко и в цифрах;
- ✓ сведения о компании: как она выглядит со стороны и что можно улучшить.

Распечатайте эту нехитрую презентацию на бумаге в нескольких экземплярах — для эйчара и вашего будущего руководителя. Ноутбук может разрядиться, флешка — потеряться, почта — сломаться, поэтому имейте такую презентацию на нескольких носителях. И обязательно — в печатном виде, чтобы ничто не помешало ее показать.

Важно! Ваш опыт, кейсы и достижения должны выражаться в цифрах. Привыкайте говорить с руководителями и коллегами на языке цифр.

Помню, пришел ко мне на собеседование один парень, который говорил прилагательными. На мой вопрос: какие у вас достижения? Он отвечал, что организовал выставку в магазине. Он не понимал, что такое достижение и что оно должно измеряться в цифрах.

Я, в свою очередь, ожидал от него такой ответ:

— До моего прихода компания продавала 100 ручек в месяц. За счет новых клиентов из моего портфеля, изменения ценообразования и нововведений с моей стороны компания стала продавать 2000 ручек в месяц.

Постарайтесь не быть как тот парень. Если хвататься нечем, не выдумывайте и не скрывайте реальные цифры.

### **Получите рекомендательные письма**

Крупные стабильные компании обычно указывают в требованиях наличие рекомендаций или список контактов ваших бывших работодателей. Ваш будущий руководитель прямо при вас может позвонить на ваше прошлое место работы, а хороший руководитель, поверьте, непременно это сделает. Лучше приходите на собеседование сразу с рекомендательными письмами.



Как-то раз я пригласил на собеседование частного детектива, который понадобился мне по работе. В назначенный день он запутался в Москва-Сити, где находится мой офис, и опоздал.

Как вы понимаете, на работу я его не взял. Иногда даже частные детективы не могут найти нужную дорогу, имейте это в виду.

## 2. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Приезжайте вовремя. В идеале — за полчаса до назначенного времени. Если приехали заранее, используйте лайфхак — отметьте, что вы уже здесь, и, если руководителю удобно, вы готовы к аудиенции. Тем самым вы подчеркнете свою пунктуальность.

## 3. ВНЕШНИЙ ВИД

Общие рекомендации универсальны для мужчин и для женщин. Но гендерные особенности есть! Их я отмечу отдельно.

Итак, приступим.

### Одежда

Мужчинам я рекомендую носить корпоративный строгий костюм по размеру. Галстук темный, но светлей самого костюма, ремень и туфли — одного цвета. Никаких кислотных цветов и ярких решений! Спокойные, нейтральные тона. Приятный парфюм и уложенные волосы дополнят ваш

имидж. От женщин же должно пахнуть деньгами — все, что вы наденете, будет пересчитано коллегами до цента. Наилучший вариант — не играть со стилями. Надевайте строгий костюм, чистую обувь на каблуке, имейте ухоженные руки и волосы. Украшений должно быть не более трех, включая обручальное кольцо. Обувь и сумка — самые дорогие вещи в образе. Это визитные карточки, которые подчеркнут ваш статус.

Приход в IT-компанию или маркетинговое агентство, где все одеваются в джинсы и майки, — не исключение. Однако в первый день вы обязаны прийти в строгом костюме спокойных тонов, вызывающем доверие. А дальше ходите как хотите.

Лично я долго не мог найти свой стиль, поэтому обратился к стилисту. Ее зовут Наталья Давыдова, и я с удовольствием и безвозмездно рекламирую ее на страницах этой книги. Пользуйтесь, если у вас есть возможность получить такие услуги.

## Аксессуары и парфюм

Часы — это главное в деловом образе. Они должны стоить не менее 10 % от вашего годового заработка, быть уважаемыми и престижными. Именно по ним будут определять ваш доход. Не надевайте Swatch или Tissot, даже если очень любите эти бренды.

Если у вас нет уважаемых часов, надевайте спортивные, например Apple Watch. Это беспроблемный вариант, который носят и банкиры, и клерки. В этом случае вы не позволите собеседнику определить ваш уровень дохода и обозначите себя как современного, спортивного человека. А заодно сможете подглядеть, какие часы носит ваш будущий шеф.



В большинстве крупных компаний есть принятый дресс-код. В течение 14 лет я следовал ему и у меня никогда не возникало вопроса, что же мне надеть

Почему это важно? Часы должны быть хорошими, но с их дороговизной лучше не заигрывать. Если вы руководитель среднего звена, бренды будут бросаться в глаза. Ваши часы точно не должны быть дороже, чем часы руководителя! Если он носит дорогие часы, можете позволить себе такие же, чтобы показать, мол, я тоже человек непростой. Но не дороже, чем у него! В противном случае у него возникнут вопросы. Откуда у вас деньги? Почему он, руководитель, носит Swatch, а вы — Rolex? Значит, вы крали деньги на предыдущем месте работы и тут тоже будете воровать.

Вас поставят на карандаш. Аксессуары — тонкая игра, поэтому на первые встречи рекомендую приходить в умных часах, а потом отталкиваться от того, что носит ваш шеф.

Позволю себе гендерную оговорку — женщины не обязаны следовать этому правилу. У женщины может быть богатый муж, поэтому ей позволительно дорого одеваться. Правда, руководителя-женщину это будет бесить, но строгих требований здесь нет. Такая вот дискриминация мужчин.

Парфюм должен быть дорогим, но легким и ненавязчивым. Никаких феромонов или тяжелых зимних ароматов.

## 4. НАСТРОЙ

Настрой определяет этап подготовки. Если вы подготовились, съездили на разведку, выясни-

ли все о компании и знаете, как презентовать себя, но все равно волнуетесь — настройте себя сами. Это можно сделать с помощью следующих методов.

### **Поза наглого человека**

Как, по-вашему, сидит наглый человек? Так и садитесь! Такое положение тела даст вам уверенность в себе на психологическом уровне. Сидеть в такой позе на собеседовании не следует, поэтому настройте себя с утра или в комнате ожидания.

### **Сторонний оффер**

А лучше — несколько, чтобы не чувствовать себя в позиции просящего. Желательно приходите на собеседование в важную для вас компанию, имея несколько предложений по работе на стороне.

### **Тон, взгляд и голос**

Люди воспринимают большую часть информации рептильным мозгом, отвечающим за инстинкты, выживание и эмоции. Поэтому у вас всегда должен быть глубокий, неторопливый, четкий голос, спокойная речь и ясный взгляд, направленный не в глаза, а на лицо собеседника. Это также повлияет на ваше эмоциональное состояние.

## **5. МАНЕРА ОБЩЕНИЯ**

Если вы пришли в новую компанию, будьте готовы к многоступенчатому собеседованию. Как

правило, для хорошей должности оно состоит из следующих этапов:

- ✓ знакомство с эйчаром;
- ✓ знакомство с непосредственным руководителем;
- ✓ знакомство с генеральным директором;
- ✓ знакомство с учредителями.

С каждым из участников собеседования вы должны общаться по-разному.

**1. Эйчар.** Поймите боль эйчара, который должен найти подходящего человека на данную вакансию. Задавайте ему уточняющие вопросы и разговаривайте столько, сколько вам нужно! Поверьте, ему тоже необходимо закрыть этот кейс.

**2. Руководитель.** С ним говорите кратко, спокойно и по делу, спрашивая, какие задачи перед вами стоят. Общайтесь на языке цифр, спрашивайте про бюджет, планы, фактическое выполнение, цели и ресурсы.

**3. Генеральный директор.** Больше слушайте, а в ответ рассказывайте о своих успехах и достижениях в цифрах. Помните: чем выше стоят люди, тем больше они хотят говорить, советовать и поучать. Не пренебрегайте этим знанием! Спросите его о чем-то, сделайте комплимент компании, читайте между строк. Можете немного польстить ему, сказав, что многое знаете о компании, хотели бы стать частью команды и внести свой вклад.

Генеральный директор будет смотреть на вашу энергичность и заряженность. Не наглость, а именно заряженность! Вы должны выглядеть адекватным и спокойным, но произвести такое впечатление, что он подумает: «Да, этот сейчас пойдет и всех порвет! Мне бы такого в перспективу на будущее». А вот с непосредственным руководителем так нельзя, иначе он будет опасаться, что вы его подсадите.

**4. Учредитель.** Говорите с ним о высоком: спрашивайте, какие глобальные цели стоят перед компанией, как он вообще ее создал. Восхищайтесь! «Знаете, я впервые вижу такую компанию. Не все такие, как вы, — рискованные и смелые. Я как раз хотел найти место, где смогу проявить себя и дойти до уровня топ-менеджера!» Больше слушайте, чем говорите, и постарайтесь расположить его к себе.

### **Что делать, если вы идете на повышение внутри своей компании?**

Есть два варианта:

1. Вам повезло и вы — единственный кандидат. Поздравляю!
2. Вам не повезло и вы конкурируете с коллегой.

И в том, и в другом случае возьмите на заметку эти рекомендации.

### **Разработайте план действий**

Перед кадровыми перестановками в компании сотрудники уже знают, кого уберут, и заранее оценивают

свои перспективы. Набросайте конкретный план действий, который намереваетесь реализовать в течение месяца после перевода на новую должность.

Когда руководитель встанет перед выбором между двумя равными кандидатами, у вас будет план, а у вашего коллеги — нет. И выберут вас.

### **Будьте смелыми**

Если чувствуете, что ситуация позволяет, выходите на диалог с руководителем раньше времени. Возможно, так вы займете новую должность прежде, чем кто-то подумает о другом кандидате.

Однажды в компании, где я работал, уволили человека, занимающего должность выше моей. Тогда я сразу пошел к руководителю и сказал:

— Я готов взять на себя этот участок. Справлюсь, это похоже на мою работу, и я хочу в этом развиваться, если вы не против. Дайте мне шанс, я покажу себя, и, если вам не понравится, то мы всегда сможем откатить все назад.

И мне дали эту должность.

Расскажите, что сделаете на этой позиции, какие цели перед собой ставите, в какие сроки их достигнете, как будете реализовывать план и какие ресурсы вам для этого понадобятся.

### **Говорите о деньгах**

Довольно долго я совершал ошибку — рос в должности, но оставался при старой зарплате.



Это ужасно. Я был на руководящей позиции — выше меня стоял только головной офис в другой стране. Сотрудники этого офиса постоянно уходили от разговоров о повышении моей зарплаты. Тогда я спустил это на тормозах, хотя надо было лететь и разговаривать лично. Но я был доволен уже тем, что оказался на вершине.

Не наступайте на мои грабли — обсуждайте деньги, чтобы не оказаться при старой зарплате и новых обязанностях. Но будьте адекватными в своих ожиданиях, особенно когда берете на себя новый функционал.

Помню, ко мне на позицию маркетолога пришел парень с запросом на зарплату выше рынка. И радостно сообщил с порога, что готов учиться. Тогда я спросил:

— Ну хорошо. Вы пришли учиться. И сколько вы готовы платить нам за обучение?

— Нет, — отвечает он мне. — Я хочу зарплату!

Так о какой зарплате речь, если идешь учиться? Всегда говорите о том, что дадите компании, и в зарплатных ожиданиях отталкивайтесь от того же.

Когда вы стесняетесь обсуждать деньги, то совершаете двойную ошибку — все бонусы и премии рассчитывают, исходя из оклада. Обсуждайте! Торгуйтесь! И выбивайте себе лучшие условия.

### **Что делать, если вы сами собеседуете кандидатов?**

Поступайте зеркально: просите рекомендации, изучайте внешний вид, смотрите, как человек дер-

жится и о чем говорит, оценивайте его успешные кейсы. Если для его работы нужны специальные навыки, требуйте их демонстрации. Не разбираетесь сами — пригласите на собеседование специалиста, который даст задание и оценит кандидата.

Напоследок — несколько советов.

### **Не берите людей без рекомендаций**

Лучше потратить свое время на тех, кто потенциально может вам подойти.

Однажды я взял на работу женщину, которую мне порекомендовал человек, никогда с ней не работавший. Она зарядила сумасшедший ценник и вела себя, как суперзвезда. Я доверился и взял ее.

За короткое время нашего сотрудничества она вообще не работала: сначала у нее умерла бабушка, потом мама, позже — отец... В общем, за три недели она похоронила всех родственников. Позже я начал поднимать информацию и узнал, что она везде работала по 2–3 месяца и все родственники, слава богу, живы-здоровы. А ее бывший директор в диалоге со мной вообще сказал:

— А чего ты не посоветовался? Я бы тебе кучу денег сэкономил.

Это мой опыт, за который я заплатил. С тех пор никогда не беру людей без рекомендаций и сам не рекомендую тех, за кого не могу ответить. Более того — всегда прошу тех, с кем расстаюсь, не указывать меня в контактах, потому что расскажу все как есть. Отсюда — следующий совет.

## Будьте честны и справедливы

Я всегда говорю правду о бывших сотрудниках. Если я только и делаю, что хвалю человека и ни слова критики не сказал — значит, я говорю со своим конкурентом.

Однажды мне позвонили и спросили мнение о бывшей сотруднице. Какая она? Она была ответственной и четкой, но нуждалась в контроле — был случай, когда она ошиблась на небольшую сумму. Я рассказал все как есть, ее взяли на работу, но она все равно разгневалась и позвонила мне.

— Зачем ты так сказал? Почему не поддержал, как друг?

На что я ответил:

— А зачем ты дала мой контакт без моего ведома? Раз уж я должен был дать рекомендации, то дал их честно и сказал то, что посчитал нужным.

Тогда она спросила:

— А почему ты не сказал, что я идеальна?

На что я возразил:

— Идеальных людей не бывает. Странно, если бы я такое сказал.

В общем, девушка разозлилась на меня за правду, хотя я минут двадцать хвалил ее будущему руководителю.

Идеальных людей не бывает. Говорите, как есть! Хвалить абсолютно можно лишь в двух случаях — вы работали с идеальным сотрудником или вам звонит конкурент. Во втором случае я прямо уго-

вариваю взять на работу человека, который проявил себя как полный дурак.

Дружеский совет — никогда не звоните конкурентам с просьбой поделиться мнением о сотруднике.

Звонят мне как-то раз конкуренты и спрашивают:

— Вы тут парня уволили. Можем взять его на работу? Что о нем скажете?

Я сказал всю правду — у него есть клиентский портфель и он со всеми в хороших отношениях, но немного ленив и часто матерится. Не сказал только, что уволил его за тотальную лень — он вообще ничего не делал.

Помните, друзья: если вы звоните конкурентам и считаете, что они порекомендуют вам хорошего человека, то можно смело идти на покой.



# **ГЛАВА 2**

## **ВАШ ПЕРВЫЙ РАЗ**

Эта глава — свод рекомендаций, которые помогут вам как в первый день руководства, так и в последующие годы. Ваша задача — удержать лидерство и доказать, что вы по праву заняли это место.

## **1. ОПРЕДЕЛИТЕ ДИСТАНЦИЮ МЕЖДУ ВАМИ И ПОДЧИНЕННЫМИ**

Это один из главных и самых тонких моментов в начале работы. Слишком зазнаетесь — уйдете в облака и будете не в курсе, что происходит на работе. Подойдете близко — станете другом, а приказывать друзьям и увольнять их — предательство. Определите дистанцию сами. Но гибкой она быть не может! Если один раз нарушите границы, обратного пути не будет.

## **2. ПОДГОТОВЬТЕСЬ К ПЕРВОМУ ДНЮ В НОВОЙ РОЛИ**

Первый день работы руководителем в новой компании — самый важный и определяющий. Запланируйте каждую минуту этого дня, потому что

он навсегда определит ваше место и стиль работы. До того как что-либо сказать, руководитель должен планировать каждый день, а по понедельникам — всю неделю. Планирование — это неотъемлемая часть руководства. Не назначайте встреч, переговоров и совещаний, если не запланировали важные вещи.

**Во-первых**, назначьте встречи с авторитетными сотрудниками компании и побеседуйте с каждым отдельно. Затем соберите всех вместе и расскажите о себе, своих принципах и системе работы. Готовьтесь к вопросам. Если не видите общей картины и не можете поручиться за свои ответы, не спешите отвечать. Запишите вопросы и пообещайте в них разобраться.

**Во-вторых**, проведите собеседование с каждым подчиненным — даже с тем, кто проработал на предприятии десятки лет. История и причины прошлых неудач помогут вам дополнить общую картину. Решение об их дальнейшей работе вы должны, ответив самому себе на вопрос: *«Взял бы я этого человека на работу, если бы это была моя собственная компания, я бы платил деньги из своего кармана, а количество ресурсов и кадров было бы ограничено?»*

Есть сомнения — увольняйте или не берите на работу.

**В-третьих**, начните создавать сильную команду. Вы в начале пути, имеете своеобразный карт-бланш и еще не утратили доверие начальства. Пользуйтесь этим сразу, потому что потом будет поздно, а времени и желания может не хватить.



Анекдот. Руководитель, увольняясь из компании, дает своему преемнику два конверта и говорит:

— Когда будет жопа, открой первый. Когда будет вторая жопа, открой второй. Но не открывай раньше времени!

Приходит время, и новый руководитель сталкивается со сложностями. Он открывает первый конверт и читает:

— Вали все на меня.

Руководитель приходит к начальству, сваливает проблемы на бывшего шефа и ему все прощают.

Потом — снова жопа. Он открывает второй конверт и читает: «Готовь два конверта».

В начале пути есть возможность что-то просить. Дальше будет сложнее.

### 3. ОПРЕДЕЛИТЕ ОБЯЗАННОСТИ

Допустим, вы отвечаете за два направления — продажи и маркетинг. В этом случае возьмите под основное управление двух ведущих менеджеров. Еще лучше, если вы назначите их начальниками отделов без повышения зарплаты, а также поставите цель, при достижении которой они получают соответствующие их должности оклады. Точно определите их план и мотивацию — должно быть ясно, что они получают при достижении цели.

Такой ход позволит вам быстро поднять дух людей, зажечь огонь в их глазах и поднять свой авторитет.

## 4. НЕ ЭКСПЕРИМЕНТИРУЙТЕ

Сегодня на рынке избыток тренингов, где учат экспериментальным способам управления, увы, не апробированным годами.

Если будете экспериментировать в управлении, вам непременно захочется устроить революцию, которая отбросит компанию от поставленной цели. Хотите — сделайте пилотный проект, но лишь когда вы уже утвердились в должности, а за спиной стоит сильная команда.

В некоторых областях — особенно в продажах — управление должно быть строго вертикальным. Новые его виды тут не работают и не будут! Путь к высоким результатам лежит только через авторитарное и жесткое управление.

## 5. РЕШАЙТЕ КОНФЛИКТЫ МИРНО

В новой компании вы, скорее всего, встретитесь с противостоянием. Вместо того чтобы строить стену в ответ, уверенно войдите в конфликт, поймите его причину и разрешите его мирно и умно. Как говорят на Востоке, отрежьте голову хлопком. Будьте выше и дипломатичней, ведь вы — руководитель, а подчиненные всегда боятся перемен.

Вам не простят отсутствия только одной компетенции — умения вести переговоры. Руководитель, не изучивший эту тему достаточно глубоко, бесполезен для компании и сотрудников.