

МАКСИМ БАТЫРЕВ

# 45 ТАТУИ- РОВОК МЕНЕДЖЕРА

Правила  
российского  
руководителя

МИО

МИФ Бизнес

Максим Батырев

**45 татуировок менеджера. Правила  
российского руководителя**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2014

УДК 658.8  
ББК 60.82

**Батырев М.**

45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя / М. Батырев — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2014 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00195-758-4

Названия глав этой книги – татуировки. Это свод принципов и правил, проверенных многолетней практикой успешного менеджера, его житейский и организаторский опыт. Это простые и яркие истории о том, как и почему надо вести дела, если хочешь добиться успеха. За каждой из этих глав стоят осмысленные действия, чья-то боль, мучения, радости, удачный и неудачный опыт, увольнения и лидерство, а главное – нужный результат. Читайте, чтобы получать именно его!

УДК 658.8  
ББК 60.82

ISBN 978-5-00195-758-4

© Батырев М., 2014  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2014

## Содержание

Предисловие партнера издания	6
Резолюция: изучить, законспектировать, осмыслить, применять!	7
От автора	9
1. Сначала научитесь играть по правилам, потом придумывайте свои	11
2. Читайте, осмысливайте. Тренируйте главную мышцу	14
3. Отказывайтесь от неверных стратегий – это проявление силы	18
4. То, что очевидно для вас, не очевидно для других	21
5. Ищите сильных, слабые прилипнут сами	24
6. Каждого можно простить за ошибку (при определенных обстоятельствах)	27
7. Не делайте работу за подчиненных	30
8. Не вступайте в переговоры с террористами	32
9. Клиенты – наше всё	35
10. И даже в кабаке вы – менеджер!	38
Конец ознакомительного фрагмента.	39

# Максим Батырев (Комбат) 45 татуировок менеджера Правила российского руководителя

Издано с разрешения автора

Издано при поддержке компании iSpring

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© М. Батырев, 2014

© Издание. Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020



*Посвящается моим главным учителям Валерию Владимировичу и  
Татьяне Витальевне БАТЫРЕВЫМ*

*Любое сходство с реальными людьми прошу считать  
случайностью.*

*За время написания книги ни один человек и ни одно животное не  
пострадали.*

## Предисловие партнера издания

Когда эта книга попала мне в руки, я не знал, как к ней относиться. Слово «менеджер» в названии обычно настраивает меня довольно скептически. Коллеги настойчиво рекомендовали – решил полистать. С первых страниц зацепила мысль, что фундамент компании – это принципы, по которым вы ведете дела. Не технологии, не ноу-хау, не клиентская база, а принципы, этические нормы и правила. Под этим я всегда был готов подписаться на 100 %.

Эта книга не свод готовых рецептов для менеджера, а увлекательный рассказ. Батырев откровенно, не щадя себя, знакомит нас с опытом современного российского руководителя, добытым кровью и потом в «полях». И плохой, и хороший, это исключительно наш опыт, это не только наша боль, это наш актив, наши точки роста.

Мы провели 70 лет в пионерском лагере, пока весь остальной мир двигался вперед. Да, мы научились запускать ракеты, перекрывать Енисей и т. д. В то же время мы привыкли, что за нас решают; нас кормят не очень хорошо, зато регулярно; нам диктуют, что говорить и думать. Стиль жизни «не высовываться» был нормой, состояние «ждуна» до сих пор комфортно для многих.

Сейчас мы наверстываем упущенное. В России наступает время больших проектов. Большие проекты – это не про географию и ресурсы. Это в первую очередь про большие человеческие качества: целеустремленность, талант, готовность идти до конца вопреки всем обстоятельствам.

Наша компания iSpring из небольшого города с населением всего 250 тысяч человек. Йошкар-Олу не так-то просто найти на карте. Многие удивляются, узнав, что здесь растут компании с мировым именем. Как так получилось?

Как и Батырев, мы тоже когда-то не знали, как выставить счет клиенту. И много чего не понимали про бизнес. Но оказалось, что не это главное. Главное – это правильная мечта. И принципы. И порядочность. Возможно, кому-то это покажется неважным, но без этого бизнес не работает. Хотите устойчивого роста – ведите дела по правилам. Деньги, вопреки распространенному мнению, все-таки пахнут.

Эта книга про нас и наше время, про те задачи, которые мы решаем здесь и сейчас. Это проверенные практики руководителя, который научился делать большие результаты в суровых реалиях российского бизнеса. Читать всем.

*Юрий Усков, CEO и основатель iSpring*

## Резолюция: изучить, законспектировать, осмыслить, применять!

Вам необходимо прочитать эту книгу. Вдумчиво. Не спеша. Если вы руководитель или хотите им стать. Если вы успешны и если не очень. Почему? Ее написал ПРОФЕССИОНАЛ. Человек, который систематизировал и описал свой ПУТЬ. К успеху. Внимание: не к удаче. К успеху.

Возможно, вы спросите: а что такое успех? И добавите: ну, знаете, это такое сложное понятие... Конечно. Вы правы. Но есть один признак, который учитывает все нюансы. Успешный человек на вопрос, *счастлив ли ты*, отвечает: *да*. Он не говорит: ну... счастье... знаете ли... оно для каждого свое...

Это книга о менеджменте. Книг о менеджменте миллионы. Но эту книгу написал профессионал. И описал в ней правила, эффективность и значимость которых проверял на себе. И поэтому он имеет право делиться с вами.

Вы можете спросить: а какие гарантии? Никаких. Ибо нет технологий, которые позволят вам не использовать свою голову. Поэтому я и вынес в заголовок такую вот резолюцию.

Правила управления от Максима Батырева (он известен под прозвищем Комбат) конкретны, практичны, результативны и обоснованны. Они опираются на принципы эффективного менеджмента. Поэтому если вы начнете их использовать, то увидите: работа ваших подчиненных становится более осмысленной, ответственной и результативной.

Легко ли будет применить эти правила? Возможно, что и нет. И получится все не сразу. Потому что использование любого нового навыка требует изменения своих привычек. Но именно наши сегодняшние привычки не позволяют нам быть в желанной точке мира. Так что...

Правда, есть иной путь. Например, сидеть под елкой и ждать Деда Мороза. Или покупать «таблетки счастья», тем более, продавцов огромное количество.

Достаточно ли изучить эти правила, чтобы стать эффективным руководителем? Нет. В менеджменте не бывает достаточных знаний. Руководитель идет *путем воина*. И знает, что вершина мастерства недостижима, но каждый день нам дан, чтобы на шаг к ней приблизиться. И мастер не тот, кто достиг вершин, а тот, кто всегда в пути. Поэтому Максим Батырев – мастер. И его правила заслуживают внимания.

Возможно, некоторые правила испугают руководителей прекраснодушных и трепетных, кои жаждут превратить свои структуры в стаю весело порхающих довольных мотыльков, радостно и вдохновенно работающих под руководством мудрого и доброго босса. И регулярно приносят ему ведра с нектаром. Если вы немного похожи на описанный тип, то эту книгу вам читать не стоит. Во избежание, как говорится. Поскольку в ней нет ни слова про всякого рода «корпоративные ценности», которыми многие пытаются «окормлять» свои компании в надежде на результат. Я читал очень много таких документов. Все они напоминают плохой перевод Библии. И ни один не работает. Что весьма удивляет авторов.

Так вот, правила Максима работают. Если вы будете их применять, а не ограничитесь прочтением текста.

Во всем ли я согласен с Максимом Комбатом Батыревым? Нет. Некоторые вопросы я предлагаю решать по-другому. Но за Максимом – результат, поэтому его методика должна быть изучена. А, как учил нас великий Конфуций, «...есть разные способы достигнуть результата».

В 2013 году я отметил 20-летие своей работы в профессии. Я обучил многих руководителей. Но когда мои технологии одобряют руководители – *мастера*, такие как Максим, – это отдельное удовольствие и особая гордость.

Рекомендую. Если, конечно, вам интересен результат.

*Александр Фридман,  
консультант и бизнес-тренер в области профессиональной эксплуатации  
персонала*

## От автора

– Бумеранг изобрели в Австралии. А что было бы, если б его изобрели в России?

– А зачем нам бумеранг? У нас грабли есть!

**Шутка из КВН**

Говорят, что книгу хочет написать каждый. При этом находится тысяча причин, почему это нужно сделать «потом». Последний раз, пару лет назад, я придумал себе такую причину: у меня не хватает убедительных аргументов для того, чтобы менеджеры (так я называю руководителей, а вовсе не специалистов по продажам) эту книгу покупали.

Став победителем во всероссийских конкурсах «Коммерческий директор года – 2012» (его проводила компания Salecraft), «Менеджер года – 2012» (организован Международной академией менеджмента и Правительством Москвы) и войдя в топ-1000 лучших менеджеров страны по версии ИД «Коммерсантъ», я такие аргументы нашел. Вот, например: компания «Что делать Консалт», в которой я являюсь одним из директоров, пятый год подряд становится безоговорочным лидером в своей отрасли.

Мы далеко не всегда были лидерами, а я далеко не всегда был директором. Консультант по стратегическому управлению организациями Тигран Арутюнян говорит, что мой успех – это не классический случай для мировой практики: мне удалось достигнуть его всего за одиннадцать лет, без связей, откатов, европейского образования, зато с тысячей ошибок, сотней падений и серьезными испытаниями типа четырехчасового сна в сутки в течение нескольких лет.

Зачем топ-менеджеру писать книгу? Не консультанту, который продаст благодаря ей свое имя и услуги, и не собственнику бизнеса, который таким образом пропиарит свою компанию? Топ-менеджеру – зачем?

Например, затем, что у нас практически нет отечественных книг, которые наемные менеджеры пишут для наемных менеджеров. При этом наемных руководителей у нас на порядки больше, чем собственников и консультантов.

Это во-первых.

Проделав путь от маленького продавца до победителя профессионального конкурса федерального масштаба, я хочу поделиться своим опытом. Хочу показать свои грабли, на которые наступал и набивал себе шишки, свои успехи и неудачи, чтобы другим наемным менеджерам или тем, кто хочет стать таковыми, было легче подниматься и возродить нашу страну.

Во-вторых, эта книжка затем, что нужно уметь быть благодарным. Тем людям, у которых учишься и хорошему, и плохому. Педагогам, менеджерам, сотрудникам и близким.

Все, что здесь описано, имело место в пределах одной организации – в компании «Что делать Консалт», которой исполняется в 2013 году 20 лет. Книга показывает нашу организацию изнутри – со всеми сложностями, проблемами, внутренней кухней. Иногда бывает такое: читаешь про крутую компанию, и подкатывает ком к горлу, становится противно от наигранности и фальши. Здесь всё правда. Здесь про судьбу с ее поворотами и про то, как мы вместе выходили на прямую.

Я очень старался, чтобы читалось легко, так как ненавижу поучительные истории в духе «как стать успешным/миллиардером за 24 часа» или книги готовых рецептов по менеджменту. Ведь даже если абсолютно точно воспроизвести все технологии и способы из таких книг, они не будут работать при отсутствии прочного фундамента, на котором построены ваша компания и ваше подразделение. А фундамент – это в первую очередь принципы, по которым вы ведете дела. В этой книге я называю принципы *татуировками*, так как они навсегда впечатывались в

меня после разных событий, происходивших в жизни. От удара в челюсть до водопадов женских слез. Это мои грабли, это мои шишки, это мои *татуировки*. Мой руководитель Ольга Фирсовна Самохина говорит, что в этой книге я обнажаю свое менеджерское сердце перед читателем и что далеко не каждый может решиться на такой шаг.

Название каждой главы – это *татуировка*, оставленная на долгую память теми уроками, которые преподносила мне судьба менеджера и прочие крутые повороты жизни. Они никогда не исчезнут из моей памяти, как настоящие татуировки – с тела, и всегда сопровождают меня.

Самая главная моя цель – объяснить, *почему* надо вести дела именно такими способами, какие здесь описаны, если хочешь добиться успеха. За каждой новой главой лежат осмысленные действия, чья-то боль, мучения, радости, удачный и неудачный опыт, подъемы и падения, увольнение и лидерство, а главное – нужный результат.

И еще. Я знаю, что эту книгу будут читать люди, у которых по любому поводу имеется особое мнение. Таких везде хватает. Так вот, если у вас будет желание меня покритиковать, поспорить со мной, то делать этого не нужно. Это мой опыт, это моя жизнь, это мой путь, и я считаю их правильными. У меня нет претензий быть экспертом или истиной в последней инстанции, и я не навязываю вам свое мнение. Зато знаю точно: любой человек всегда пребывает в одном из всего двух состояний – защиты или обучения. Читая эту книгу, можно учиться, а можно материться.

Заканчиваю. Перед тем как вы начнете рассматривать мои татуировки, я вспомню одно из моих любимых изречений. Это сказал Леонардо да Винчи.

Все люди делятся на три типа:

- те, кто видит,
- те, кто видит, когда им показывают,
- те, кто не видит.

Желаю вам видеть всегда и везде!

Удачи!

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

*На танцевальные вечера трудящиеся должны приходить в легкой одежде и обуви. Танцевать в рабочей и спортивной одежде запрещается.*

*Танцевать в искаженном виде запрещается.*

*Танцующий должен исполнять танец правильно, четко и одинаково хорошо как правой, так и левой ногой.*

*Женщина имеет право в учтивой форме выразить неудовольствие по поводу несоблюдения мужчиной положенного расстояния в три сантиметра и потребовать объяснения в учтивой форме.*

*Куриль и смеяться следует в специально отведенных для этого местах.*

***Правила поведения на танцевальных вечерах, СССР, 1974 год***

В какой-то не особо запоминающейся книге по бизнесу (заранее прошу прощения у автора) я прочитал особо запоминающийся пример на тему о том, как это прекрасно – нарушать установленные правила. Так как автора и источник я не помню, то передам смысл прочитанного близко к тексту:

Нарушать правила – это прекрасно! Только те, кто нарушает правила, могут добиваться поистине выдающихся результатов. Давайте рассмотрим мое утверждение на примере Голливуда. Давно известно, что в Голливуде есть формула успеха, которая приносит сотни миллионов долларов кассовых сборов. Формула эта состоит из трех составляющих:

- 1) фильм не должен идти больше двух часов;
- 2) у фильма должен быть счастливый конец;
- 3) главный герой должен в конце остаться жив.

И вот появился на сцене Джеймс Кэмерон с «Титаником» – фильмом, который изменил всю киноиндустрию! Он нарушил все возможные правила!

- 1) фильм идет почти 3,5 часа;
- 2) в конце почти все персонажи погибают, включая...
- 3) ...главного героя.

Как известно, этот фильм первым в истории собрал больше миллиарда долларов в прокате по всему миру и до сих пор продолжает удерживать первую позицию в рейтингах!

Учитесь у Джеймса Кэмерона! Он не соблюдал правила и победил!

Когда я читал это, я злился.

Ребята, вы чего?! А как же «Терминатор», «Чужие», «Правдивая ложь»?

Все эти фильмы, благодаря которым Кэмерон стал знаменитым, хиты, побивавшие кассовые рекорды, сняты по правилам Голливуда! Разве нет?

Меня не просто раздражает – бесит тенденция, которая прослеживается несколько последних лет и засоряет мозги молодому поколению: «Учиться не надо! У Билла Гейтса и

Стива Джобса не было образования, и они стали миллиардерами! Вузы и школа ничего не дают!»

А ничего, что они пахали как проклятые по двадцать часов в сутки? Ничего, что они были гениями, что таких людей можно пересчитать по пальцам *одной* руки – а на планете нас несколько миллиардов?

Новомодная волна – сообщество «Бизнес-молодость» твердит: «Не работайте на дядю! Открывайте свои компании, ребята! Вот шестнадцатилетняя девочка Оля из Сыктывкара начала мыть окна – и теперь зарабатывает 40 000 рублей каждый месяц!»

А что станется с Олей через пять лет?! Она же ничему не научится! Она же всю свою жизнь будет мыть окна!

Читать не надо! Кто-то пытается навязать тебе свое мнение и зомбировать мозг! Будь свободным, делай что хочешь!

А как же развитие разума, подстегивание собственного воображения, формирование личных убеждений на основе базовых знаний?..

Порой мне это напоминает странную разновидность геноцида – интеллектуальную. Даже иногда боязно, что будет с теми, кому сейчас четырнадцать или пятнадцать, лет через десять.

Я глубоко убежден, что в любом социуме нужно поначалу научиться играть по правилам, и постоянно твержу об этом своим сотрудникам, которые ищут «волшебные кнопки» успеха.

А научила меня этому секция бокса, в которую я попал как раз в четырнадцать лет.

...В уже далеком 1995 году после очередной серии «Рокки» я решил, что пора становиться боксером.

Когда я ехал первый раз на автобусе в соседний город на первое занятие по боксу, мне представлялись, как наяву, ринг, титул абсолютного чемпиона мира, тысячи фанатов, руки, растягивающие над головой пояс чемпиона, несчастное лицо моего соперника и красивые женщины, выстраивающиеся в очередь за автографом.

Мама с папой после долгих уговоров нашли деньги на занятия настоящим мужским спортом да еще и купили мне новые кеды. Я зашел в зал, увидел группу старших товарищей, боксирующих на ринге (на настоящем ринге!), десяток боксерских груш, суровые мужские лица с плоскими носами и здорового тренера. Все было как в кино.

«Эй, новичок! Давай в строй!» – крикнули мне.

Нас оказалось человек двадцать пять. Я ждал, что нам сейчас выдадут боксерские груши и начнут учить правильно бить, но нас заставили бегать вокруг ринга. Шестьдесят кругов.

После чего тренер сказал, что мы свободны и можем расходиться по домам.

Конечно же, я был обескуражен таким развитием событий, но подумал, что это проверка на прочность, и приехал в следующий раз. Нас заставили бегать шестьдесят кругов и еще десять пройти на корточках. А бить негодяев нас опять не учили.

В третий раз было то же самое, что во второй, а в четвертый то же самое, что в третий, плюс 10 кругов бегом, но только задом наперед.

Я негодовал и раздражался. Как же так? Где мой чемпионский пояс?! Где постановка ударов в челюсть? Где инструкция, как правильно вставлять капу и сплевывать в ведро, которое держит возле тебя помощник тренера?!

После пятого раза я не выдержал и пошел к тренеру.

– Что-то я не пойму, здесь секция бегунов вокруг ринга или настоящий мужской клуб?

– Мы с вами разрабатываем дыхалку. Прежде чем вас станут чему-то учить, мальчишки, вам нужно научиться дышать.

– Я дышать умею, давай меня учи боксировать!

– Обожди, все по порядку должно быть.

– Я хочу перчатки и спарринг-партнера. Учи меня драться, а не бегать!

Тренер улыбнулся, позвал приземистого паренька, что-то пошептал ему на ухо и сказал, что на следующем занятии он будет со мной спарринговать.

Перед боем я еще раз пересмотрел «Рокки», настраивая себя на главную битву в жизни, разминал кулаки, похрустывая костяшками, крутил головой, подпрыгивал, как настоящий боксер, представляя себе, как буду стоять когда-нибудь на пьедестале и пускать слезу под гимн России.

И вот он, этот момент! Тренер, слегка ухмыляясь, надел мне перчатки, зашнуровал шлем и вставил в рот настоящую капу. Мне было непривычно, но я знал, что каждый настоящий боксер прошел через это. Ринг, дайте мне ринг!

Двадцать четыре пары глаз из ясельной группы провожали меня завистливыми взглядами. Мой соперник выглядит спокойно, шлема на нем нет – значит, надо сразу бить в челюсть! Бой.

Я подбегаю к нему, размахиваюсь, как древнерусский богатырь в чистом поле. Удар. Ой, соперника нет, он уже сзади прыгает и улыбается. Ах, так! Бегать от меня будешь? На тебе!

...Опять его нет.

В общем, так продолжалось минут пять, после чего я почувствовал легкое головокружение и дикую жажду. Мне нечем было дышать в этом гребаном шлеме, перчатки отяжелели, а ноги вообще стали свинцовыми. Как вы понимаете, ни один мой удар цели не достиг.

И тут мой соперник откуда ни возьмись появляется передо мной и бьет меня правой рукой, которая почему-то страшно похожа на железобетонную балку. Хотя наблюдавшие за мной сочувствующие товарищи говорили мне, что он меня только легонько пнул, мне так не показалось. В момент падения на ринг я думал, что на меня налетел товарный поезд.

Это был мой последний бой и хороший урок тем ребятам, которые поначалу меня поддерживали и тоже не хотели *просто так* бегать вокруг ринга. После этого они резко передумали и побежали свой марафон с большой радостью.

С тех пор на челюсти у меня осталась татуировка «Сначала научись играть по правилам, потом придумывай свои».

Боксер из меня не вышел, но урок я запомнил на всю жизнь. Где бы я ни появлялся с тех пор, я учился играть по правилам системы, пытаюсь разобраться в природе этих правил и мотивах, по которым они были приняты.

В бизнесе точно так же. В жизни тоже. Нельзя заработать сразу миллион, если ты не научился зарабатывать рубль. Нельзя стать директором, если ты не поруководил отделом. Нельзя привлекать много клиентов, если ты не научился понимать, что ими движет. И так далее.

Всегда надо учиться играть по правилам и не искать волшебных кнопок.

Даже если Джеймс Кэмерон лично расскажет вам, как нарушать правила, навряд ли у вас получится «Аватар».

А вероятность того, что вы Стив Джобс, составляет 1:7 021 836 029.

## 2. Читайте, осмысливайте. Тренируйте главную мышцу

*Как развить воображение, если вам все время скормливают готовые образы?*

*Двоемыслие – значит сознательно верить в ложь, зная, что это ложь!*

*Примеры из повседневной жизни: «надо быть красивой, чтобы быть счастливой», «мне нужна операция, чтобы стать красивой», «я должна быть худой, известной, модной»...*

*Юношам внушают, что девушки – шлюхи, самки, вещь. Их можно бить, унижать... Это маркетинговый холокост!*

*Круглые сутки, всю нашу жизнь власть имущие отупляют нас! Поэтому, чтобы защититься от проникновения этой тупости в наше мышление, надо учиться читать!*

*Мы должны подстегивать собственное воображение, развивать свой разум, отстаивать свои убеждения, верить в них! Мы должны это уметь, чтобы сохранить и сберечь собственную личность.*

**«Учитель на замену». Монолог учителя перед учениками**

Говорят, что коллекционировать что-либо – ненормально. Я очень во многом ненормальный. Даже можно сказать, что я фетишист. И одна из самых сильных моих зависимостей – книги.

Всю свою сознательную жизнь я читаю. Однозначно благодаря родителям, за что им отдельное огромное спасибо.

Помню, как в первом классе изумились те товарищи, которые тестировали нас под песочные часы на скорочтение: абзацы, которые надо было успеть прочитать за минуту, я закончил к середине положенного срока.

Классе в пятом в городской библиотеке закончилась не прочитанная мною детская литература. Пришлось переходить на «взрослые» книги.

Родители подписывали меня на четыре или пять периодических изданий, которые я проглядывал в тот же день, когда их опускали в почтовый ящик.

Помню, когда учился в военном училище, удивление однокурсников. Я был единственным курсантом, выписывающим газеты, а книги глотал одну за другой. На старших курсах нам выдавали целых 1200 рублей стипендии, и приходилось ездить в Москву, в издательства, потому что так получалось дешевле. Чрезвычайно довольный собой, я привозил обратно стопки книг и радостно прибывал очередную полку к стене маленькой комнатенки в общежитии. Сожитель мой был, увы, не рад.

Но когда я устроился на работу, читать профессиональную литературу у меня не возникло никакого желания. Честно пытался, и ничего не получалось: я воспринимал советы авторов бизнес-литературы как попытку научить меня жить. Меня! Двадцатидвухлетнего, «взрослейшего» мужчину с «колоссальным житейским опытом», какие-то незнакомые дядьки и тетьки пытаются учить жить! Да пошли они!

Мой первый руководитель Н. А. очень активно настаивала, чтобы я прочитал одну бизнес-книгу по переговорам. Очень хорошо помню, что это была книга Аси Барышевой, известного бизнес-тренера по продажам. Пришлось себя заставить, потому что давление руководителя оказалось сильнее, чем нежелание учиться у незнакомцев.

Забегая вперед, скажу: десять лет спустя, к моменту выхода ее третьей книги, «Продажи по-взрослому», Ася уже была моей хорошей знакомой. Она посвятила целую главу работе возглавляемого мной подразделения.

*Фишки, инструменты и приемы* из той книги работали, у меня пошли первые продажи, и, конечно же, я начал заглатывать профессиональную литературу, не жуя. Библиотека моя росла в какой-то геометрической прогрессии, и книги по бизнесу превратились в наркотик.

По моей собственной оценке, большая часть тех или иных моих личных достижений связаны с тем, что я прочитал, и с последующей рефлексией, довольно быстро переходящей в действия.

Тем не менее очень-очень многие люди не понимали, зачем я трачу 1000, 3000, 5000, а иногда и 10 000 рублей в месяц на книжки. Буквально крутили пальцем у виска и говорили, будто я ненормальный. Да, я действительно был таковым. Но люди не читающие всегда оставались где-то позади, на месте, продолжая крутить пальцем. А те, кто читал, росли вместе со мной не по дням, а по часам. И я был очень рад тому, что мне удалось подсадить на этот *наркотик* несколько десятков человек.

Знаете, что самое интересное? Очень многие, начав читать, говорят: «Какой же я был дурак, что не начал раньше!»

Причем признаюсь честно: книги – это инвестиции, которые возвращаются.

Все потраченные деньги возвращались уже через пару месяцев...

Как-то раз в нашей компании проводил семинар Игорь Манн. Он рассказывал, что читает везде и сейчас в его копилке около шестисот книг по бизнесу. Тогда я загорелся и решил побить его рекорд. Шестисотую я прочитал, когда мне было чуть больше тридцати лет.

Книги затягивали. Надо научиться вести тренинги? Я штудировал сочинения умных людей и из десяти книг извлекал что-то свое. Надо научиться брать интервью? Покупал издания для журналистов и превращал знания в навыки. Изучить вопрос лидерства? Подбора персонала? Делегирования? Мотивации? Копирайтинга? Ведения блогов? Десятки томов, тысячи страниц по каждому вопросу!

Однажды фотография моего книжного шкафа, выложенная на странице «Манн, Иванов и Фербер» в Facebook, выиграла конкурс книжных шкафов, за что мне подарили еще парочку книг с автографами авторов.

На работе шкаф с провисающими полками смотрелся не очень привлекательно, и мы создали из этих книг библиотеку нашей компании – пусть сотрудники читают и развиваются.

Тем не менее личным примером удавалось заразить далеко не всех. Достаточно много людей читать не хотели. До сих пор я иногда слышу странные фразы типа: «*Да что там я могу прочитать? Меня жизнь научит*». Или: «*Нашему русскому бизнесу все эти американские модели никогда не подойдут*».

До сих пор считаю, что люди, которые даже не пытаются начать читать, просто придумали себе стальное алиби, которым прикрывают собственные слабость и лень.

Хотя есть и другие, особенные люди. Они читают просто так. С одним из таких товарищей я встретился несколько лет назад и долго не мог понять, почему книги сквозь него проходят, как вода через решето. Оказалось, что этот человек читает бизнес-литературу, как обыкновенную книжку. И совершенно не осмысливает полученную информацию. Даже не рефлексировать по поводу прочитанного. Прочитал – и все.

Я даже предположить не мог, что люди могут читать не так, как я. Но когда я встретил этого человека – а он, понимаешь, просто повышал свой интеллектуальный уровень и превращался в хорошего теоретика, – тогда-то у меня и появилась татуировка: «**ЧИТАЙ И ОСМЫСЛИВАЙ ПРОЧИТАННОЕ!**»

Именно такое чтение мне и помогло. Если бы я не применял идеи и фишки из чужого успешного бизнес-опыта, я сдался бы на третьей книге и читать бы перестал. Убедился бы, как другие, будто «смысла нет», и бросил.

Но даже это не главное.

Сейчас пойдет сложный текст, но прошу напрячься. То, что написано дальше, очень серьезно.

Общаясь с множеством людей, я пришел к выводу, что уровень интеллекта и творческих способностей находится в прямой пропорциональной зависимости от качества и количества стимулов, которые получает наш мозг. Как любой мускул, любая мышца развивается благодаря нагрузкам. Чем больше и чаще мы будем использовать свой творческий «мускул», или, проще говоря, мозг, тем сильнее он станет. Короче, мозг нужно тренировать.

Ни для кого, наверное, не секрет, что ни одна живая система (человеческий организм, коллектив, страна, дерево, цветная капуста) не может оставаться в нейтральном состоянии. Она либо деградирует, либо развивается. Другого не дано. Развиваться она может исключительно от воздействия внешних факторов, или стимулов. Если стимула нет, система начинает деградировать. При этом стимулы тоже могут разрушать, если они некачественные. Некачественным стимулом для человеческого мозга может быть, например, «Дом-2» на ТНТ, или для желудка – полуфабрикаты с добавлением бесконечного количества канцерогенов.

Отсутствие стимулов ведет к гибели системы. В этом и заключается суть эволюции: все, что не находит в нас применения, природа попросту забирает обратно. У некоторых рыб, живущих в глубинах океана, нет глаз. Причина в том, что эти рыбы не пользуются зрением, а все, что не используется, постепенно атрофируется. И наоборот: все, что мы используем и постоянно тренируем, наливается силой.

Это значит, что чем больше человек читает книги про продажи, коммуникации, менеджмент, маркетинг (да про что угодно!), тем чаще в голову ему приходят новые идеи для бизнеса, для личной эффективности.

И поэтому с каждым днем такие люди все лучше разбираются в сути, в смыслах, в логике того, чем увлечены. А это, в свою очередь, происходит, потому что мозг отвечает на стимулы, которые мы ему даем.

Короче, просто так гениальная идея в голову прийти не может.

Теперь про качество стимулов.

Недавно в журнале Chief Time прочитал небольшую историю про академика Наталью Петровну Бехтереву. Это научный руководитель Института мозга человека РАН.

Суть статьи заключалась в следующем. **НАУЧНО УСТАНОВЛЕНО**, что происходит в мозгу при самых разных воздействиях.

Когда человек начинает делать что-то новое, то сначала включается весь мозг, который начинает активно работать. Постепенно различные его области начинают отключаться, и в рабочем состоянии остаются только необходимые для текущей операционной деятельности. Поэтому, если человек всю жизнь занимается «стереотипной» деятельностью – например, стоит за конвейером и ничего нового не читает, а свободное время проводит за игрой в домино, – то у него задействованы только две части мозга: одна отвечает за конвейер, а другая за домино.

Так вот, теперь главное. Остальные части мозга атрофировались.

И в 40 лет этот человек уже ни за что не сможет выучить иностранный язык. Эта часть мозга, недогруженная стимулами, за многие годы привыкла не работать – и перестала работать.

Вот отрывок из статьи про Наталью Бехтереву: «Когда я работала с пациентами, испытывающими затруднения с памятью, и спрашивала у них: “Вы много читаете?” – “Да, все газеты”. А тогда все газеты у нас были почти одинаковые, и я отвечала: “Если не станете читать что-то другое, то я не завидую вашей старости”. Нужно практиковать хотя бы разнообразное чтение».

Если хочешь, чтобы у тебя были сильные руки, надо качать мышцы на руках.

Если хочешь, чтобы у тебя были сильные ноги, надо бегать и приседать.

Если хочешь быстро соображать, быстро принимать решения и совершать открытия, нужно качать самую главную мышцу в организме – наш драгоценный мозг.

Читая профессиональную литературу, начинаешь понимать концепции и смысл ведения бизнеса. И становишься сильнее.

Читая художественную литературу, начинаешь понимать жизнь. И становишься мудрее. Кстати, бульварные романы – стимул некачественный.

Общаясь с умными и успешными людьми, воспринимаешь их опыт и сам становишься ближе к успеху.

Начнешь разбираться в восточной культуре, согласишь умное кино, освоишь любые новые и качественные навыки и теории – и твоя мышца заработает во всю мощность, двигая твое развитие. Уклонишься – она атрофируется и деградирует. Или, если хотите, отупеет.

Так что читайте, осваивайте прочитанное и тренируйте самую главную мышцу в организме. И не забудьте сделать себе татуировку, прямо на лбу. У меня такая есть. Помогает!

### 3. Отказывайтесь от неверных стратегий – это проявление силы

*В деревне жил ослик упрямый,  
Он травку щипал без забот.  
Кушал овес, но не слушался маму  
И делал все наоборот.  
Маму послушаться – разве возможно?  
Был удивлен даже слон,  
Но ослик упрямый не слушался маму,  
Поэтому вырос ОСЛОМ.*

*Детское стихотворение*

В 2000 году мне оставался всего год до выпуска из Серпуховского высшего военного командного инженерного училища ракетных войск стратегического назначения Российской Федерации. Я уже более чем адаптировался и набрался сил, у меня было много друзей и единомышленников, и, конечно же, я хотел стать настоящим офицером. Очень наглядно представлял себе брызги шампанского на выпускном, золотые погоны на белой рубашке и распределение куда-нибудь в район Канска или, если повезет, Тейково с прохождением дальнейшей службы на славных «Тополях-М».

Как раз в то же время из тех же войск увольнялся по выслуге лет мой отец. Я не знаю, какие именно махинации в тот момент проводили в Минобороны, но после двадцати семи лет выслуги подполковник Вооруженных сил нашей страны остался без жилищного сертификата, который был положен всем военным пенсионерам.

После этого отец посчитал своим долгом *не дать* мне сделать карьеру офицера. В одно из воскресений он приехал ко мне в училище. Разговор был тяжелым. Я очень не хотел бросать дистанцию за сто метров до финиша. Я был одним из лучших курсантов своей роты, за последние три года не получил ни одной четверки в аттестат, и у меня уже даже была написана дипломная работа. К тому же во мне играла юношеская романтика, состояние неопределенности на «гражданке» пугало.

Но отец настоял на своем. «Сын, это неверная жизненная стратегия. Я уже отслужил больше половины своей жизни за нас двоих. Этого хватит и на тебя тоже, мы свой долг стране отдали. Если ты считаешь, что отступать от намеченных стратегий – слабая позиция, ты ошибаешься. Это проявление силы – направить свою жизнь в другое русло и проявить себя в другом».

Конечно, после таких слов я расхотел становиться офицером и уехал в Москву переводиться в гражданский вуз.

Этот урок я запомнил на всю жизнь.

Всегда жаль бросать то, что ты создаешь вокруг себя, чем обрастаешь, что умеешь и знаешь. Здесь все так знакомо, а там, в неизвестности, страшно и неясно. Лучше синица в руках, чем жираф в облаках.

Но все-таки нужно уметь менять стратегию. Нужно уметь сворачивать с пути, искать другие модели поведения, пробовать что-то новое, иногда шагать назад, если, помыкавшись, понимаешь – того, чего так хотел, достичь не удастся.

Бывает, мне приходится снимать людей с должности менеджеров, потому что они не справляются. Это неприятно не только им, но и мне, я вам скажу. Не самая легкая задача – сказать человеку, что он не справился, и при этом оставить его работать в компании на другой должности. Люди в таких случаях четко делятся на две категории: одни ничего не хотят слы-

шать, «цепляются» за должность, пытаются уловками, уговорами и манипуляциями остаться в кресле большого босса, а когда не получается – уходят из компании. Вторым гораздо тяжелее, но они держатся достойно и делают шаг назад. По моему опыту, эти сотрудники, отказавшись от прежней стратегии, выигрывают в ста процентах случаев. Они возвращаются на предыдущие позиции, где их деятельность была эффективной и результативной. У бывших руководителей появляется возможность смотреть на бизнес другими глазами. Зная, что и как происходит уровнем выше и как там принимаются решения, эти люди начинают работать еще плодотворнее и показывают себя, как правило, настоящими экспертами во всех вопросах на своем новом/старом уровне.

Однажды я читал интервью с одним японским топ-менеджером, который утверждал: самым главным уроком в его жизни было понижение в должности. Это позволило ему потом достичь серьезных карьерных и профессиональных успехов.

Смена стратегии, в том числе отказ от ранее выбранной, может привести к отличным результатам. Главное – это позиция сильного. Осознанная позиция закаленного, мужественного человека.

Люди, которые упираются тогда, когда у них не получается реализовать свою стратегию, и при этом не меняют способы достижения цели и держатся за свою стратегию руками и ногами, – слабаки. Выглядят они жалко. Сколько раз я видел, как ради надписи на визитке «руководитель отдела» люди меняли место работы, уходили в маленькие серенькие организации на меньшую зарплату, но зато оставались «при погонах».

А бывает, приходят на собеседование на должность руководителя люди со стороны. Я им говорю: «Все в порядке, мы готовы начать работать с вами, но вы должны себя показать, поработать два, три, четыре месяца с клиентами. Если подтвердится, что вы действительно способны продавать в поле, мы вас назначим. Это важно в нашем бизнесе». Иногда от таких моих слов их начинает буквально потряхивать. И под предлогом, что «он и так потратил *ЦЕЛЫХ 1,5 года своей жизни на линейную должность специалиста и на работу с клиентами*», эти «руководители» уходят в ту же маленькую серенькую организацию на зарплату меньшую, чем получали бы у нас, будучи специалистами.

Со стороны это не кажется сильной позицией. Человек не может изменить свою личную стратегию – «быть руководителем кого-нибудь и где-нибудь», – и от этого порой становится смешно.

Многие спросят меня, а как же пример с Томасом Эдисоном, который пробовал изобрести лампочку 6000 раз? Ну, во-первых, это исключение, а во-вторых, сам Эдисон и говорил: «Я не ошибся 6000 раз. Я просто придумал 5999 способов, почему это не работает». Он каждый раз пробовал заново и все время менял стратегию.

Приведу более жесткий пример. Расскажу об основателе бутика деловой литературы Voffo Диме Лебедеве, с которым мы познакомились летом 2012 года. Очень грамотный и приятный парень, который захотел изменить мир. Он создал действительно классную компанию с классным клиентоориентированным подходом, очень долго упирался, очень много работал, очень сильно переживал за свое детище, но стратегию не менял. Может быть, Voffo опередила свое время, может быть, его время еще не пришло, может быть, у нас никогда не получится создать массовую потребность в классной бизнес-литературе, а может, какой-то тумблер у менеджеров когда-нибудь переключится, но Димина история всем известна. Он продал все, что можно было, включая квартиру, не ходил в отпуск несколько лет, но так и не научил людей много читать про бизнес.

А потом сменил стратегию и начал зарабатывать первые деньги на бутиках чая и кофе, рубашек и сорочек, посуды и кулинарных книг, даже на пиве. Все под брендом Voffo. Я за Диму радуюсь и хочу, чтобы у него все получилось. Так честно, как он, у нас мало кто в стране работает. Но, если бы он стратегию не сменил, мог бы бренд и сгинуть вместе с ним.

Не отказываться от выбранной стратегии, если ничего не получается, биться головой об одну и ту же стену, беречь свою стратегию, даже несмотря на то, что ты медленно тонешь, – это позиция публичной жертвы. «Я буду верен своим идеалам, за них и буду умирать молодым. Смотрите, смотрите все, как мне плохо, но зато я патриот своей стратегии...»

Отказаться от неверно выбранной стратегии – значит проявить здравый смысл, умение взять контроль над ситуацией, вовремя нажать на тормоз, вовремя вывернуть штурвал. Пусть над тобой смеются и говорят, что ты проиграл, раз остановился. Посмотрим, что с этими людьми будет, кто окажется тем самым *последним*, который *хорошо смеется*.

Думаю, что у Димы Лебедева через всю спину красуется татуировка: **«ОТКАЗЫВАЙСЯ ОТ НЕВЕРНЫХ СТРАТЕГИЙ. ЭТО ПРОЯВЛЕНИЕ СИЛЫ»**.

У меня такая тоже есть. Мне ее отец сделал.

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

*Настанет время, когда потомки наши будут удивляться,  
что мы не знали таких очевидных вещей.*

*Сенека*

*– Максим, ты слышал новую песню Елены Ваенги «Снова стою одна»?*

*– Папа, я не знаю, кто такая Елена Ваенга.*

*– Как, сынок, ты НЕ ЗНАЕШЬ ВАЕНГУ?! Ее все знают!*

*– А я нет...*

*Недавний диалог с отцом*

29 июля 2002 года я пришел работать в компанию «Что делать Консалт», с которой связал дальнейшую жизнь. Попал я туда, как и большинство моих знакомых, случайно. По окончании вуза искал работу по специальности и пришел устраиваться сервисным инженером. Сотрудники службы персонала, волшебным образом распознав во мне талант *переговорщика*, заверили, что меня будут этому учить. Так я здесь и оказался.

Хочу сразу же обратить внимание на следующие аспекты.

Я ни одного дня не работал в коммерческой организации, все мои занятия до этого были как у Тома Сойера.

Я не знал, почему во мне распознали талант переговорщика, так как с клиентами тоже никогда не работал.

Я до этого провел четыре года в армии, где был несколько изолирован от развивающегося социума, отчего порой чувствовал себя дикарем.

Москва для меня не являлась тогда городом возможностей. Она была местом, где имелась работа, тогда как на моей родине работу было найти крайне затруднительно.

И вот он, первый рабочий день. Мой первый руководитель Н. А. дает задание на выезд к клиенту на другой конец Москвы, диск с записью демоверсии «КонсультантПлюс» и какие-то инструкции, про которые я забыл, как только спустился в метро.

Переговоры, на мой взгляд, прошли замечательно. Меня никто не выгонял с порога, на меня не кричали, меня выслушали, вежливо сказав, что, наверное, когда-нибудь информация пригодится, и отправили обратно.

Н. А. я побаивался, не знал, чего от нее ждать. Увидев меня, она сказала: «Заполний отчет. Через полчаса подходи сдавать». Какой отчет? Куда сдавать? Как заполнять?

Мне эта ситуация не нравилась. А спросить я почему-то стеснялся, так как никого не знал, со мной тоже не подходили знакомиться, люди вокруг занимались своими делами. Вот и сидел, как истукан, глядя на мерцающий экран монитора. Отвратительное ощущение.

Два моих соседа по комнате разговаривали, я краем уха подслушивал их разговор, и тут (о, чудо!) один из них говорит: «Мне к Н. А. через 5 минут, надо еще отчет заполнить», достает заявку – бумагу на выезд, переворачивает лист и начинает заполнять поля. Ах, вот оно что! Я достал свой лист, перевернул, начал внимательно изучать, медленно заполняя то, что понимал. Но что такое, например, «сегмент: БДЖ, КМ, КГС, К, С, М, Гар», так и не догадался.

Кое-как, кряхтя, через полтора часа поковылял к Н. А. и начал сдавать ей наполовину заполненный отчет.

*– А почему ты счет клиенту не выставил, раз возник интерес к нам?*

Что ответить? Что я не знал о необходимости выставить клиенту счет и впервые об этом слышу? Что я понятия не имею, что такое счет и как его выставить? Что я работаю первый

день и могу рассчитывать на то, что со мной будут разговаривать как с новичком? Что в первый день я не хочу показаться тупым, поэтому не признаюсь Н. А., что ни фигя не понимаю?

Не дождавшись ответа, Н. А. крикнула одному из матерых сотрудников:

– Вацлав, помоги новичку выставить счет!

Вацлав, долго не заморачиваясь, что-то быстро сделал, кому-то быстро позвонил, узнал номер счета, что-то потыкал на калькуляторе. Через пять минут у меня в руках был свеженапечатанный счет.

Что мне делать с ним дальше, я не предполагал вообще, так как слова «выставить клиенту счет» для меня в единый смысл не складывались. Я отдаленно понимал, кто такие клиенты и что такое счет, хорошо понимал, что такое слово «выставить», так как мы в армии выставляли часовых вокруг охраняемых объектов, но словосочетание «выставить клиенту счет» определенно не вмещалось в рамки. Интуиция меня в этот момент подводила, а спрашивать было страшно, чтобы не подумали, будто я «особенный». Что делать, я не знал.

Проходящая мимо Н. А. спросила:

– Ну что, отправил счет?

Опа! Теперь еще и «отправил». Как его отправлять? «Почтой России», что ли?

– Нет, – говорю, – не отправил.

– Ну вон факс стоит. Иди, отправь быстренько.

Чувствовалось, что мой руководитель уже начинает раздражаться.

Наверное, многие люди, читая все это, думают, что я человек недалекий. Только я не верю, будто вы с рождения умеете отправлять факс. В 2002 году я тоже не умел. Постояв минуты три над странной машиной по имени Факс, я понял, что идет не только первый, но и последний день моей работы. Сейчас я еще немножко поторможу, и меня уволят. Также я понимал, что клиенту нужен счет доставить, поэтому собрался, оделся и поехал на другой конец Москвы. Клиентка была удивлена, когда увидела меня второй раз за день, я улыбнулся, протянул ей счет и сказал:

– Руководитель просила передать вам счет, так как вы проявили интерес к нашим услугам. Вот, возьмите, пожалуйста.

– Максим, но зачем вы ездили? Выставили бы мне по факсу.

– Я решил сделать это лично. Мне показалось, так лучше, – сказал я и уехал обратно.

В офисе меня уже обыскали, от Н. А. я получил нагоняй за то, что без предупреждения уехал к клиенту. Но так как я понимал, что это мой последний день и бояться больше нечего, я без всякого стеснения заявил ей, что не знаю, как отправлять факс, но задачу по доставке счета выполнил. На что и получил логичный ответ:

– А что, спросить было сложно?

Я ответил – да, потому что не привык бегать и спрашивать, не привык, что каждый представлен сам себе, не привык догадываться о тех или иных вещах.

Что я не знаю, где отчет, как его заполнять и когда сдавать.

Что такое счет, как его выставлять, для чего, в какие моменты и кому звонить, чтобы получить номер счета.

Что такое факс и как его отправлять.

Что я не понимаю местных аббревиатур типа БДЖ, КМ и прочих.

Мы договорились с Н. А., что я буду спрашивать ее обо всем, что мне непонятно, и что она мне будет все объяснять, но только после того, как я спрошу. И что я должен этому научиться. Что здесь не армия, где за тебя думают, а ты являешься исполнителем.

Я помню вечер после первого дня работы.

Я ехал в электричке, смотрел на пролетающие за окном деревья и думал: если когда-нибудь стану руководителем, никогда не заставлю своих подчиненных чувствовать себя так, как пришлось сегодня мне. Растерянным, испуганным, неумным лохом.

За эти два часа у меня и образовалась первая рабочая татуировка: **«ТО, ЧТО ОЧЕВИДНО ДЛЯ МЕНЯ, НЕ ОЧЕВИДНО ДЛЯ ДРУГИХ»**. Впоследствии она стала Правилom № 1 моего стиля управления. И в работе с клиентами, кстати, она тоже очень помогает.

Я всегда с пониманием отношусь к каждому молодому соискателю, сотруднику, стажеру и работаю с ним как наставник, провожу первые дни и недели, рассказывая, как у нас принято работать, по каким правилам, что является результатом работы, к кому по каким вопросам можно и нужно обращаться, и так далее... Все это происходит по моей инициативе, я не жду, когда человек попадет в неудобную ситуацию, ведь он может и не признаться, что ему что-то неизвестно или непонятно. Я помню, как чувствовал себя сам, когда был начинающим.

И на все стенания руководителей, которые сокрушаются по поводу того, что их сотрудники слабы и несообразительны, не такие, как «мы были в свое время», что они даже не умеют работать с базой данных, что они даже не готовятся к переговорам, что они даже не спрашивают у клиентов элементарных вещей, что они не читают такие-то книги, я всегда отвечаю вопросом: «Ты ему рассказывал, что так надо? Ты его учил?»

«Так это же элементарно!» – слышу я в ответ.

И всегда говорю одно и то же: **«ТО, ЧТО ОЧЕВИДНО ДЛЯ ВАС, НЕ ОЧЕВИДНО ДЛЯ ДРУГИХ»**.

Это правило важно для руководителя любого звена, и оно всегда со мной.

## 5. Ищите сильных, слабые прилипнут сами

*Чтоб мудро жизнь прожить, знать надобно  
немало.*

*Два важных правила запомни для начала:  
Ты лучше голодай, чем что попало есть,  
И лучше будь один, чем вместе с кем попало.*

*Омар Хайям*

*Если вы говорите, что можете, – вы правы.  
Если говорите, что не можете, – вы тоже правы.  
Генри Форд*

Пожалуй, во всех книжках о личном счастье, о достижениях, эффективности, результативности и прочая, и прочая вы встретите советы примерно такого рода: чтобы стать сильным, нужно общаться с сильными людьми.

Я исключением не стану, с одной только оговоркой: чтобы общаться с сильными, нужно приложить усилия, потому что вы им на фиг не нужны. А вот слабым нужны, они же должны пить чью-то кровь...

А теперь небольшая история.

29 июля 2002 года, когда меня взяли на работу, кроме меня был принят еще один товарищ. Я его сразу прозвал Гудком, по сходству фамилии с этим прозвищем.

Гудок был странным персонажем, со шрамом на полголовы. Он очень любил беспочвенно понтоваться, и во внутреннем кармане пиджака всегда носил плоскую бутылочку коньяка объемом 0,25, который он употреблял во время обеда, а иногда, как мне казалось, и завтрака.

Так как мы пришли в один день, нас хоть что-то объединяло, и свободное от клиентов время мы проводили вместе. Гудок постоянно рассказывал, каким крутым был на прежнем месте работы, когда заведовал складом и делал деньги на рыбе и резиновых сапогах. Склад, твердил он, это прямо золотая жила. Все это он вещал возле бочки с дешевым квасом, заменившим нам обед. Еще он рассказывал, что знает Насоса и Борисыча из Железнодорожного и что он с этими *пацанчиками* кое-кого поставил на две тысячи долларов и скоро будет богатым и счастливым.

Ни слова о текущей работе, ни слова о том, почему он ушел со своего золотого склада, мне вытащить из него не удалось. Я про себя рассказывал мало, но Гудок, особенно после ста граммов, превращался в Аль Капоне и бесконечно повествовал о своих героических разборках, все время путая детали в одних и тех же сюжетах.

Единственным человеком, которого Гудок побаивался, была Н. А.: ей надо было сдавать отчеты, а этого ой как не хотелось делать. Особенно после того, как Гудок однажды сходил на обед. Н. А. попросила его дыхнуть, и пунцовый от страха Гудок начал что-то мямлить, будто у него язва желудка и ему нужно каждый день пить лекарства. Н. А. попросила принести ей пачку, якобы ей захотелось узнать состав такого странного лекарства. Тут Гудок притворился хомячком, тупо моргал и краснел, пытаясь незаметно показать мне жестами, что я должен срочно выйти из офиса, добежать до аптеки, что-то купить и принести ему. Но Н. А. его жесты увидела, после чего сказала:

– Значит, так. Либо ты перестаешь бухать, либо ты здесь не работаешь.

Гудок в этот момент совсем не был похож на *пацанчика*, который ставит кого-то на две тысячи долларов на окраине Железнодорожного. Зато напоминал маленькую носатую коалу с ушами красного цвета.

После этого разговора Гудок изменился. Он чудесным образом перенес «лечение» своей язвы на время ужина, но зато начал усиленно выносить мне мозг на тему «Как все плохо». Как тяжело продавать «КонсультантПлюс» на перенасыщенном рынке, какие у нас наглые клиенты и борзые руководители, за какие мизерные деньги мы работаем. Словом, классическая речь слабака. Классическое нытье большинства населения нашей страны.

Так происходит и будет происходить всегда.

Тысячи людей будут ходить вокруг вас и жаловаться на жизнь, или на несправедливость, или еще на что-нибудь. Они хотят, чтобы вы помогли им решить их проблемы или поддержали их морально и сказали, что они правы. А еще лучше, чтобы вы стали их единомышленниками. Они вампиры, которые ищут себе жертв, чтобы тоже сделать их вампирами.

Эдакие вампиры-жалобщики, которые мало что хотят делать, но много ноют. Ведь делать тяжело, а жаловаться легко. У меня вообще складывается ощущение, что жаловаться сейчас модно. У нас в стране это такой способ самовыражения. Чем больше ты жалуешься, тем выше у тебя рейтинг.

И, если вы не станете Блейдом, борцом с кровопийцами из одноименного фильма, и не будете сопротивляться этой заразе, вампиры заберут вас в свое сообщество, и вы тоже станете нытиком и слабаком. Что самое интересное, вампиров не надо искать, они найдут вас сами. Вы им нужны для того, чтобы сделать вас слабым, иначе они не будут чувствовать себя правыми и правильными, а им это важно.

Я не сопротивлялся, и Гудок меня заразил. Мой испытательный срок становился все срее и суровой, я тоже начал жаловаться на жизнь и работу, и продолжалось это до тех пор, пока нас не вызвала Н. А. Она сообщила: если у нас в течение недели не будет результата, нам придется покинуть компанию как не прошедшим испытательный срок.

После этого разговора Гудок уверенной походкой пошел к метро и вернулся с толстым журналом «Работа и зарплата», а мне почему-то сильно захотелось остаться. Может быть, потому, что здесь работали прекрасные люди, а может быть, потому, что я не хотел ехать с Гудком на овощной склад.

И я начал работать с утроенной энергией, лишь бы добиться результата, которого ждала Н. А. Но как я ни старался, у меня ничего не получалось. Гудок снисходительно улыбался и радовался тому, что у меня ничего не выходит.

И тогда я решил пойти к самому крутому продавцу, который у нас работал. Его все называли Алексей Сергеевич, а как меня звали, он даже не знал, потому что ему было все равно. Его костюм стоил раз в восемнадцать больше, чем мой, он был громкий, веселый, улыбающийся и успешный человек.

– Алексей, можно с вами посоветоваться?

Он посмотрел на меня, улыбнулся, кивнул на стул рядом и сказал: «Валяй».

Я ему рассказал, что работаю уже давно (целых полтора месяца!), у меня не получается продавать, и вот осталось три дня, и меня уволят, если я не приведу ни одного клиента. И я уважаю его успехи и хочу, чтобы он поделился со мной опытом.

Алексей еще раз улыбнулся и спросил меня, зачем ему это – мне помогать.

Я был шокирован. И даже разозлился. Ведь пришел же, нормально попросил помощи, деликатно поговорил, даже комплимент по ходу ему сделал. Алексей Сергеевич сказал:

– Пойми, я буду на тебя тратить время, которое мог бы потратить на себя и своих клиентов. Тебя через три дня здесь может не быть, а я эти три дня могу качественно поработать. Зачем мне тратить время на тебя вместо себя?

Он явно иронизировал, хотя никакой агрессии я не ощущал. Наоборот, он был явно добродушен и что-то хотел от меня услышать.

– Я хочу стать таким же успешным, как вы. Хочу, чтобы моя первая работа в Москве не стала последней. Хочу научиться у вас, Алексей Сергеевич.

Алексей Сергеевич еще шире улыбнулся, хлопнул своей огромной ладонью по моей руке и сказал:

– С тебя три пива в кафе «Джанга» в 18:30 после работы.

Сначала я возмутился, так как мне в это время нужно было на электричку, а потом еще до дома 2,5 часа добираться... но быстро осекся: рассчитывать на то, что Алексей Сергеевич начнет помогать в рабочее время, было бы совершенно неразумно.

В общем, он со мной встретился. И на следующий день тоже, и на следующий. Он стал для меня Лёхой, и оказалось, что он на три года моложе меня, во что мне до сих пор слабо верится: я думал, что он старше минимум лет на десять. Он рассказывал про смысл работы, про умение держаться и падать, про то, что надо оставаться человеком и уметь радоваться мелочам, что надо ставить цели и любить родителей. Ничего специального про клиентов, ничего практического про работу.

Но он пылал жизнелюбием, от него било позитивной энергией и успехом, и у меня автоматически расправлялись плечи. Хотелось жить. Знал бы Лёха, что уже через восемь месяцев я буду опережать его по результатам, наверное, не стал бы тогда со мной возиться. Но он мне нравился явно больше, чем Гудок.

Сейчас, спустя одиннадцать лет, я прекрасно понимаю слова: «Общайтесь с сильными людьми. Только при этих условиях вы сами можете стать сильным». И одна из моих любимых татуировок гласит: **«ИЩИ СИЛЬНЫХ, СЛАБЫЕ ПРИЛИПНУТ САМИ»**. Эту татуировку сделал мне Лёха в кафе «Джанга».

Сильные никогда к вам не подойдут и не скажут первыми: «Привет! Как дела? Я Сильный, а тебя как зовут? О, ты Слабый? Хочешь, помогу? Хочешь, сделаю тебя таким же, как я? Держи руку покрепче, побежали в светлое будущее!»

Встречи с сильными нужно добиваться. Сильных нужно искать. На сильных нужно равняться, с сильных нужно брать пример.

Слабые найдут вас сами. Причем придут с большой ложкой, чтобы зачерпывать этой ложкой ваши мечты, надежды, хорошее настроение, веру в успех и улыбки. Как это делал Гудок.

Первая сделка у меня прошла в последний день двухмесячного испытательного срока, точнее, в последний час. И я остался работать в компании «Что делать Консалт» на десятилетия. А Гудка уволили, как и обещали.

Уходя, он говорил, что компания плохая, а он хороший, но я его больше не слушал. В течение двух лет он мне периодически звонил и рассказывал про свое славное прошлое. Я слушал его и улыбался. И вот он позвонил мне в очередной раз, а я ему радостно сообщил: меня назначают руководителем отдела продаж. В тот момент он работал охранником на продуктовой базе и каждый вечер пил 0,25 коньяку возле метро. Больше он почему-то никогда не звонил.

Наверное, нашел еще кого-то, кому можно рассказывать про Борисыча из Железнодорожного и резиновые сапоги...

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

*Снисходительные к себе,  
Мы к другим беспощадны слишком,  
К незадачливой их судьбе,  
К их ошибкам, словам, страстишкам.  
Нам бы помнить, вздымая меч  
На другого с завидным рвением:  
Даже спичка за право жить  
Платит полным самосожжением!*

*Игорь Холунский*

У каждого человека, наверное, есть случаи, за которые бывает по-настоящему стыдно. Про такой свой случай я как раз сейчас и расскажу. Но перед этим немного про бизнес «КонсультантПлюс» – это важно, чтобы понять смысл моего проступка.

Бизнес «КонсультантПлюс» несвойственен для нашей страны. Об этом говорят все мои знакомые, которые слышат истории про работу в этой большой сети. Вся сила огромной структуры, объединяющей все города России и больше полумиллиона юридических лиц, заключается в том, что все РИЦ (региональные информационные центры – компании, представляющие интересы сети в своем регионе) работают строго и исключительно по правилам, заданным вендором.

Все держится на исполнительской дисциплине, соблюдении строгих стандартов обслуживания, выверенной ценовой политике, соблюдении сбытовых правил и системы коллективной безопасности. В общем, этот бизнес – воплощение мечты любого политика, так как все РИЦ живут по единым законам, которые требуется соблюдать, иначе с тобой просто-напросто могут разорвать дистрибьюторское соглашение и ты перестанешь быть частью единой системы. При этом правила соблюдать приходится в добровольно-принудительном порядке, так как периодически каждый РИЦ проверяют специально обученные сотрудники Координационного центра «КонсультантПлюс». При нарушении каких-либо норм и правил тебя могут оштрафовать на очень приличную сумму.

Главное, что правила касаются морали и высокой нравственности: не давать откатов, своевременно обновлять систему, уважать клиентов, не выводить на рынок непроверенные продукты, вести честную конкурентную борьбу и так далее. Неудивительно, что «КонсультантПлюс» за последние пять лет практически заставил капитулировать своего основного конкурента – «Гарант», у которого, при всем моем уважении, что-то давно не ладилось... Но когда это была достаточно серьезная компания, которой при работе с потенциальными клиентами стоило даже побаиваться.

И вот в ноябре 2003 года у меня случилось столкновение с одним из дилеров нашего основного конкурента. Я отработал как мог, но оппоненты сбросили цену в три раза от нашей и наблюдали, что произойдет дальше. А дальше я со своим руководителем на отчете начал разрабатывать план по удержанию преимуществ.

И тут мой менеджер хитро улыбается и говорит: есть, мол, один способ.

И предлагает мне нарушить правила.

Глубоко в детали лезть не буду, скажу просто: при определенных обстоятельствах цена поставки комплекта могла быть такой же, которую предлагали наши конкуренты.

Я был несколько шокирован и даже сказал, что мы всегда работали честно и что именно это нас выделяет из основной массы, но она настаивала на своем. Короче, я поддался и осознанно правила нарушил, причем сделал это под строгим руководством менеджера.

На тех переговорах я впервые в глубине души надеялся, что клиент выберет не нас. Однако при одинаковом ценовом предложении клиент подписал мой договор. Так я стал «нарушителем общепринятых правил». Честное слово, я по-настоящему страдал и сто раз прокручивал тот отчет, после которого пришлось сделать так. И даже сейчас, спустя десять лет, переживаю тот случай.

Прошел декабрь, потом январь, за ними февраль с мартом, в апреле наступила весна, и вот подошла пора всей стране уезжать на майские праздники – кому на дачи, кому в Турцию.

30 апреля 2004 года за три часа до начала майских праздников в кабинет, где сидел наш отдел, зашел мой руководитель и грубоватым голосом сообщил, что «нас всех поймали». Уже через пять минут я узнал, что я был не один такой «нарушитель», а каждый из нас был замешан в этом темном деле. Еще через десять минут я узнал, что нас всех, но каждого по очереди, вызывает к себе основатель компании – Павел Михайлович Гориславцев.

Все, весело щебеча, начали собирать портфели. То тут, то там слышались возгласы: «А чего они хотят, в таких условиях работать?», «Ну, это была вынужденная мера», «Посмотрим, как он поступил бы на моем месте», «Нас всех уволят, ха-ха-ха» и тому подобное.

Не хочу казаться лучше других, но пишу-то откровенно... мне тогда почему-то смеяться не хотелось. Было немного противно из-за всего, что происходило вокруг. И при этом я чувствовал, как с души упал тяжелый камень. Помню свои мысли: «Ну, давай отвечай теперь. Земля круглая. Вот и пришел последний час твоей работы в этой компании».

Напоминаю: весь бизнес сети «КонсультантПлюс» держится на высокоэтических нормах и правилах, а наш основатель стоял у истоков создания бизнеса и очень умело защищает его интересы.

Павел Михайлович (или П. М., как у нас принято его называть) разговаривал с каждым человеком минут по сорок. Люди выходили бледные, уже не шутили. Подходили ко мне, жали руку и, волоча ноги, покидали офис. Кто-то даже не подошел и не попрощался. Все были уволены. Рассчитывать, что со мной произойдет что-то другое, не приходилось.

Время было уже 22:00, через 40 минут с вокзала отправлялась последняя электричка, но этот вопрос заботил меня меньше всего. Я остался последним.

Меня вызвали в кабинет. П. М. дал мне чистый лист бумаги и сказал, чтобы я писал объяснительную, как мой руководитель заставил меня подделать документы, благодаря чему мы смогли предложить клиенту сверхльготные условия. Я писать не стал и сказал:

– Павел Михайлович, меня никто не заставляет так делать. Это был осознанный поступок взрослого человека. Давайте я напишу про себя, а не про моего менеджера.

– У меня стопка объяснительных от других бывших сотрудников, и все об одном и том же. Пиши и ты.

– Я своего руководителя сдавать не буду, даже если он не прав. Наказывайте меня.

– О, какой смелый и честный! А клиента ты честным способом привел?

– Нет. И мучаюсь до сих пор. Готов вернуть все деньги, связанные с расходами на этого клиента.

– Вернешь обязательно. Игорь Юрьевич, – П. М. обратился к сидящему в другом углу кабинета топ-менеджеру, – это он у нас лучший продавец? И как же он лучшим-то стал? Вот таким способом?

– Все остальные сделки чистые. Я лично проверял. Одна залетная, но в рейтинге среди продавцов у него первое место с большим отрывом от второго, поэтому все легально, – сказал Игорь Юрьевич.

Я посмотрел на часы и понял, что ночевать сегодня буду на вокзале. Мне было так противно, что хотелось сгореть от стыда или провалиться сквозь землю. Я сказал:

– Я полностью осознаю свою вину и предлагаю не тянуть время. Озвучьте ваше решение. Все предыдущие решения относительно остальных моих коллег мне известны, поэтому не надо со мной отдельно церемониться.

П. М. закурил, сказал, что я могу быть свободен, и начал пускать клубы дыма в потолок. Я ничего не понял, поэтому переспросил:

– В смысле – свободен?

– Ты остаешься в компании.

– Почему такая привилегия?

– Потому что ты единственный, кто считает, что сам совершил ошибку. Ты единственный не валишь вину на других. И ты единственный, кто готов сделать хоть что-то, чтобы ошибку исправить.

– Но ведь это нарушение установленных норм и процедур.

– Каждый имеет право на серьезную ошибку, но только на одну. И каждый имеет право на то, чтобы его простили. При определенных обстоятельствах.

– При каких?

– При таких, как у тебя. Когда ты готов из шкуры вон вылезти, лишь бы восстановить свою репутацию в моих глазах. А еще ты принимаешь удар на себя. Мне это нравится.

Я поблагодарил П. М., вышел из офиса, купил бутылку теплого пива и провел одну из самых счастливых ночей в своей жизни, гуляя по ночной Москве. Мне явно было о чем подумать.

После той ночи у меня на левой ягодице осталась татуировка: **«КАЖДОГО МОЖНО ПРОСТИТЬ ЗА ОШИБКУ, НО ТОЛЬКО ПРИ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ»**. Можно получить прощение, раскаявшись в содеянном, принять вину на себя, быть готовым прикладывать усилия, чтобы сохранить лицо.

Через полгода Игорь Юрьевич и Павел Михайлович назначили меня руководителем отдела. Наверное, знали, что я никогда не наступлю на те грабли второй раз. И другим не дам.

Вот уже десять лет я яростно защищаю интересы бизнеса, фанатично слежу за соблюдением тех самых норм и правил и заставляю каждого сотрудника «с пеленок» эти нормы знать и выполнять. Потому что уж кто-кто, а я точно знаю, на чем держится наш бизнес.

А татуировка «Каждого можно простить за ошибку...» помогала мне не раз: например, когда нужно было вернуть одного заблудшего сотрудника, случайно оказавшегося у наших конкурентов...

Но только при определенных обстоятельствах.

## 7. Не делайте работу за подчиненных

*Однажды все руководство крупной компании отвезли далеко-далеко на острова на длительный тренинг. Никого из менеджеров в компании не осталось.*

*По возвращении обнаружилось, что все подразделения компании разделились на три категории:*

- 1) результат упал;*
- 2) результат не изменился;*
- 3) результат вырос.*

*После этого топ-менеджеры вместе с собственником приняли решения.*

*1. Отправить руководителей подразделений, где результат упал, еще на один месячный тренинг, чтобы те научились делегировать свои полномочия.*

*2. Выдать годовой бонус руководителям, в чьих подразделениях в их отсутствие результат остался стабильным.*

*3. Уволить менеджеров подразделений, где результат вырос, так как люди без них работают лучше, чем при них.*

*Байка с одного из управленческих тренингов*

Выполнение работы за подчиненных – классическая ошибка всех руководителей, которые «выросли снизу». Или работали-работали хорошо и успешно, а потом их за хорошую работу назначили менеджерами в том же или похожем подразделении. Это даже не ошибка, а капкан, который может лишить любого молодого руководителя всякого желания быть управленцем.

Я в этот капкан попал в октябре 2004 года, сразу после назначения на свою первую управленческую должность – руководителя отдела продаж. Прошу заметить, что на тот момент это было слабое подразделение, которое находилось в конце рейтинга всех отделов продаж в компании. При этом его предыдущие менеджеры были прекрасными людьми. Их с должностей сняли, а меня отправили туда со спасательной миссией.

Я был тогда лучшим продавцом компании, гордым, задиристым, несколько лихим и придурковатым, но абсолютно точно знающим, что нужно делать, чтобы прокормить себя, свою семью и даже своих друзей, мамину собаку и своего кота. Но тут вокруг меня изменилось окружение: появилось много людей, которые тоже хотели есть. Эти люди назывались теперь моими подчиненными.

Теперь-то я понимаю, что с назначением на должность я начал только называться руководителем, но не стал им.

Итак, чем я занялся? Я начал работать продавцом. Один за всех! Решил, что я, как эксперт в продажах, личным примером покажу, как действовать. Я точно знал, что продавцу следует делать каждый день, чтобы достигать отличного результата. И, поддавшись соблазну, начал помогать своим сотрудникам в том, что лучше всего знал и умел сам. Но если раньше я решал пять задач, теперь пришлось справляться с двадцатью пятью. Каждый день, за каждого человека.

Результат был ошеломляющим. Отдел в первый же месяц работы занял первое место по компании. Я был Суперменом, а мои люди все поняли и поудобней уселись мне на шею. «Помощи» от меня они уже чуть ли не требовали. Манипуляции типа «у тебя же лучше получится», «это такой клиент, с которым можешь справиться только ты» и «научи меня личным примером» работали прекрасно. У сотрудников появились первые деньги, и они поняли, как их зарабатывать, при этом не прикладывая усилий.

Знаете, что самое ужасное? Они ничему не научились! Мастер-класс не сработал.

Второй месяц работы был таким же. На этот раз второе место по компании, счастливые сотрудники и мои потрескавшиеся нервы. Люди опять ни капельки не выросли, а я опять ничему не научился.

А потом ко мне наконец-то пришел мой босс и сказал, что хочет неделю понаблюдать за тем, как я выстраиваю работу.

Ему хватило дня. Черный от злости, он позвал меня к себе в кабинет и сказал примерно следующее (ненормативная лексика удалена редактором книги):

– Если я еще раз увижу, что ты делаешь работу за своих подчиненных, я тебя уволю. Ты понимаешь, что, если ты уедешь в отпуск или заболеешь, твое подразделение моментально развалится?

Скорее всего, в этот момент у меня и проявилась татуировка чуть ниже спины: **«НЕ ДЕЛАЙ РАБОТУ ЗА ПОДЧИНЕННЫХ»**.

Я как-то сразу все понял и перестал. И в следующем месяце отдел опять свалился в рейтингах на дно, как будто и не было двух предыдущих. Только теперь я получил, кроме ужасного результата, еще и обиженных людей, которые возмущались тем, что я резко перестал работать с их клиентами.

Оказалось, что те двадцать пять действий, которые я совершал для получения результата, – вовсе не то, что нужно было.

Оказалось, что ключевые компетенции, которыми я обладал как переговорщик, были не нужны. Нужны были другие пять или двадцать пять компетенций (эта книга как раз про них).

Оказалось, что люди не такие, как я. Не жадные до новых знаний и навыков. Они не хотят сами делать то, что делал я, и даже не понимают, что это делать нужно, если хочешь получить результат.

А мой опыт лучшего продавца, как оказалось, совсем не означал, что я стану хорошим управленцем.

Конечно же, я до сих пор иногда сам работаю с клиентами, но только в том случае, если мои лучшие сотрудники не могут с этим справиться, а цена вопроса высока. Или когда нужно показать молодым ребятам, что «есть еще порох в пороховницах и ягоды в ягодицах». То есть когда этого требует здравый смысл. В ситуации, описанной выше, здравым смыслом не пахло.

Теперь я сам назначаю людей на должности менеджеров. И одна из главных рекомендаций, которую я даю всем молодым руководителям, такова: вы должны находить «золотую середину», умея отказываться от своего предыдущего опыта – даже если там вы были большой молодец. Но в то же время не растеряйте его, потому что он может пригодиться в любую минуту.

Основные ваши пять задач на сегодня лежат в другой области. Теперь вам нужно решать общие вопросы своего подразделения и только таким способом гарантировать ожидаемый результат большим боссам, которые когда-то назначили вас на эту должность.

А то ведь они опять могут прийти. Но теперь – чтобы снять вас с должности. Боссы – они такие...

## 8. Не вступайте в переговоры с террористами

*«Ты сер, а я, приятель, сед,  
И волчью вашу я давно натуру знаю;  
А потому обычай мой:  
С волками иначе не делай мировой,  
Как снявши шкуру с них долой».  
И тут же выпустил на Волка гончих стаю.*

**И. А. Крылов. Волк на псарне**

Не знаю, насколько это правда, но один мой приятель рассказывал, будто в Японии нет террористов. Точнее, таких, которые захватывают заложников. Он утверждал, что в Стране восходящего солнца есть некий закон или другая норма права, согласно которой человек, ставший заложником, с момента захвата перестает считаться гражданином Японии. И государство перестает нести ответственность за такого человека.

Поэтому силовые структуры единственной оставшейся в мире империи считают своим долгом уничтожать сразу всех, кто попал в ситуацию, – террористов и заложников просто сметают с лица земли. Как вы понимаете, при таких обстоятельствах пропадает всякий смысл кого-то захватывать и что-то требовать. Собственно, поэтому террористов в Японии и нет.

Кого можно считать террористами в бизнесе?

Любой сотрудник, который каким-либо способом вам угрожает, и есть так называемый террорист. Особенные любители таких угроз – это подразделения или персонал, без которых организация не функционирует, либо сотрудники, обладающие уникальным функционалом.

В нашем бизнесе одна из основных услуг, благодаря которой мы оказываем клиентам непрерывную поддержку, – это горячая линия. Я прекрасно понимаю, что это такое с точки зрения 99 % читателей. Если бы я не знал, как работают наши ребята, то, скорее всего, у меня самого возник бы образ вечно занятого телефона, робота-автоответчика или тупых девочек на том конце провода. В свое время мы сделали все для того, чтобы ничего общего с таким представлением не иметь. Горячая линия стала, пожалуй, самой главной нашей дополнительной услугой, которой довольны все клиенты.

А сотрудники горячей линии – это своего рода «золотой гвоздь» нашего автомобиля, без которого машина не сдвинется с места.

И я вспоминаю, как в далеком 2004 году наша горячая линия стала бандой террористов...

Ребята там работали хорошие, консультировали клиентов грамотно, были доброжелательными и приятными. Они дружили, встречались на выходных и прилично зарабатывали. Но в один прекрасный момент один из них начал проявлять недовольство, связанное с тем, что Павел Михайлович, который учился тогда на Executive MBA в Институте бизнеса и делового администрирования, решил совершенно перестроить нашу компанию, т. е. фактически создать нечто совсем другое.

Наша компания была тогда иной. В ней царил некий крутой замес предпринимательского лихачества 90-х годов и совкового подхода к работе. Например, если в одной комнате, где обычно работают два человека, звонил телефон у того, кто в данный момент отсутствует на месте, его коллега мог спокойно продолжать работать, не снимая трубку. П. М. заставлял перехватывать телефон. А вдруг это звонит клиент?

П. М. ввел в обычай снимать трубку не позже, чем после третьего сигнала. Вдруг клиент не дожидается?

П. М. положил за правило не покидать кабинет всем сразу, а обязательно оставлять дежурного сотрудника, который не заставит клиента нервничать, а сможет с ним поговорить.

П. М. запретил пить чай и кофе на рабочих местах, дабы не смущать клиентов, которые могут случайно нагряться в офис.

Павел Михайлович был погружен в вопросы клиентоориентированности и вводил новые процедуры, стандарты и правила работы с клиентами. Именно для того, чтобы не осталось места для такой горячей линии, которую я описывал выше.

И вот в некий хмурый день некий хмурый сотрудник горячей линии начал вслух выражать недовольство новыми порядками. Конечно же, все изменения были восприняты как покушение на личную свободу. «Вот раньше у нас было хорошо, а сейчас ..., ..., ...».

Хмурый начал бить по больным местам своих коллег:

«Почему мы не можем сходить вместе пообедать? Всегда ходили, а тут...»

«Пусть еще за нами слежку устроят и в сортирах камеры развешат!»

«Доколе будет продолжаться этот беспредел?! О клиентах они подумали, а о нас?!»

Он всячески демонстрировал неразумное поведение, продолжая с вызовом в глазах пить кофе из большой кружки и подстрекая всех уходить на обед вместе.

Людам гораздо проще оставаться в состоянии статус-кво, чем начинать жить по-новому. Поэтому Хмурого поддерживали. Он от этого еще больше раззадоривался, считая себя Лениным на броневике, и кричал еще громче. «Да! Мы не племя! Мы цивилизованные люди!», «Мы имеем право на свободу от офисного рабства!», «Все в этой компании зависит от нас! Мы центр Вселенной!»

В общем, в то время, когда Павел Михайлович создавал клиенто-ориентированный сервис, Хмурый создавал коалицию против власти.

П. М. мог зайти в любое время в любой кабинет, чтобы проверить, есть ли хоть один человек в комнате. Звонил на разные телефоны, чтобы убедиться, что трубку снимают не позже, чем после третьего гудка. Личным вниманием и постоянным присутствием он воспитывал в нас уважение к клиентам и дисциплину.

И вот однажды Павел Михайлович зашел в кабинет, где находилась наша горячая линия, точнее, где должны были пребывать ее сотрудники.

Телефоны разрывались. В комнате никого не было. На столах стояли кружки с остатками кофе. П. М. сел за стол и начал отвечать на телефонные звонки.

Через 20 минут сплоченный коллектив консультантов вернулся в кабинет, где с удивлением обнаружил собственника, делающего их работу.

Имел место серьезный разговор.

Напоминаю, что без горячей линии существование нашего бизнеса находится под угрозой. К сожалению, об этом факте знали все, включая консультантов горячей линии. Вперед вышел Хмурый и начал качать права: «Мы – мозг компании. Нам нужны особые условия труда. Мы не согласны с решениями, которые принимаются в компании. Если вы не согласны с тем, что мы исключительное подразделение, мы будем работать так же, как вы к нам относитесь!»

Погрустневший П. М. спросил у остальных:

– Все согласны?

Все дружно закивали, нахмурив при этом брови.

Террористы захватили Павла Михайловича в заложники.

Минут через тридцать все бывшие консультанты горячей линии собирали свои вещи и, поджав хвосты, выбегали из офиса. Их уволили в одно мгновение.

Наша компания осталась без одного из самых нужных подразделений. А найти хороших консультантов на горячую линию было в те времена очень непросто.

П. М. собрал совещание менеджеров, рассказал про ситуацию, попросил помощи, и все руководители среднего звена вызвались помочь. Каждый день на горячей линии дежурили разные менеджеры, умудряясь при этом управлять своими подразделениями.

Руководители компании закрывали брешь в течение нескольких месяцев, пока шел подбор новых консультантов. И ни один из наших клиентов не заметил снижения качества сервиса. И ни один из руководителей не допустил ни одной юридической ошибки. Благо «КонсультантПлюс» был всегда под рукой.

Я помню, насколько сильно восхитился тогда подходом П. М. В честь этого у меня даже есть аккуратно выведенная татуировка: **«НЕ ВСТУПАЙ В ПЕРЕГОВОРЫ С ТЕРРОРИСТАМИ»**.

Каждый сотрудник, работающий со мной, знает: я никогда не вступлю в переговоры с людьми, которые хотят меня сделать заложником какой-либо ситуации. И каждый знает, что может последовать за такой попыткой... Чего и вам настоятельно рекомендую добиться.

...А клиентоориентированной наша компания стала. Проверьте, если не верите.

## 9. Клиенты – наше всё

*Посвящается Павлу Михайловичу Гориславцеву*

*Когда клиент входит в мой магазин, забудьте меня. Он – король.  
Джон Ванамейкер*

*Да я за клиента летящий напильник в поле зубами остановлю!  
П. М. Гориславцев*

Наша компания суперклиентоориентирована. Мои сотрудники знают, что можно прервать любой разговор, совещание и даже заседание правления компании, если вопрос касается клиента и если он срочный.

Каждый боец, который работает с клиентами в поле, имеет возможность позвонить менеджеру любого звена, если ему не могут помочь нижестоящие менеджеры и вопрос не терпит отлагательств.

Каждый сотрудник бэк-офиса, который работает на тех самых «бойцов в поле», понимает, что работает для того, чтобы у нас появился еще один клиент, и что он должен делать свою работу хорошо и быстро.

И заслуга в этом исключительно нашего основателя, который в 2004 году перевел управление компанией в ручной режим и начал создавать по-настоящему клиентоориентированную организацию.

В своей жизни я всего дважды столкнулся с решимостью Павла Михайловича помогать клиентам, но оба случая запомнил на всю жизнь, о чем и спешу поведать.

... Дело было ранней весной 2005 года, когда на улицах еще рано темнеет, а под ногами уже тонны грязи и песка. Если вы помните, я был в то время руководителем отдела продаж.

Работа в отделе продаж порой отличается от других. Например, тем, что ты можешь задержаться в офисе по причине того, что сотрудник пребывает на переговорах и уже четвертый час не выходит от клиента.

В это время настоящий менеджер не имеет морального права уйти домой: это как предать своего сотрудника, который в данный момент защищает интересы твоей компании и лично твои. Сотруднику может понадобиться помощь из офиса, поэтому нужно ждать, пока он не выйдет от клиента и не позвонит тебе, чтобы рассказать, как прошли переговоры.

В тот вечер как раз это и случилось. Мой боец предупредила меня, что у нее поздние переговоры с очень серьезным клиентом и что она может у него задержаться. Я заверил, что буду на месте, пожелал удачи и ждал звонка, просматривая клиентскую базу.

Звонок раздался за одну минуту до конца рабочего дня:

– Максим, все хорошо, но нужно в срочном порядке переделать договор. Завтра в 8 утра у меня встреча с директором и сразу оплата счета, но только в том случае, если мы успеем сделать документы.

Мигом я оказался в коридоре и уже бежал к нашему юристу, чтобы попросить его задержаться на 30 минут. Юриста поймал в дверях, извинился, быстро объяснил ситуацию и попросил остаться.

– У меня по трудовому договору рабочий день до 19:00. Я ни по каким причинам не собираюсь задерживаться, – услышал я в ответ.

– Дружище, ну помоги. Сделка может сорваться, клиент может уйти к конкурентам. Ты ведь тоже на клиентов работаешь, как и я. И живем мы с тобой на те деньги, которые нам клиенты платят. Я у тебя в долгу не останусь, помоги, – так я уговаривал юриста.

– Я работаю с 10 до 19. Какие у вас вопросы?

– Не разговаривай со мной как юрист! Пойми по-человечески! Сегодня ты мне поможешь, завтра я тебе. Нам завтра в 8 утра надо уже быть с новыми договорами у клиента.

– Это не мои проблемы, а ваши.

– Ну сможешь завтра прийти пораньше? В 7 утра сможешь? Чтобы нам успеть? Я тебя неделю в столовую за свой счет водить буду.

– Я работаю с 10 до 19.

Признаюсь, конечно, хотелось дать ему в морду, в первую очередь за то, что разговаривал он со мной как последний бюрократ. Объяснил бы нормально – «жена, ребенок, спортзал, свидание», нет, заладил, гад: «С 10 до 19, с 10 до 19...» Но пришлось сдержаться, так как формально этот юрист был прав.

Боец мой приехала через полчаса, я сидел, обхватив голову руками, и думал, что же делать. Взяв стопку стандартных договоров, я пошел в кабинет, где находилась администрация и высший менеджерский аппарат компании. Секретарей нет, администраторов нет, директор по продажам ушла, и только в глубине открыта дверь, где кто-то работает. Я подошел к двери. Там что-то набивал на клавиатуре Павел Михайлович Гориславцев. Он поднял глаза, удивился, что кто-то еще в офисе, и спросил: «Батырев, чего тебе?»

Я говорю:

– Да я думал, что есть хоть кто-нибудь, кто поможет договор переделать, извините, Павел Михайлович.

– Тебе срочно, что ли? Иди сюда! Я вообще-то аттестованный аудитор, думаю, справлюсь, – сказал П. М., и я зашел в кабинет.

И вот я, мой сотрудник и наш генеральный директор переделываем договор, чтобы он соответствовал требованиям разработчика, с одной стороны, пожеланиям клиента, с другой, и нашим условиям, с третьей. Делали мы это часа два. В конце П. М. радостно поставил печать на документ, собственноручно подписался и вручил его нам с пожеланием удачи на завтрашних переговорах.

Перед тем как выйти из кабинета, Павел Михайлович спросил меня, почему я не обратился с этим вопросом к юристу. Я объяснил, что тот не смог задержаться, и поехал домой.

Я ехал на трамвае в свою съемную квартиру в Строгино и восхищался тем, с какой решимостью мой директор взялся помогать рядовым сотрудникам по вопросу, касающемуся всего одного клиента. Надо сказать, что в то время у нас было уже около четырех тысяч клиентов. В этом же трамвае на моем сердце появилась еще одна татуировка: **«КЛИЕНТЫ – НАШЕ ВСЕ»**.

На следующий день клиент счет оплатил, договор его полностью устроил, а юриста П. М. уволил. Не знаю, с какой формулировкой, не знаю, как они разговаривали и о чем, но точно знаю, что, скорее всего, наш основатель решил: такие сотрудники его не устраивают.

Вторая история случилась спустя пять лет, в тяжелое время, весной 2009 года.

У одного из потенциальных клиентов после длительных переговоров возникло желание работать с нашей компанией. Но, к сожалению, имелся негативный опыт работы с нашими партнерами (которых я считаю конкурентами). Клиенту очень нужно было, чтобы на договоре стояла не факсимильная печать, а живая подпись генерального директора. Более того, чтобы убедиться в том, что подписывать договор будет лично директор, к нам в офис должен был приехать руководитель юридического отдела этой компании.

Павел Михайлович тогда ушел в отпуск и вечером должен был улетать в далекие теплые страны.

Я набрал его номер, осторожно описал ситуацию и спросил, сможет ли он приехать к двум часам в офис. «В семь вечера у меня самолет, но к двум буду», – ответил П. М.

В два часа дверь моего кабинета распахнулась, и я обомлел. В дверях стоял Павел Михайлович – в черном костюме, в белоснежной рубашке с яркими запонками, в туфлях, вычищенных до блеска, с аккуратнейшей прической. Для подписания договора он взял с собою ручку с золотым пером.

К этому времени наша база составляла уже около 6500 клиентов.

Я набираю номер руководителя отдела, сообщаю, что директор на месте, и слышу заикание:

– П-п-представля-я-яете, Максим Валерьевич, н-н-начальника юротдела вызвали срочно в суд, и к-к-к н-н-нам едет обычный к-к-курьер. И еще он оп-п-п-паздывает на полчаса.

Кажется, в этот момент я похудел килограммов на пятнадцать.

Я сказал П. М., что человек задерживается и, скорее всего, придет не тот, кого мы ждали, и мы полчаса обсуждали текущие вопросы.

Через полчаса в кабинет привели курьера в самом ужасном воплощении, которое вообще может быть у курьеров. Вы знаете, среди них есть достойные и очень хорошо делающие свою работу люди. Но этот... Мужчина без возраста, волосы длинные, невытые, свитер растянут, ногти грязные. Да еще и с глубокого похмелья.

Я думал, что Павел Михайлович в ту же минуту обматерит меня, но мой директор преобразился. Мгновенно он стал человеком-обходительностью, человеком-вежливостью, человеком-дипломатичностью.

«Здравствуйте!», «Где вам подписать?», «Давайте я вам покажу мой паспорт, чтобы вы убедились, что это я», – и так далее...

Смотрелось это очень странно: красавец П. М., одетый с иголки, с золотой ручкой в руках, пытается понравиться самому убогому курьеру, которого я видел в своей жизни.

После того как курьера проводили, П. М. посмотрел на часы и срочно пошел к себе в кабинет, видимо, чтобы взять ключи от машины и помчаться домой, забрать семью и быстро отправиться в аэропорт.

Я семенил за ним по коридору и говорил: «Павел Михайлович, извините меня. Я ж думал, что придет начальник юротдела, что он не опоздает, а тут вот явился этот страшный человек».

Павел Михайлович остановился, непонимающе посмотрел на меня и сказал:

– *Зачем ты так говоришь? Ты что, не понимаешь, что этот человек может быть братом генерального директора или отцом того начальника, который принимает решение об оплате нашего счета? Это – представитель нашего клиента. А клиенты – наше всё!*

Татуировка на моем сердце запульсировала, и я, восхищенный, остался в коридоре – смотреть вслед уходящему генеральному директору.

**КЛИЕНТЫ – НАШЕ ВСЁ!** И это единственная правда любого бизнеса.

Чего и вам желаю.

## 10. И даже в кабаке вы – менеджер!

*В пятницу утром я уже рад,  
Что к вечеру зверски буду ужрат,  
Что где-то между пятью и семью  
Я превращусь в озорную свинью...*

*Семен Слепаков. Гимн офисного работника*

Эта тема стоит отдельной татуировки, совершенно точно! Тем более с учетом многолетних уже традиций новой России «отмечать пятницу». Поведение менеджера в питейном заведении – это отдельная и очень обширная тема, которую в этой главе мы раскроем подробно и емко.

*Итак, момент первый.*

После того как мой молодой отдел первый раз за много лет работы занял первое место в компании, я решил это дело отметить. Спросил всех своих ребят, готовы ли они пойти в пятницу после работы в ближайшее кафе с условием, что каждый платит за себя, а с меня парочка бутылок крепких напитков. Возражений не было, и мы отправились обмывать первое место.

Сидели хорошо, поднимали тосты, планировали будущее, я озвучивал наполеоновские планы, и вроде бы все были довольны. Нам бесконечно подносили алкоголь и закуски, я сбился со счета, сколько мы всего заказывали. Но спустя час один мой сотрудник вежливо попрощался, сказал, что спешит домой, и как-то робко сунул под свою тарелку пару купюр. Потом еще один, а спустя минут сорок еще, а спустя час еще один... я понимал, что раз я инициатор праздника, то мне нужно уходить последним. Часов в десять вечера мы стали собираться.

Я попросил официанта, чтобы он принес счет, и сказал оставшимся коллегам: «Давайте, кто на сколько наел, собираемся, я видел, что остальные тоже деньги оставляли, передавайте их сюда». До этого момента все было весело и дружно. Шумная компания собрала купюры, оставленные ушедшими товарищами, мой взгляд остановился на той злополучной тарелке, обладатель которой ушел первым. Я видел, как оттуда извлекли 150 рублей. Все сбросились, и получилось около 3500 рублей.

Счет принесли на 12 500.

Зарплаты тогда в Москве были не такими большими, и каждая тысяча имела значение, поэтому я сидел с квадратными глазами и смотрел на этот счет минуты две, не поднимая головы. Мне казалось, что я слышу, как бьется мое сердце.

И вот тут началось самое неприятное: люди поняли – что-то не то, забрали счет, каждый начал судорожно вспоминать, что ел, на сколько наел, доставать мобильные телефоны, открывать там калькуляторы, пересчитывать, говорить «ой», доставать еще деньги, доплачивать, потом считать, сколько наел сосед и почему он «оставил 300 рублей, если у него одна котлета стоит 290»... Это, в общем, неприятно, скажу я вам. Праздник был омрачен. В итоге 5000 собрали все бойцы и 7500 отдал я. Деньги у меня оставались только на метро и на трамвай. И вместе с последней купюрой, которую я отсчитал, у меня, похоже, родилась на красных ушах татуировка: **«И ДАЖЕ В КАБАКЕ ТЫ – МЕНЕДЖЕР!»**

Менеджер должен организовывать работу и досуг своих сотрудников, если он рядом. Это прописная истина. Совместную оплату счета в кабаке руководитель тоже должен организовывать, к тому же для этого есть веские причины.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.