МАКСИМ БАТЫРЕВ
(КОМБАТ)

ПРАВИЛА РОССИЙСКОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Максим Батырев

45 татуировок менеджера

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2014

УДК 658.8
ББК 60.82

Батырев М.

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

ISBN 978-5-00100-679-4

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! 9-е издание.

УДК 658.8
ББК 60.82

ISBN 978-5-00100-679-4

© 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
Конец ознакомительного фрагмента. 20

Максим Батырев (Комбат)
45 татуировок менеджера
Правила российского руководителя

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», 2019

* * *

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 возрождать 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, увольнения 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.

Курить 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 здоровенного 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, пытаясь 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 скармливают 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 проглатывал 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 прибивал 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 рефлексирует 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, посмотришь 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 ослушаться – 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 удается.

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 Boffo 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, Boffo 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 Boffo. 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.

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.