

Федор Нестеров



5 КРЫЛЬЕВ БАБОЧКИ (ЗАПИСКИ БИЗНЕС- ТРАВМАТОЛОГА)

Сборник историй из практики
бизнес-консультанта

Федор Нестеров

**5 крыльев бабочки (записки
бизнес-травматолога).
Сборник историй из практики
бизнес-консультанта**

«Издательские решения»

Нестеров Ф.

5 крыльев бабочки (записки бизнес-травматолога). Сборник историй из практики бизнес-консультанта / Ф. Нестеров — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-902503-6

Это сборник интересных историй из практики бизнес-консультанта. Истории сгруппированы вокруг 5 эффективных приемов, используя которые Вы сможете добиваться успеха быстрее и проще. Книга будет полезна владельцам бизнеса и руководителям, а также всем, кто хочет развлечься и прочитать увлекательные истории из закулисной жизни мира бизнеса.

ISBN 978-5-44-902503-6

© Нестеров Ф.
© Издательские решения

Содержание

Кому и зачем нужна эта книга	6
1. Кто такой консультант и какие они бывают	8
Совет – первый Уровень	9
Коучинг – второй уровень	10
Сделать – третий Уровень	11
2. Волшебная фраза	13
2.1 Комиссия по очередям	14
2.2 Виртуальное сокращение	16
2.3 Мажоры и миноры или как прорвать баррикаду	19
Конец ознакомительного фрагмента.	22

5 крыльев бабочки (записки бизнес-травматолога) Сборник историй из практики бизнес-консультанта

Федор Нестеров

© Федор Нестеров, 2019

ISBN 978-5-4490-2503-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

© Fedir Nesterov, 2017

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

Кому и зачем нужна эта книга

Эта книга – сборник реальных и занимательных историй из жизни деловых людей.

Она написана для деловых людей. Для предпринимателей, владельцев бизнеса, руководителей компаний, проектов и подразделений. Для тех волшебников, которые из ничего создают что-то: проекты, бизнесы, доходы, рабочие места, ... превращают идеи в реальность и наполняют жизненной силой все, к чему прикасаются.

Жизнь таких людей проходит на переднем крае. Одни пробивают себе путь сквозь непрерывный поток проблем и задач, как ледоколы сквозь льдины. Чем масштабнее проект, тем гуще проблемное поле, тем сильнее сопротивление. Другие – оседлали этот поток и несутся верхом на нем, каждое мгновение рискуя соскользнуть вниз. Как сёрферы несутся на гребне огромной волны, рискуя утонуть, раздавленные ее мощью.

Единственное спасение – совершенствоваться в профессии владельца бизнеса и повышать мастерство. Да-да, вы не ослышались: владелец бизнеса – это тоже профессия, ответственная и сложная. Чем выше уровень вашего мастерства, тем более масштабные проекты вы можете создавать.

Задача дополнительно усложняется, если нет партнеров. Не каждому повезло найти или создать свою партнерскую команду. Если Вы единственный собственник, то сражаетесь в одиночку против всего мира. Вам не с кем разделить все тяготы пути (или хотя бы ответственность при принятии тяжелых решений) и не с кем радоваться своим победам.

На этом пути есть большая ошибка и большая возможность.

Большая ошибка – уйти с пути собственника на путь эксперта. Кажется, так просто: сначала научись создавать бизнес, а потом – создавай его. Это иллюзия. Это попытка поставить телегу впереди лошади. Это два разных пути: один путь – создавать бизнес, а другой путь – помогать другим создавать их бизнесы. Если Вы предприниматель, ваша задача – создавать бизнес, а не становиться экспертом по развитию бизнеса.

Вы можете создать успешный развивающийся бизнес задолго до того, как сами станете экспертом. Вам может помочь удача, стечение обстоятельств, растущий рынок или множество других не зависящих от Вас событий. Очень многие предприниматели сначала создают большой бизнес, а экспертами становятся уже потом.

Понимая это, вы можете использовать большую возможность – внешнюю помощь от бизнес-консультантов: экспертов по решению проблем и развитию бизнеса. Это позволит использовать чужие знания и опыт для повышения эффективности управления своим бизнесом и достичь большего за меньший срок.

Не бывает плохих бизнесов, бывают плохие бизнесмены.

Чтобы использовать большую возможность, нужно сделать две вещи:

1. Признать свое несовершенство на пути создания бизнеса и быть готовым воспользоваться внешней помощью

2. Научиться отличать настоящих экспертов по развитию бизнеса от мнимых.

В каждой профессии есть самозванцы и есть волшебники. Самозванцев обычно больше и они создают профессии дурную славу. Волшебников – меньше и о них рассказывают легенды, а контакты – передают из рук в руки под большим секретом. Чтобы иметь возможность работать с волшебниками, вам нужно научиться отличать хорошую работу от плохой. И, что еще более важно, – научиться отличать великолепную работу от просто хорошей.

Цель этой книги – показать Вам, как выглядит великолепная работа, показать реальные возможности бизнес-консультанта. Работа эксперта обычно скрыта под покровом тайны и совершенно незаметна со стороны. Я покажу Вам её во всей красе на конкретных примерах, с нюансами и подробностями.

В хаотическом мире малое воздействие в одном месте может вызвать масштабные события в другом месте. Эдвард Лоренц (1917—2008) назвал это явление «эффектом бабочки»: бабочка, взмахивающая крыльями в Айове (штат США), может вызвать лавину эффектов, достигающую высшей точки в дождливый сезон в Индонезии.

В этой книге я хочу поделиться с вами своими «крыльями бабочки». Несколькими волшебными приемами и принципами, которые я нашел для себя за 20 лет практики решения бизнес-задач и по итогам множества проектов. «Взмахивая ими», вы тоже сможете вызывать масштабные события для легкого и быстрого решения своих задач.

Если этого будет недостаточно, чтобы выйти из сложной ситуации или для решения сложной задачи, вы всегда можете обратиться ко мне за помощью. Найти меня можно по контактам в этой книге или просто наберите в любом поисковике фразу «Федор Нестеров» и вы получите ссылки, которые приведут вас ко мне.

А теперь, добро пожаловать в мой мир.



*Федор Нестеров
бизнес-травматолог
Киев, 2015*

1. Кто такой консультант и какие они бывают

В теории заказчики к консультанту должны приходить для того, чтобы сделать хорошую ситуацию еще лучше. Так поступают спортсмены с тренерами и некоторые особо умные клиенты.

На практике большинство клиентов обращаются к консультанту тогда, когда бизнесу уже плохо или даже очень плохо. Когда у бизнеса травмы, когда ему нужно вправлять кости, чинить переломы, приводить в более-менее приличное состояние. А иногда первый контакт с заказчиком происходит когда бизнес уже находится в состоянии клинической смерти и его нужно в буквальном смысле возвращать к жизни.

Поэтому один из моих титулов: «бизнес-травматолог». Та самая Первая помощь, эстафету у которой может принимать уже Последняя помощь. В каждой шутке – есть доля шутки...

Как я пришел в консалтинг? Как и многие – случайно. Я нашел свое призвание очень поздно, на 14-м году карьеры. Многие в этом возрасте думают, что жизнь уже начинает клониться к закату, а у меня она только началась.

Как это произошло? Лихие 1990-е. Эпоха «дикого капитализма». Все пытались что-то дешево купить и дорого перепродать. Казалось бы так просто: берешь кредит, покупаешь импортный товар, привозишь в страну, продаешь и купаешься в деньгах. Самая сложная задача – где-то раздобыть деньги на первый платеж.

Вот и столкнулись вместе две возможности: партнер, который смог взять кредит (под сумасшедшие проценты) и я, который должен был на эти деньги организовать и провести сверхприбыльную операцию.

Мы все сделали правильно: взяли кредит, заключили контракт, привезли, растаможили, доставили... ну и так далее. Мы совершили всего одну, но фатальную ошибку – товар был выбран не тот. И поэтому сделка закончилась громким банкротством.

А чудо произошло потом: когда я анализировал причины нашего провала и думал, как бы все эти недостатки превратить в достоинства. Я честно признал, что товар был выбран не тот. Зато у меня великолепно получилось организовать и спланировать саму операцию. И возникла шальная мысль: *«А что, если мне предложить свои услуги по организации сделок тем, кто лучше меня умеет выбирать товар?»*

Первая же сделка принесла оглушительный успех и дела стремительно пошли вверх. Я зарабатывал тем, что помогал другим бизнесам решать их задачи. Через некоторое время я узнал, что это называется бизнес-консалтинг.

Для стороннего наблюдателя все консультанты кажутся одинаковыми. Все делают умное лицо, одеваются в костюмы и пытаются дорого продать свои услуги. Но если присмотреться к тому, как они себя ведут и что делают, то можно увидеть определенную иерархию по видам деятельности, уровню мастерства и ожидаемым результатам. Я делю их на «совет», «коучинг» и «сделать».

Совет – первый Уровень

Самый нижний уровень иерархии – это совет. Совет – это когда вы спрашиваете, как решить эту задачу, а умный человек вам говорит: «Чтобы решить задачу нужно сделать это и это». Это и есть совет. Идея решения.

Плохой совет выражен общими словами и предлагает много действий в разных направлениях.

Хороший совет предельно конкретен и сфокусирован на небольшом количестве действий. В идеале – на одном, главном действии.

Давайте я покажу вам на примере. Предположим, вы начинающий руководитель и спрашиваете: «Как мне стать хорошим руководителем?»

Плохой советчик посоветует поступить на МВА и даст список из 50 книг по менеджменту.

Хороший советчик даст **одну** книгу. Например, мою: [«Fast Менеджмент: Управлять – это просто если знаешь как»](#) И добавит: «Профессия руководителя сложная, сразу все навыки не освоить. **Начни с требовательности** – научись добиваться от своих сотрудников выполнения своих приказов. Это первый, главный шаг. Потом пойдешь дальше».

Хороший совет может открыть Вам новые горизонты и сэкономить годы труда. Часто бывает так, что нужно десятилетиями создавать свою экспертность, чтобы быть способным дать хороший совет. Я в таких случаях всегда вспоминаю случай с известным художником Пабло Пикассо.

Пабло Пикассо как-то обедал в ресторане Нью-Йорка. Его поклонница, довольно известная личность, решила подойти и познакомиться с ним. Рассказав, как ей нравятся его работы, дама воскликнула: «О, мистер Пикассо, не могли бы вы нарисовать меня? Небольшой эскиз?»

Пикассо взял лист бумаги, карандаш и сделал очень быстрый набросок.

«Сколько с меня?» – поинтересовалась дама.

«Тысячу долларов» – усмехнулся шутливо Пикассо.

Шокированная этим, она воскликнула: «Но ведь вы потратили на это всего 5 минут!»

«Нет, мадам», – ответил Пикассо, – «Я потратил на это 50 лет и 5 минут».

Проблема в том, что хороший совет трудно отличить от плохого. Большинство путает способность дать полезный совет с желанием поговорить на эту тему. Люди любят поговорить (давать советы). Им нравится, когда кто-то спрашивает их мнение. На словах любое дело кажется простым. Есть даже такая поговорка:

«Чужую беду руками разведу».

Поэтому советы плохо ценят и мало обращают на них внимания.

Кроме того, результат совета очень зависит от его реализации. Совет может быть хорошим, а его реализация – плохой. Поэтому и результат будет плохой и никто не поверит, что исходный совет был хорошим.

Коучинг – второй уровень

Следующий уровень в иерархии консалтинга – коучинг до результата. Это когда вы помогаете клиенту понять, что он хочет, как ему этого достичь, а потом побуждаете его это сделать и доводите до результата, но *делает он сам*.

Технология простая по форме – нужно просто задавать вопросы, на которые клиент ищет ответы и в процессе поиска – мыслит, трансформируется, действует. И сложная по содержанию – нужно ведь знать, когда и какие вопросы задавать. И своими вопросами довести клиента до результата.

Почему коучинг лучше совета?

Потому, что коучинг – это не только совет. Вы заставляете клиента думать, делать, добиваться результата. Вы играете, как минимум, несколько ролей. И одна из самых главных – напоминать клиенту, чтобы он не забывал делать то, что собирался.

Большая проблема владельцев бизнеса заключается в том, что над ними нет никакого надсмотрщика, они никому и ни в чем не отчитываются.

В отличие от обычного сотрудника, который подчиняется какому-то руководителю, и тот ему спать не дает. Руководителю всегда всего мало. Поэтому стоит какому-нибудь сотруднику заснуть, как он обязательно получит от руководителя «волшебный пендель» с криком: «*Почему так мало? Давай еще*».

А над владельцем таких руководителей нет. Если владелец сам себе поставил задачу, но забыл это сделать – ему никто не напомнит. Поэтому КПД¹ работы владельцев очень маленький.

Хороший коуч должен работать таким «волшебным пенделем» – мотивировать владельца к действию. И давать обратную связь, играть роль зеркала, напоминая владельцу о том, что он сам собирался сделать.

Есть еще одна важная роль коуча: с ним владелец может делиться своими успехами.

Часто бывает, что владельцу некому похвастаться. Жена не поймет, друзьям нельзя рассказывать, подчиненным тем более. Вот он решил какую-то огромную задачу, достиг невероятных успехов, а похвастаться некому. Представляете, какая обида? А так есть коуч, можно ему похвастаться. Он оценит, восхитится, даст обратную связь.

Коучи тоже бывают разные. Обычные коучи считают, что все ответы на все вопросы находятся внутри человека. Поэтому любую задачу можно решить просто задавая человеку вопросы: Чего Вы хотите достичь? А как Вы собираетесь это сделать? Человек сам расскажет, что собирается делать. И останется просто сказать ему: ну так делай.

В реальности коучинг – это только технология работы с клиентом. Она не является ценностью сама по себе.

Ценностью является способность коуча довести клиента до желаемого результата, помочь достичь заявленной цели. А это уже производная от совокупности большого количества факторов: масштаба личности коуча, его профессиональных знаний в определенной области, его способности поддерживать отношения с клиентом и воздействовать на него и множества других компонентов. Владение технологией коучинга тоже входит в этот список, но не является определяющим фактором.

¹ КПД – коэффициент полезного действия. Выражается в процентах. Показывает эффективность как отношение полезно потраченной энергии к общим затратам энергии.

Сделать – третий Уровень

Наверху иерархии самое сложное – сделать.

Если мы говорим о внешних задачах, например, привлечение клиентов, то речь может идти о банальном аутсорсинге – передаче задачи на исполнение другой компании. Таких задач много – продажи, логистика, учет...

Если мы говорим о внутренних проблемах, то сделать – это вершина, уровень волшебства, высший пилотаж бизнес-консалтинга. Потому что одинокий консультант, который не обладает исполнительной властью в организации клиента, должен сделать так, чтобы масштабная задача была решена.

Единственный способ достичь результата без власти и ресурсов – это умение «бить в корень». Другими словами, если консультант настолько хорош, что способен найти первопричину проблемы, то возможно найти такую форму воздействия на нее, что даже небольшого усилия будет достаточно для решения проблемы.

Есть много жизненных и бизнес историй на эту тему.

Пример из медицины: иглоукалывание. Специалист втыкает иголку в определенное место на теле пациента и болезнь уходит.

Пример из жизни: легенда про плотника и скрипящую лестницу.

У некоего владельца была деревянная лестница, которая сильно раздражала его своим скрипом. Владелец долго не мог найти причину и, наконец, вызвал какого-то волшебника-плотника.

Плотник услышал скрип, исследовал лестницу. Потом забил в лестницу один гвоздь и скрип прекратился навсегда. Ну и выставил счет на большую сумму.

– Владелец возмущился и стал утверждать, что забить один гвоздь не может стоить так дорого.

– На что плотник возразил, что он требует оплату не за забитый гвоздь, а за устранение скрипа лестницы. И что если владелец этого хочет, то можно разделить счет на 2 части: стоимость забивания гвоздя и стоимость определения того места, куда нужно забить гвоздь, чтобы скрип исчез.

В этой истории наглядно отражены все признаки ситуации «сделать»:

- *большая проблема*
- *небольшое усилие специалиста*
- *простое решение*
- *возмущение клиента тем, что он должен много заплатить за небольшое усилие*
- *требование специалиста много заплатить не за усилие, а за решение большой проблемы*

Вот это и есть работа консультанта высшей квалификации. Выявить проблему, найти ее первопричину, придумать, как ее можно устранить приложением небольшого усилия и просто сделать это.

Вся эта книга – это сплошная и непрерывная демонстрация разных случаев, в которых это было сделано на практике. Короткие истории в ней сгруппированы в некоторые советы или, вернее, в основные волшебные принципы, зная которые, вы тоже сможете творить подобное волшебство уже в своей жизни.

Конечно, даже по прошествии множества лет, мне нельзя рассказывать все. Работа консультанта похожа на работу адвоката или врача. Подавляющее большинство клиентов не хочет, чтобы кто-то узнавал о том, что у них происходит. Наша работа – это, за редким исключением, тайна за семью печатями. Поэтому все истории будут изложены в виде кейсов, без фамилий,

привязки к датам и цифрам. Но все, что вы узнаете, каждая история – это реальный случай, произошедший с конкретным клиентом на практике.

Пусть Вас не удивляет и не пугает многочисленность и разнообразие описанных проблем. Работа предпринимателя всегда происходит в режиме неопределенности. Мир вокруг нас быстро и непрерывно меняется и мы не можем заранее знать, какой из наших действий приведет к желаемому результату. Мы всего лишь пытаемся строить гипотезы относительно того, как устроен мир, и действуем в соответствии со своими ожиданиями. А потом делаем выводы из своих успехов или ошибок.

Очень хорошо о бизнесе сказал Роберт Кийосаки в одной из своих книг:

«...Предприниматель похож на человека, который выпрыгивает из самолета без парашюта. И за время падения он должен успеть сшить себе парашют (т.е. построить свой бизнес) и удачно приземлиться с его помощью.

Если же сшить парашют не получилось, то предприниматель разбивается вдребезги о землю (бизнес терпит банкротство, а предприниматель несет убытки). При этом главное отличие предпринимателя от обычного парашютиста заключается в том, что после того как его бизнес разбился вдребезги, предприниматель должен вскочить, отряхнуться и снова залезть в самолет. Чтобы снова выпрыгнуть без парашюта и снова пытаться построить свой новый бизнес...»

Именно такое настроение должно быть у любого человека, который решил стать или уже является предпринимателем. Плюс абсолютная уверенность в том, что из любой ситуации можно найти выход.

Все мои истории показывают, что безнадежных ситуаций нет. Из каждой ситуации есть один или даже несколько достойных выходов. Нужно просто их найти или воспользоваться помощью того, кто может их найти.

2. Волшебная фраза

Эта группа историй построена вокруг волшебной фразы ДБС.

Что такое «волшебная фраза»? Это фраза, меняющая картину мира и поведение другого человека.

Если вы занимаетесь бизнесом, управлением, то рано или поздно вы попадете в ситуацию, когда вы хотите, чтобы другой человек что-то сделал в нужном для вас направлении, а он это делать совершенно не хочет. Эту проблему часто называют «мотивация». Но мотивация – это слишком многозначное слово. Поэтому давайте скажем так: у вас есть задача изменить отношение другого человека к вам или к вашей задаче. Сделать из противника союзника. Сделать его вашим единомышленником.

Как раз эту задачу и решает волшебная фраза.

Эта волшебная фраза звучит так: *«делить будешь сам»* (ДБС).

Сейчас я вам расскажу, как в реальных ситуациях эта простая фраза *«делить будешь сам»* может совершать чудеса. Не важно, что делить. Это уже зависит от сути задачи. Можно делить деньги, власть, какие-то ресурсы.

Суть волшебства не в том, **ЧТО** делить, а в том **КТО** будет делить. **Суть – в вашей готовности поделиться с другим человеком своим правом что-то делить**. Именно эта ваша готовность и творит чудо.

2.1 Комиссия по очередям

Я столкнулся с этой ситуацией, когда был финансовым директором, заместителем председателя правления одного судостроительного завода. Этот завод в тот момент, когда я на него пришел, не просто стоял на коленях, а лежал ничком. Долги по зарплате были за несколько лет. Выплатить их одномоментно было нереально. Мы с трудом восстановили хоть какую-то текущую деятельность завода.

А теперь представьте себе ситуацию: огромный завод с территорией больше 50 гектаров, шикарное административное здание и все начальственные коридоры этого здания забиты очередями просителей.

Какими очередями? Несколько тысяч человек, огромные долги по зарплате. Но это же живые люди, они не могут есть долги по зарплате. В их жизни что-то происходит: кто-то попадает в больницу, а кто-то, не дай Бог, и в тюрьму, у кого-то что-то рушится, кому-то нужно делать ремонт. Короче, у людей есть критические ситуации, когда им срочно нужны деньги. У них есть эти деньги, но все они в виде долгов. Поэтому они стоят в очереди к какому-нибудь сколько-нибудь значимому начальству, чтобы выпросить и вымолить, чтобы им выплатили хоть какую-то часть уже заработанных денег.

И вот представьте себе ситуацию, что вы с заказчиком пытаетесь пройти в кабинет генерального директора, а все коридоры по дороге забиты мамами с младенцами, больными на костылях, ущербными, увечными, унылыми просителями. Короче, как попрошайки на вокзале. Вы представляете себе впечатление, которое возникнет у вашего заказчика? Куда он, собственно говоря, попал?

Очереди не просто существовали, они еще постоянно перемещались по зданию в зависимости от того, у кого из начальства был открыт прием. То есть, очередь сначала стояла к генеральному директору, потом перемещалась к финансовому, потом к главбуху. Короче, люди из очереди жили в наших коридорах. Они парализовывали нашу работу, снижали моральный дух и постоянно напоминали о том, что есть возможность забастовки. Не дай Бог мы перегнем маленькую палочку – все это рухнет.

С этим что-то нужно было делать. Я был финансовым директором и решать эту задачу пришлось мне, причем в рамках очень ограниченных бюджетов.

Дополнительная сложность была в том, что я как новый и чужой человек на заводе человек не знал, кому из очереди можно верить. Здесь нужно понимать – речь идет о людях. Есть те, кто нуждаются, а есть те, кто злоупотребляют на этом деле. И поэтому, если бы я вдруг стал сам разбираться в каждом отдельном случае (а таких случаев сотни), и пытался бы каждому выделять какую-то толику из тех ограниченных ресурсов, которые были в моем распоряжении, то на это ушли бы годы.

Лет у меня не было, да и не хотелось тратить столько времени на решение этой задачи. Было множество других задач. Поэтому я использовал волшебную фразу ДБС.

Что я сделал? Я создал совместную комиссию из администрации и профсоюза. Выделил из своей финансовой службы людей, отвечающих за зарплату и кадры. А представители профсоюза знали всех сотрудников завода. И вот из них я создал комиссию, выделил ей небольшой фиксированный ежемесячный бюджет. А как только они начали кричать, что этого не хватит ни на что, я произнес волшебную фразу: *«Но делить будете сами»*.

Я обещал, что я гарантирую в их распоряжение эту сумму, которая составляла где-то 1/100 от общих долгов по зарплате, ежемесячно, не взирая ни на что. Делить они будут сами, как захотят, кому сочтут нужным. Вмешиваться я не буду. Единственное условие – они должны так делить, чтобы забастовки на заводе не было. Чтобы не было никаких социальных явлений и проблем. Чтобы они давали деньги только тем, кого они знают и для того, чтобы убрать самую

острую боль. Таким образом, эта небольшая сумма превращалась в некий клапан, который спускает излишнее социальное давление.

Сначала народ не распробовал, но прошел буквально месяц, даже несколько недель, и комиссия вдруг поняла, какие ресурсы и какая власть попала в их распоряжение.

Всем теперь была дана команда говорить очередям: *«Ребята, вы не там стоите. Деньги у комиссии. А комиссия не в этом здании, а в соседнем. И для того, чтобы ваше дело было рассмотрено комиссией, свое заявление вы должны отнести к ним»*.

Буквально через неделю очереди рассосались и переместились уже в то здание, в котором заседала комиссия. Естественно, это здание выбрали подальше от тех мест, где бродят заказчики и кипит работа. Коридоры освободились, начальственные кабинеты стали доступны.

Что произошло дальше? Буквально через месяц посыпались первые жалобы. Как они выглядели? Они выглядели примерно так:

– Комиссия плохо делит деньги, берет взятки за то, чтобы что-то отпустить вне очереди.

Я у них спросил:

– *Ну и что вы от меня хотите?*

– Сделайте так, чтобы делили правильно.

– *Нет. Делать так, чтобы они делали правильно, я не умею. Но я могу этих людей заменить на других. Вы знаете других правильных людей? Не этих плохих, которые делят плохо, а тех, которые делят хорошо? Тогда, пожалуйста, принесите мне их кандидатуры, подтвердите, что они делят правильно, что они лучше. И я просто заменю плохих на хороших.*

– Нет. У нас нет правильных людей.

– *Тогда терпите этих. Смиритесь, потому что меня они устраивают. Они четко укладываются в выделенные бюджеты и они делят так, чтобы не допускать социальных взрывов.*

Так мы прожили почти полтора года, потихоньку погашая долги по зарплате. При этом забастовки не было. Вот простой результат. Я потратил приблизительно 1/100 тех денег, которые были нужны. Но волшебная фраза *«делить будешь сам»* совершила свое дело и люди смогли реализовать эту задачу.

Впоследствии у меня нашлись копировщики. Оказывается, это решение прогремело громом по судостроительной промышленности. И как-то меня пригласили на другой судостроительный завод, накрыли большую поляну, долго угощали а потом сказали:

– Ты знаешь, мы вот попытались внедрить твое решение. Но у нас почему-то не работает. Не мог бы ты подсказать, что же мы делаем не так?

– *Ладно, давайте проверять. Долги собрали?*

– Собрали.

– *Комиссию создали?*

– Создали.

– *Долги комиссии передали?*

– Передали.

– *А денег комиссии дали, чтобы было что делить?*

– Нет, денег комиссии не дали.

– *Ну и что же они тогда будут делить? Если нечего делить, то нет и волшебства.*

Делить можно только то, что есть. Поэтому фраза *«делить будешь сам»* работает, если есть что делить. Это обязательное условие процесса.

2.2 Виртуальное сокращение

Дело было на все том же судостроительном заводе, который попал в стратегический тупик – завышение себестоимости продукции выше рынка. Огромные накладные расходы, то есть расходы на поддержание инфраструктуры, не связанные с производством продукции.

О чем идет речь?

Когда-то на заводе работали десятки тысяч человек. Соответственно, были огромные цеха, в которых работали сотни, а в некоторых и тысячи людей. И в этих огромных цехах была большая инфраструктура, то есть большое количество людей, которые следили за оборудованием и самими зданиями. Все эти многочисленные электрики, сантехники, механики, архитекторы и прочие.

В результате, людей сокращали и досокращались до того, что количество народа на заводе уменьшилось раз эдак в 15, но здания то остались старыми. И поэтому тот же самый штат из слесарей, сантехников, механиков и прочих накладных расходов остался не то, чтобы совсем нетронутым (его тоже существенно сократили), но пропорции резко изменились. И получилась ситуация, как было сказано в пословице: *«На одного с сошкой семеро с ложкой»*.

Один основной производственный рабочий что-то полезное делает, а на одного этого рабочего 3 или 5 вспомогательных рабочих, инженеров, которые как-бы помогают ему это делать, следят за оборудованием, зданием и т. д. И зарплату всех этих вспомогательных людей включают в расчет себестоимости любой работы. Получается очень высокая цена неприемлемая для покупателей.

При такой структуре себестоимости мы не могли уложиться ни в какие мировые цены. То есть, это было совершенно нереально.

По идее, людей надо было бы сокращать, но были 3 минуса, которые мешали это сделать.

Первое. Если по законодательству работника сократить, его нужно предупредить за несколько месяцев, то есть сначала платить ему зарплату до того момента, когда он физически уйдет. А потом еще несколько месяцев платить содержание после увольнения. В общем, перед тем как расходы сократить их нужно сначала сильно увеличить.

Второе. У нас были большие долги по зарплате. Перед тем как сотрудника уволить по сокращению штатов, нужно сначала ему погасить долги, что пока невозможно. А без погашения долгов никто бы не ушел, даже если бы выгоняли.

И третье. Было огромное сопротивление со стороны начальников цехов, которых тоже можно было понять. С одной стороны, на их плечах лежит огромная ответственность за эксплуатацию этих зданий и им совершенно не хотелось эту ответственность целиком принимать на себя. Он выгонит сейчас слесаря, а потом что-нибудь обвалится, его же за это и посадят. Зачем оно ему надо? Кроме того, большая моральная ответственность: почему ему нужно решать, что вот этого надо уволить, а вот этого нет. То есть это огромный негатив. Само собой понятно, что начальники всячески сопротивлялись подобным сокращениям, и опять-таки мы находились в стратегическом тупике.

Дальше так терпеть было невозможно, а сокращение провести нельзя. Нужно было что-то придумать. И мы придумали. Суть решения в том, что на самом деле нам не нужно было физически сокращать людей. Нам нужно было сократить расходы. То есть, если бы часть людей просто взяли и ушли в отпуск без сохранения заработной платы, меня бы это вполне устроило.

Такое вот «виртуальное сокращение».

И вот что мы сделали. Мы определили, каким было соотношение зарплаты основных и вспомогательных рабочих в самые лучшие времена, когда завод работал на полную мощность и все было хорошо. Получилось, что-то около 30%. То есть фонд заработной платы вспомогательных рабочих (включая инженеров) составлял около 30% от фонда заработной платы

основных производственных рабочих (тех, кто производит реальную продукцию, за которую заказчики платят деньги).

После этого мы сделали то, что никто никогда не делал. Эту небольшую сумму (в десятки раз меньше суммы, запрашиваемой начальником цеха) я положил на стол начальнику цеха и сказал волшебную фразу: *«Но делить будешь сам»*.

И эта волшебная фраза *«делить будешь сам»* заставила начальников цехов советского разлива в течение нескольких недель блестяще освоить основы бюджетирования.

«Делить будешь сам» означало, что служба финансового директора перестает вмешиваться в процесс начисления и распределения зарплаты внутри этого фонда. Да хоть всю сумму начальник цеха себе лично выплати. Если при этом все остальные будут работать без зарплаты, мы вмешиваться не будем. Единственным условием было: *«Кодекс законов о труде соблюдать тоже будешь сам. Делай с ними, что хочешь, договаривайся, как хочешь, кого хочешь выводи, кого хочешь оставляй, но чтобы претензий со стороны закона не было»*.

Понятно, что это не лезло ни в какие формальные рамки. Но нам и не нужны были формальные решения. Нам нужны были неформальные решения проблемы.

Прошел какой-то месяц, и работа цехов изменилась кардинальным образом. Что же произошло? Немедленно все лишние с точки зрения начальника цеха работники были отправлены в отпуск за свой счет. Все они добровольно написали заявления, никаких претензий со стороны закона у нас не было. Поэтому расходы на зарплату всех цехов вписались в рамки бюджета, а себестоимость проекта резко сократилась и стала приемлемой.

Конечно, первое время все начальники еще дергались, еще боялись, что я вот поделю, а мне потом не утвердят. Но я вам уже говорил, чтобы было волшебство, нельзя вмешиваться. Власть и ответственность за результат неразрывно связаны. Тот, кто делит деньги (власть), тот и принимает на себя ответственность за результат. Переложив на начальников цехов ответственность за результат (уложиться в бюджет), я должен был дать им и власть (делить деньги внутри бюджета). Как только я это сделал, это уже были не мои, а их деньги. Принимая власть делить деньги самим, они вместе с властью и принимали на себя ответственность. А я – терял власть и получал результат!

Кроме этого, произошло несколько интересных побочных явлений, о которых хочется рассказать отдельно.

Во-первых, только часть инженеров цеха осталась на работе. И сразу стало видно, кто действительно полезен, а кто – нет.

Во-вторых, резко изменились размеры зарплат внутри цеха. В частности, существенно выросла зарплата начальника цеха и некоторых инженеров.

Начальники цехов назначили себе зарплату в 5 раз больше своих официальных окладов.

Сначала все были в шоке. Но потом выяснилось, что это и был настоящий размер их зарплаты, соответствующий уровню компетенции и ответственности начальника цеха.

У них и раньше была такая зарплата. Теперь они ее просто легализовали. Начальники цехов и раньше столько получали, просто они все это выписывали в виде липовых нарядов на несуществующую работу на своих сотрудников. А те потом часть липовой зарплаты оставляли себе за сохранение тайны, остальное же втихаря отдавали начальникам. То есть начальник был вынужден свою зарплату как бы воровать у своей же компании.

Естественно, что в такой ситуации сотрудник много себе позволяет и дисциплина резко падает. Как потом управлять этим рабочим, если ты через него выписываешь фиктивные наряды и он становится твоим соучастником в должностном проступке? Поэтому, когда начальники увидели возможность легализовать свою зарплату, они немедленно ею воспользовались.

В результате дисциплина резко возросла. Ведь отныне начальники не зависели от своих рабочих. Этой свободой они воспользовались в полной мере, и управляемость резко возросла.

А еще больше выросла удовлетворенность работой. Удовольствие от работы, удовлетворенность своим делом у начальников цехов и ближайшего окружения (т.е. тех, кто действительно влиял на работу) выросли многократно. Такого количества лояльных сторонников финансовый директор не знал на этом заводе никогда.

Что в итоге?

Произошло масштабное внедрение бюджетирования на большом предприятии предприятия через начальников цехов. За короткий срок. Что-то около 6 недель. Вы когда-нибудь о таком слышали?

Точка воздействия – ключевые фигуры – начальники цехов.

Способ воздействия – *«Делить будешь сам»*.

Я дал им власть самим распоряжаться деньгами и нести ответственность за результат. Остальное они сделали сами.

2.3 Мажоры и миноры или как прорвать баррикаду

Баррикаду я описывал в своей книге [«Fast Менеджмент: Управлять – это просто если знаешь как»](#). В чем суть баррикады? В том, что весь персонал компании неминуемо делится на 2 группы – на тех, кто управляет, и на тех, кто подчиняется. Можно их назвать «руководители и персонал», а можно «мажоритарии и миноритарии». Или еще проще – мажоры и миноры.

Кто такие мажоры? Мажоры – это те, кто реально управляют компанией, те, кто принимают решения или участвуют в их принятии, те, кто участвуют в принятии самых важных решений. В первую очередь, таких решений, как назначение на должность, распределение прибыли, назначение оплаты труда.

Чем отличаются мажоры? **Мажоры разделяют с компанией ее успехи.** Потому, что они делят деньги, принимают самые важные решения в компании. Следовательно, если у компании есть какой-то пирог, который можно поделить (например, в жизни компании произошло что-то хорошее), то они гарантированно получают свою долю этого пирога. Почему? Да потому что делить этот пирог будут они сами!

Если же в компании происходит что-то плохое (сокращение зарплат, увольнения, понижение в должности, назначение на какую-то неблагодарную или не очень приятную работу), то кто будет принимать решения по этим вопросам? Все те же люди – мажоры. И кого они назначают на эти плохие вещи? Скорее всего не себя, а своих подчиненных. Что получается? Получается, что они с компанией разделяют ее успех, а неудачи отправляют вниз. Туда, – к минорам.

А кто такие миноры? Это те, кто не участвуют в управлении компанией, т.е. исполняют чужие, принятые кем-то решения. **Миноры гарантированно разделяют с компанией ее неудачи.** То есть, если идут сокращения зарплат, должностей, увольнения и другие какие-то неприятные вещи, то, как правило, всю тяжесть этого бремени нужно нести минорам. А что минорам достается из успехов? Из успехов минорам достается только то, что упало сверху после того, как мажоры забрали свою долю. Что упало, тому и рад.

В результате получается, что у этих двух категорий сотрудников (мажоров и миноров) совершенно разная стратегия достижения личного успеха.

Какая стратегия достижения успеха у мажоров? Очень простая: *«Давайте сначала сделаем так, чтобы у компании было что делить, а потом уже будем думать, как это разделить»*.

Эта стратегия отлично совпадает с интересами компании с одной стороны, и с интересами мажоров – с другой. Мажор при этом как бы радуется об общем благе, действует во имя всеобщих интересов, но его личный интерес гарантированно не забыт. Почему? Да потому что, как вы помните, делить будет он сам. Или, вернее, он будет участвовать в процессе дележки.

Какая же стратегия успеха у минора? А у минора стратегия с точностью до наоборот. *«Сначала позаботиться о своих интересах, а потом уже думать об интересах компании.»*

Потому что компания о нем заботиться не будет или, вернее, забота компании для него не гарантирована.

Только давайте сразу договоримся: стратегия успеха минора не означает, что минор должен думать только о себе. Вовсе нет. Мы исходим из того, что минор (так же как и мажор) – добросовестный сотрудник компании, член команды, радующий об общем благе. Просто стратегия требует, чтобы он (пока не станет мажором) в любом своем проекте на благо компании не забывал задавать себе вопрос «а что я с этого буду иметь?».

К чему столь долгое предисловие?

Да к тому, что мажор и минор – это две совершенно разные модели поведения, которые безоговорочно показывают принадлежность конкретного человека к той или иной группе.

Более того – эти модели поведения определяют, насколько карьера человека будет успешной, и являются входным тестом на право занятия высших управленческих должностей.

Как это проявляется на публике?

Множеством разных способов. И прежде всего тем, что мажоры и миноры по-разному говорят.

- Одна из часто употребляемых фраз мажора: «Давайте сначала создадим то, что нужно будет делить».

- Часто употребляемая фраза минора: «А что я буду с этого иметь?»; «Своя рубашка ближе к телу» и множество других вариаций на эту тему.

Если вы работаете рядом с человеком, он обязательно проявит себя и свою модель поведения.

Кого бы вы хотели иметь в высшем управлении компании? Наверное, человека с идеологией мажора. Того, кто сначала будет радеть об общем благе, а потом уже честно получит свою долю. Если в руководство компании случайно попадает человек с психологией минора, он может полностью разрушить командную работу. Поэтому в хорошей компании минор просто не может попасть в высшее руководство.

А как из минора попасть в мажоры? Внизу стратегия одна, вверху стратегия совершенно другая, и это видно во внешнем поведении. Скрыть это невозможно.

Чтобы преуспеть, нужно научиться переходить из одного состояния в другое и четко отслеживать в каком состоянии Вы находитесь сейчас и какую стратегию успеха нужно применять.

Чем хороша стратегия мажора? Она экономит усилия. Мы не тратим сейчас усилия на проработку различных вариантов защиты своих интересов и можем всю энергию направить на созидание в общих интересах. При этом мы не беспокоимся о своих интересах, поскольку они защищены участием в принятии важных решений.

Означает ли это, что позиция минора ущербна? Конечно нет! Она просто более энергозатратна, поскольку нужно на каждом шаге дополнительно отвлекаться на защиту своих интересов. Каждый из нас много раз попадает в ситуацию минора.

Например, владельцы бизнеса довольно часто попадают в состояние минора. Это внутри своей компании владелец обладает высшей властью – *«что хочу, то и ворочу»*. А во внешних отношениях он уже в состоянии минора. Например, когда владелец со своей компанией выступает подрядчиком или вступает в какой-то партнерский проект, то стратегия *«давайте все вместе, а там посмотрим»* может завести его в очень далекие дебри. Потому что еще неизвестно, что на эту тему думает его партнер. И будет очень мудро в таких отношениях вести себя, как минор и спрашивать: *«Очень хорошо, а что я и моя компания будем с этого иметь в нашем партнерстве?»*

Что в результате получается? Получаются 2 задачи:

Во-первых. Даже владельцу бизнеса нужно четко разделять ситуации, в которых он выполняет роль мажора или роль минора. И вести себя соответственно.

Во-вторых. Неплохо было бы каждому все больше и больше расширять свою мажорную зону. Зону, в которой он ведет себя как мажор, управляет ситуацией и потом уже получает свою справедливую долю.

Почему мажорную зону нужно расширять? Потому, что это более экономичная модель с точки зрения затрат энергии. Ведь каждый раз оглядываться и проверять *«А что я с этого буду иметь?»* – это как будто каждый раз совершать сделку купли-продажи. Торговля, вычисления, оценка ситуации – это все экономически затратные процессы. А если вы можете вести себя спокойно, уделять внимание самой ситуации, зная, что будете вознаграждены, то этим вы экономите массу энергии и всю свою творческую энергию направляете на решение задачи.

Отсюда возникает вопрос. Ладно, хорошо, допустим, я уже нахожусь в мажорной ситуации, руководитель или владелец бизнеса, все хорошо и очень здорово, я могу следить за собой и все отлично. А если я нахожусь в минорной позиции? Как я вообще могу попасть в мажоры?

А все очень просто. Чтобы создать мажорную позицию, нужно создать себе ресурс и зону деятельности, в которой Вы сами будете делить этот ресурс. Если у Вас их нет, и ресурс и зону деятельности можно придумать.

Например, представьте, что вы являетесь начальником отдела продаж какой-то компании, у вас в подчинении есть некоторое количество продавцов и никакой свободы. Вам как начальнику отдела продаж на этих продавцов как-то нужно воздействовать. Но как вы можете на них воздействовать, если оклады заработной платы у них прописаны, проценты за выполнение плана тоже прописаны от каждой сделки? Короче, вся система вознаграждения проходит мимо вас. По каждому чиху у них написано, что они с этого будут иметь. Нанимали их не Вы и уволить тоже не можете.

Вопрос: как вы как начальник можете ими управлять, если ни одного рычага управления в руках у вас нет?

Да, эти проценты кто-то когда-то устанавливал, этих людей кто-то когда-то нанимал. Предположим, вы – новый начальник отдела. И вот вы пришли. В отделе сидят чужие люди, отобранные не вами, и зарплату они получают формально не от вас. Управляйте! Что вы с ними будете делать? Проявлять чудеса психологического мастерства, заниматься выявлением тонких точек и надавливанием на них грубыми мужскими пальцами (или тоненькими женскими с иголочкой)?

На самом деле все намного проще.

Первое, что вам нужно сделать – это нужно создать ту самую зону: то, что вы потом будете делить. Как мы это создадим? Да очень просто. Приходим и договариваемся о том, чтобы сформировать некий премиальный фонд. Предположим, на приеме у генерального директора вы слышите: *«Нет, система вознаграждения утверждена»* и т. п. Отлично, задаем веселый вопрос: *«А если план продаж будет перевыполнен?»*

Кто из генеральных директоров будет возражать против того, чтобы вы перевыполнили план продаж? Конечно, никто. Почему бы вам тогда не договориться со своим генеральным о том, что за перевыполнение плана будет некая дополнительная премия, которая сформирует премиальный фонд отдела продаж? И, как вы думаете, кто этот фонд будет делить? Конечно, вы, начальник отдела продаж.

С этого момента у вас уже появляется некая общая цель для отдела и ресурс, который вы лично можете делить. Помните? *«Но делить будет он сам»*. Что из этого следует? Что теперь вы уже можете собирать своих работников и говорить: «Ребята, нам обязательно нужно перевыполнить план потому и потому. И если мы все вместе создадим это перевыполнение, то создадим и премиальный фонд, и я вам обещаю, что никто потом не будет забыт». И не будете париться на тему, что вы будете иметь с этого самого премиального фонда. Потому что делить его вы будете сами. Теперь волшебная фраза «Делить будешь сам» относится и к Вам тоже.

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.