



Тимур Гагин

Руководитель-эксперт. Руководство по эксплуатации человека человеком

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8871338*

*Руководитель-эксперт: Руководство по эксплуатации человека человеком / Тимур Гагин: Хорошая книга; Москва; 2012
ISBN 978-5-98124-591-6*

Аннотация

Оригинальная авторская методика, основанная на синтезе последних достижений менеджмента, организационной психологии, бихевиоризма, НЛП и теории систем. Технологии решения типичных управленческих проблем, с которыми сталкиваются собственники и топ-менеджеры. Книга полностью построена на отечественном опыте, применяется во многих успешных организациях.

В этой книге:

- Более 500 практических приемов и технологий решения типичных управленческих проблем.
- Более 300 оригинальных примеров.
- Более 500 оригинальных и нетрадиционных управленческих решений, которые работают и дают результаты.
- Технология полного контроля над бизнесом.
- Уникальное практическое руководство по построению целостной и тотальной системы эффективного управления в рамках всей организации сверху донизу.

Ответы на “вечные” вопросы любого руководителя: как заставить сотрудников работать – успешно и с удовольствием? Как подбирать в организацию правильных людей? Как покончить с хаосом и навести порядок в организации (отделе, рабочей группе)? Как раз и навсегда покончить с постоянными авралами?

Содержание

Предисловие	6
А если серьезно?	8
Предупреждения	10
Введение	12
Часть первая	14
Глава 1	15
Руководство как профессия	16
Четыре дела руководителя	17
Цели, или Вперед к победе великих идей ...изма	18
Люди, или Золото из дерьма	18
Правила, или Рай для дураков	19
Отношения, или Нет дружбе против шефа	20
Глава 2	22
Кто у нас работает	23
Ось энергии	34
Ценности	36
Глава 3	39
«Наш человек»	39
Первый взгляд: манеры	40
Второй взгляд: привычки	44
Конец ознакомительного фрагмента.	48

Тимур Гагин

Руководитель-эксперт. Руководство по эксплуатации человека человеком

© Гагин Т. В., 2007.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2008, 2012 – издание на русском языке, оформление.

* * *

Эта книга уникальна во многих отношениях. Но одного уже более чем достаточно: автор не щадит чувств и авторитетов, зато рассказывает «как есть» и предлагает весьма дельные решения. Наверное, многие узнают в злых и остроумных описаниях себя и своих сотрудников и обрадуются – наконец-то стало ясно, что с этим делать.

Очень рекомендую. Эту книгу нужно читать несколько раз.
Н. И. Козлов,
основатель центра «Синтон», автор бестселлеров «Как относиться к себе и людям», «Формула успеха, или Философия жизни эффективного человека».

Эта книга не для всех. И уж точно не для «менеджеров среднего звена», потому что она о том, как просто, быстро и эффективно заставить сотрудников работать. В ней нет сопливых рассуждений и радужных теорий. Только голая конкретная практика, необходимая каждому, кто действительно занимается руководством, а не рассуждениями о нем.

Эта книга для тех, кто рискует своими деньгами, для тех, кто живет не в мире «зарплат», а в мире «прибылей». Прочитайте ее, и все вопросы о мотивации, компенсационных пакетах, о том, как и где найти идеальных сотрудников и как не зависеть от «незаменимых профессионалов», отпадут сами собой.

Борис Кириленко,
директор по разработке, CQG

Эту книгу нужно держать на рабочем столе. И каждый раз, когда ваши сотрудники отказываются работать как следует и устраивают очередную истерику, откройте ее и почитайте. Сразу станет понятно, что делать и, самое главное, – как именно. В этой книге есть несколько очевидных, четких и понятных правил. Следуя им, вы сделаете свой бизнес именно работой, а не проблемой по жизни. Вы сможете спокойно уезжать в отпуск, отдыхать в выходные и посвящать свободное время себе. В книге – только практика и опыт. И этому опыту можно доверять.

Рустам Зиганишин,
салон кухонь «Эльт», Уфа

Моему отцу, одному из первых кооператоров 1980-х



Предисловие

Я пригласил вас, господа...

– О чем ваш семинар, Тимур Владимирович?
– О том, как добиться того, чтобы нанятые сотрудники делали свою работу.
– А, понимаю: фирма должна мне предложить хорошие условия, высокую оплату, дополнительные бонусы и время для отдыха, чтобы я стал работать?
Вот так они и думают, наши сотрудники.

У меня есть неприятная для многих из нас (собственников, владельцев, хозяев бизнеса) новость.

Когда наши сотрудники работают вполсилы, когда заказы уходят, а косяки накапливаются, когда покупатели недовольны, а требования не выполняются, – словом, когда денег мало и (или) не хватает – дело не в них, косоруких, косноязычных, наглых и беспомощных. Дело не в работниках: они – лишь следствие, результат¹. Причина в другом – в нас самих.

Их нескладные руки и вечные отмазки, их интриги и недовольства говорят нам о том, что кто-то (кто, интересно?!) не способен выполнить свою работу – руководить, то есть нанимать тех кого надо, строить на исполнение как надо, обеспечивать технологией как надо и указывать цели тоже – как надо.

За долгие годы работы мы с коллегами многократно убеждались в том, что мистический «славянский менталитет», пресловутая отечественная лень и самомнение если где-то и проявляются, то прежде всего в головах хозяев-руководителей.

Если на нас работают не те, кто нам действительно нужен, есть два выхода. Принять это как неизбежное зло и успокоиться (вот она, обломовщина!) или взяться наконец за работу и нанять тех, кого следует. «А где их взять?» – спросите вы? Их можно «взять»!!! Это делается – технично и последовательно. Рутинно. Есть работа такая. Эта книга об этом.

Если на нас работают не так, как нам хотелось бы, есть два выхода. Примириться с тем, что «а где по-другому?» и «людей можно понять» (гей, братья славяне!) – или сделать-таки свою работу – работу управленца, организатора, менеджера – и дать четкие правила и инструкции. «Так не управляются они!» – скажете вы. Управляются. Если вспомнить, что руководство – это не пост и должность, это – ремесло. Обычное ремесло со своими методами и приемами работы, а не «героика будней», где «Чапай опять впереди, на лихом коне». Надо делать свою повседневную работу, а не потакать самодовольству (мол, я такой, какой есть). Эта книга об этом.

Если у нас «каждый суслик в поле агроном» – есть два выхода. Решить, что в этом заключена великая сермяжная правда, или напрячься и выполнить свои функции, поставить цели, установить сроки и требовать исполнения. «А я что, по-вашему, делаю?» – ехидно поинтересуетесь вы? Очевидно, не то, если каждый суслик все еще агроном. Любую работу, то есть ремесло, можно сделать «правильно» и «неправильно». А не «по-своему». Как правильно? Эта книга – об этом.

Если у нас не фирма, а рассадник «незаменимых специалистов», «дружная команда», где все покрывают друг друга и придумывают, куда бы еще пристроить бесхозные хозяйские деньги, – есть два выхода. «Уважать достоинство личности» и вообще подходить «по-человечески» или сделать (опять-таки!) свое прямое дело и наладить работу по-настоящему.

¹ Другие есть – и были бы нашими, если бы мы сделали свою работу как следует.

«А люди?» – забеспокойтесь вы? А люди – всего лишь оборудование, которое мы берем в аренду для извлечения прибыли путем максимально эффективной эксплуатации. Эта книга и об этом тоже.

Один из наших замечательных заказчиков кратко суммировал суть подхода одной фразой: «Если начальник – не «дерьмо», то он дерьмо-начальник».

А если у вас не так, то первый работник, который спустя рукава на вас работает, – это ваш директор. Что? Это вы?

Ну, извините. У вас хороший человек². Наверняка. Хороший директор? Ну-у-у... Деньги ваши. Хозяин – барин.

² Помните извечное? «Хороший человек – это не профессия. Надо дело делать!»

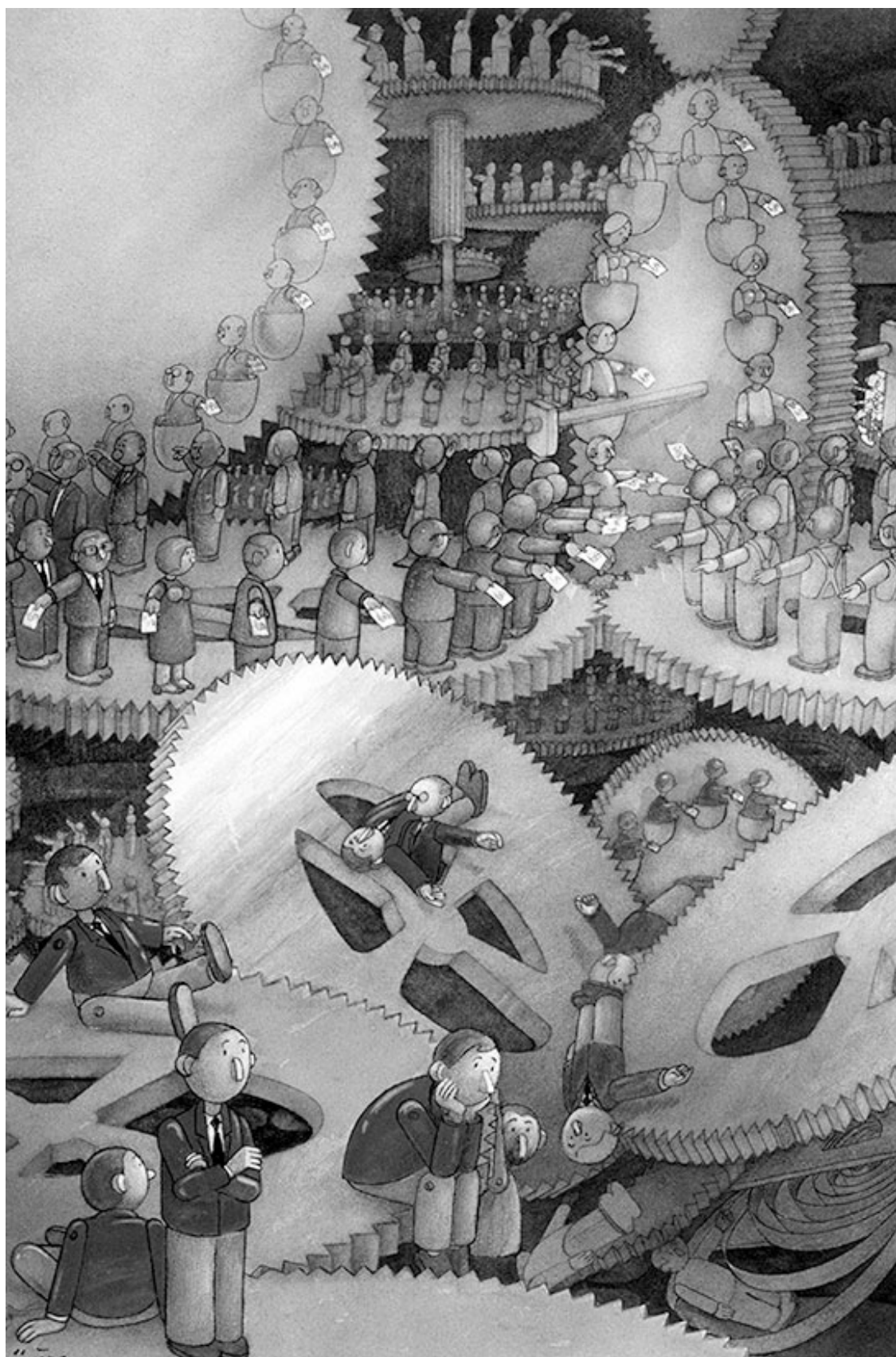
А если серьезно?

Если серьезно, то профессиональный результат руководителя – это четкая, бесперебойная, отлаженная работа его подчиненных с запланированным результатом от этой самой работы. И любые – любые – сбои и неурядицы – это явные симптомы того, что руководитель не тянет свою ношу.

И не потому, что сознательно пакостит, ведь часто он и есть хозяин. А потому, что филонит, слишком любит себя и, что часто случается, не умеет работать. Даже хуже, потому что думает, что уметь тут нечего. Что все дело в таланте и личных данных. Такой руководитель мечтает о возможности оторваться от своего треклятого бизнеса хоть на месяцок так, чтобы не вернуться ко всеобщему развалу.

Конечно, мысль о том, что нормальное руководство – это обыденная рутина, а не ежедневный подвиг, может поначалу... разочаровать. Но только поначалу. До подсчета денег. До момента осознания того, в какие суммы обходилась любительщина и «творчество», героизм и «человеческий подход».

И тут все наконец становится на свои места.



Предупреждения

Книга состоит из двух частей: первая – прикладные соображения и рекомендации, вторая – мысли дополнительные и разъясняющие. Для тех, кому интересно, почему автор так думает.

И наконец, несколько слов о примерах. Все примеры старательно искажены, поэтому восстановить названия фирм, городов и род деятельности практически невозможно. Любые совпадения с реальностью, как водится, случайны.

Профессиональный результат руководителя – четкая, бесперебойная, отлаженная работа его подчиненных с запланированным результатом от этой самой работы. И любые сбои и неурядицы – явные симптомы того, что руководитель не тянет свою ношу.



Введение

Откуда что взялось

Несколько лет назад один друг, «отличник капиталистического труда», пришел ко мне в тренинговый центр и попросил провести так называемый тренинг для персонала его фирмы. Поскольку это был мой друг, я постарался объяснить, почему этот тренинг ему не поможет: в данном случае это было бы напрасной тратой денег и времени. Друг, видимо, слегка обиделся и сказал: «Если ты такой умный, скажи тогда, что мне нужно». И мы еще некоторое время выясняли, что, с моей точки зрения, поможет его компании.

Перейдя от слов к делу, мы поработали с персоналом одной из его фирм, и довольно неожиданно для нас обоих наши усилия дали более ощутимый результат, чем мы рассчитывали. Наверное, поэтому он стал рекомендовать нас своим друзьям. С такого случайного и самонадеянного разговора началось новое направление нашей работы.

По сей день по рекомендации знакомых мы переходим от фирмы к фирме – из рук в руки – и продолжаем заниматься тем, что можно назвать «обслуживанием малого и среднего бизнеса». Хочу подчеркнуть: именно «малого и среднего бизнеса». Все, о чем пойдет речь, относится именно к этой сфере предпринимательства.

Когда я говорю «малый и средний бизнес», я имею в виду, что в фирме работают от единиц до малых сотен человек и ее оборот составляет несколько сотен тысяч – малые миллионы рублей в месяц. Хотя жизнь показывает, что руководители более крупных компаний сталкиваются с такими же проблемами, но наша система отработана именно для небольших и средних по размеру фирм. Этот опыт положен в основу книги.

Мне не нравится слово «консалтинг», которым принято обозначать подобные услуги – это заезженный и изгаженный термин. Я называю такое обслуживание «уборкой» и «черной работой». Это то, что каждый руководитель, в принципе, может сделать сам, но в силу ряда причин – нехватки времени и сил, отсутствия желания – не делает, а приглашает кого-нибудь вроде нас.

Все мы приглашаем сантехников, хотя починить краны можем и сами.

Выполняя различные заказы в течение многих лет, мы составили для себя что-то вроде... списка типичных неполадок и способов их устранения.

Изначально мы ограничивались в нем должностными инструкциями рядовых сотрудников фирмы и менеджеров среднего звена. Но как-то нас спросили: «А где правила для хозяина, руководителя?» Этот вопрос показался поначалу забавным, но вскоре жизнь убедила нас в надобности такого пособия. В результате небольшой список недостатков в работе персонала и методы их устранения переросли в нечто, что можно было бы назвать инструкцией для хозяина.

И тогда нас спросили: «Почему бы вам не провести семинар об этом? Многим бы легче жилось...»

Вняв просьбам, мы подготовили программу семинара, который получил название «Эксперт-руководитель: Руководство по эксплуатации человека человеком», который неожиданно для нас получил широкую поддержку. С 2002 года в том или ином виде семинар систематически проводится в разных городах на территории России и бывших стран СНГ. И по сей день после семинаров люди часто говорят: «Мне бы эти знания четырнадцать, десять, семь, пять лет, два года назад...» И приводят к нам своих детей-наследников, бизнесменов нового поколения, чтобы они узнали все это пораньше.

Во многих случаях, для того чтобы разобраться в ситуации и поправить положение дел в фирме, владельцу бизнеса оказалось достаточно упорядочить в голове то, что он и так знал,

да все некогда было. В других же – семинар был своеобразной прелюдией к сотрудничеству с нами³.

И вот спустя несколько лет со времени первых семинаров с подачи одного из наших друзей возникла идея сделать по их материалам книгу.

Хочу подчеркнуть: все, о чем здесь пойдет речь, основано на практическом опыте и порой идет вразрез с академическими программами и учебниками по менеджменту. Ну что ж – те, кому захочется почерпнуть классической теории, всегда могут почитать умные книги и послушать лекции в одной из многочисленных академий.

Все, на что я буду ссылаться, – это либо известные всем события и их трактовки, либо (что чаще) факты из нашего практического опыта.

³ Добро пожаловать!

Часть первая

Золото из дерьма



Глава 1

Мы



Руководство как профессия

Есть такое убеждение, что руководитель – это не профессия, а призвание. И правда: сегодняшние хозяева и владельцы бизнеса – в большинстве своем талантливые самоучки. Пока мало кто в нашей стране унаследовал бизнес. Чаще всего руководители нынешнего поколения втаскивали его в гору на своем горбу, делая всю работу самостоятельно – вплоть до сборки мебели, перевозки товара через границу и ночной охраны.

В результате сложилось довольно четкое представление, что умение руководить – это некие лидерские качества, харизма и еще что угодно, но только не профессия. Достаточно много людей, имеющих свой бизнес, в глубине души продолжают считать своей профессией ту, которая указана в дипломе: бухгалтер, портной, счетовод, инженер, но никак не руководитель.

Спросите – почему? До последнего времени бизнесмены находились примерно в одинаковых условиях. Но сейчас многое меняется: развитие бизнеса происходит не за счет «окучивания» новых клиентов, а за счет отъема этих клиентов у других. Конкурентов стало много, и мы вынуждены отбирать у них клиентов, иначе они отберут наших. В такой ситуации умение управлять профессионально становится конкурентным преимуществом. А неумение – стоит нам денег.

И если несколько лет назад грамотное руководство было вопросом случайности и удачи, то сейчас – прибыли или убытков. Поэтому логично оценивать ошибки владельцев фирм именно с этой точки зрения.

*И все, что мы назовем в этой книге «ошибками», будет означать одно:
«Вы теряете на этом деньги!»*

Конечно, бывают случаи, когда бизнес нужен хозяину не ради прибыли (или не только ради нее), а для каких-то других целей. Пусть читатель здесь сам сделает поправку. Мы же будем говорить о деньгах. О прибыли. Об убытках. О том, где и как мы теряем деньги. Или можем их найти.

Однажды для консультации нас пригласила владелица фирмы. Оказалось, что это уже не первая компания в карьере бизнес-леди: все предыдущие она сама же успешно разваливала. Муж раз за разом выделял ей средства, на которые она начинала и бесславно заканчивала дело. В конце концов нам пришлось спросить у него напрямую, чем обусловлена такая абсурдная ситуация. Он объяснил, что ему важно, чтобы жена занималась своими делами и не лезла в его основной бизнес. И чтобы дома его ждала жена, а не совладелица. Так он оплачивал свое спокойствие.

Кому-то нравится чувствовать себя воспитателем, нянчиться с работниками и гордиться (как многие из моих коллег) тем, что вся прибыль уходит на выплату зарплат и премий. Я в этом не вижу особого повода для гордости.

Недавно владелица небольшой ремонтной фирмы рассказала мне, как трепетно она заботилась о своих работниках, а они в «знак благодарности» устроили забастовку, и бизнес едва не пришлось закрыть.

С моей точки зрения, это логичное следствие того, что хозяин забывает главное: первое, что гарантирует устойчивую и стабильную работу фирмы, – забота о получении прибыли.

Даже те, кто смог определиться с целями своего бизнеса, часто продолжают управлять по наитию: «Как умею, так и руковожу». И это несмотря на то, что в каждом ремесле (а руководство – это именно ремесло) есть четкие, отработанные приемы – делай раз, делай два, делай три.

Нажимаешь на определенную клавишу – звучит нота «до», возвращаешь ключ по часовой стрелке – гайка завинчивается. Все просто.

На уровне ремесла можно совершать творческие порывы. Есть же коммерческие художники, у которых хватило умения и терпения сделать свою профессию стабильно прибыльной. С другой стороны, и скучную, рутинную бухгалтерию можно превратить в «геро-ику будней».

Большая часть того, что мы здесь будем обсуждать, – это тонкости подхода к ремеслу руководства. Не личностные качества – люди все разные, – а то, что конкретно надо делать для техничного управления, чтоб не совершать подвиги каждый день.

Когда фирма управляется не технологией, а харизмой и силой духа хозяина – это стихийный бизнес, который построен по принципу: «не хочешь работать по 8 часов на дядю, будешь работать по 16 часов на себя».

Вот пример. Один из наших клиентов, владелец нескольких ночных клубов, не раз попадал в больницу с сердечным приступом. Стоило ему выйти за порог заведения, как бармены воровали спиртное, официанты грубили посетителям. Каждый день он приходил на работу, как на бой. И в конце концов свернул дело не потому, что бизнес не шел, а потому, что – после третьего инфаркта – здоровье оказалось дороже.

Я не хочу пугать вас такими мрачными перспективами, вовсе нет. Но если полагаться только на силу духа и личностные способности, как показывает опыт, это быстро приводит к физическому и нервному истощению⁴.

Есть три способа избежать этого. Первый – все бросить. Второй – свалить на кого-то другого. И третий – привести свой бизнес в такое состояние, когда он становится обычной рутинной работой, с выходными, со свободными вечерами и отпуском – и при этом с хорошей прибылью. Какой из этих вариантов вам предпочтительнее? Если второй или третий – читайте дальше.

Как это осуществить без гениальных прорывов и харизматических приступов в обычной повседневной работе, мы расскажем вам в этой книге.

Четыре дела руководителя

Что значит, по-вашему, «хорошо руководить»?

Наш опыт показывает: «хорошо руководить» означает, что руководитель должен уметь делать четыре дела: определять цели бизнеса, находить нужных людей для их достижения, устанавливать для сотрудников правила работы и контролировать их взаимоотношения. Все!

Итак, работа руководителя это:

- цели;
- люди;
- правила;

⁴ Или, что еще чаще случается, хозяин-руководитель начинает давать послабления себе, примиряясь с поведением подчиненных. Он прав: себя надо беречь, но в итоге во главе его фирмы – весьма средний руководитель. А куда деваться? Нельзя же вечно себя сжигать на работе. Другого нанять – тоже проблематично: ради чужого дела каждый день на подвиг и вовсе мало кто согласится идти. Еще бы! Ищи дурака!

- отношения.

Сначала обо все этом кратко.

Цели, или Вперед к победе великих идей ...изма

Первое дело руководителя – определить цели бизнеса в общем и сотрудников в частности. Как это происходит в стихийном бизнесе? Босс подсматривает, как организован бизнес у партнеров или конкурентов, и начинает делать то же самое. Нередко поначалу все складывается удачно, и проблемы возникают не сразу.

Одна региональная снабженческая контора позаимствовала рабочий процесс у своих коллег. До тех пор, пока, развиваясь и тупо копируя, она догоняла компанию-образец, все шло хорошо. Но как только вышла с ней на один уровень, все застопорилось. Руководство не могло определиться, как фирме развиваться дальше. Ведь готовое решение неоткуда было взять, а сами ставить дальнейшие цели хозяева не умели.

Расторопный директор поехал в Москву искать такую же, но более «продвинутую» компанию, чтобы посмотреть, как работа поставлена у них. И, не учитывая особенности ведения бизнеса в провинциальном городе и столице, начал перестраивать фирму по московскому образцу. В результате контора сейчас состоит из двух параллельных структур: из той, что была раньше, и образовавшейся в процессе переустройства – есть два отдела продаж, два производственных подразделения. Вполне понятно, что между собой эти структуры конфликтуют, и фирма нормально работать не может. Вся прибыль, которую давала старая структура, поглощается новыми подразделениями. И, что характерно, эффективность старой структуры снижается очень быстро.

Если мы, создавая фирму, предварительно не определили целей – что и как будет или должно быть, – мы очень рискуем. Жизнь показывает, что такая ситуация с огромной вероятностью приводит к неприятному результату.

Люди, или Золото из дерьма

В романе Стругацких «Трудно быть богом» один из героев, дон Румата, говорит: «Мы будем делать золото из отбросов, потому что его больше не из чего делать». У меня есть смутное ощущение, что большинство нынешних руководителей примерно так же относится к нанятым работникам. Но на самом деле, и нами это не раз доказано, мы можем *выбирать*, с кем работать. Более того, мы не обязаны принимать на работу кого попало и потом делать из них золото. И все разговоры о том, что нет нормальных исполнителей, а есть невнятный «славянский менталитет»⁵, не имеют под собой реальных оснований.

Могу вспомнить только один случай, когда подобные затруднения были реальными. На одном из семинаров ко мне подошел серьезный человек и сказал, что у него мало людей, которые могут профессионально на равных поддерживать связь с региональными

⁵ «Славянским менталитетом» страдают фирмы, руководители которых этим самым менталитетом оправдывают прежде всего свое собственное нежелание строить, отжимать и требовать. То есть нормально делать свою работу.

властями и местными силовыми структурами. Эта задача выходит за рамки «малого и среднего» бизнеса, и тут, боюсь, я не знаю ответа.

До тех пор, пока речь идет о повседневной работе, мы можем и, более того, обязаны поддерживать нормальное положение дел. Такое, когда спрос на рабочее место превышает предложение. Тогда из массы людей мы сможем выбрать тех, кто нам подойдет. Но для этого надо грамотно делать нашу с вами работу – работу руководителя⁶.

Это наш президент вынужден работать с тем народом, который есть в стране. У нас же должна быть возможность нанимать и увольнять работников. И для блага дела ее надо создавать и использовать.

Если мы сами не умеем (или не хотим) ставить цели и задачи сотрудникам и фирме в целом, мы вынуждены нанимать на любую должность «специалистов» – людей, которые вроде как сами должны знать, что им делать. В результате нити управления бизнесом ускользают от нас и попадают в руки этих самых «специалистов». И каждый из них считает, что только он знает, что надо делать и как лучше поступить, поэтому начинает диктовать нам, куда и как двигаться дальше.

Такая ситуация – прямое следствие того, что руководитель не ставит задачи сам и не берет на себя ответственность за их решение, а предпочитает перекладывать ее на плечи тех, кто рядом. Представьте: на флагмане флота адмирал не принимает командование, капитан в рубке советуется со всеми подряд, механики спорят с оружейниками, и корабль оказывается во власти тех, кто хочет порулить.

И уже весь флот сбивается с курса.

«Специалистами» фирма наполняется настолько, насколько позволяют финансы. Эти работники стремятся растащить на свои «специалистские» нужды и начинания все деньги. А деньги-то наши. И в тот момент, когда их вдруг начинает резко не хватать, мы спохватываемся.

Как сказал мой замечательный коллега из Екатеринбурга, небольшая фирма которого делает большой оборот, главный симптом избытка «специалистов» – поглощение всей прибыли самой компанией. Примечательно, что умные специалисты всегда могут объяснить, куда, почему и зачем надо потратить деньги.

На самом деле подобное размывание прибыли – показатель того, что система руководства распадается или уже распалась. И вроде бы мы ходим на работу, и все нам кланяются и называют нас боссом, вот только деньги расходятся по фирме и ее сотрудникам, а не отжимаются из нее для других целей. Для НАШИХ целей. Важно отчетливо понимать, чего вы хотите. И соответственно этому подбирать исполнителей.

Правила, или Рай для дураков

Допустим, нужных людей мы отобрали. После этого надо написать правила фирмы – что, кому и как именно следует делать. И на этой основе организовать систему контроля. Иначе у наемных работников появляются собственные представления о том, как надо вести бизнес и чего делать не надо или необязательно. Либо, что бывает еще чаще, возникают представления о том, что все можно делать абы как, то есть не очень хорошо. И то, и другое не в наших интересах.

⁶ И вообще **делать** эту работу – как **работу**.

До тех пор, пока у соседа-конкурента происходит то же самое, ничего страшного. Но с того момента, когда его работники получают четкие правила выполнения обязанностей и начинают работать лучше, чем наши, – мы понесем убытки. У конкурента теперь продукт будет не только лучше по качеству, но и дешевле по себестоимости.

Поэтому недостаточно просто поставить цели и нанять людей для их исполнения. По сути, именно мы, руководители, должны озвучить своим сотрудникам правила игры и последовательность действий. Если мы не знаем *точно*, как они должны работать, на идее контроля можно ставить жирный крест.

Отношения, или Нет дружбе против шефа

Четвертая сфера нашей деятельности – отношения. Она становится актуальной в тот момент, когда фирма разрастется до таких размеров, когда мы не можем за день увидеть всех, кто на нас работает. Как только людей становится больше (или они разбросаны территориально), отношения становятся важной частью руководства. Я говорю не о психотерапии и командообразовании

и прочих модных развлечениях для HR'ов⁷, –

а имею в виду создание и поддержание обстановки, когда люди не мешают друг другу заниматься работой – то есть нашими с вами делами. Когда они не покрывают друг друга, не попустительствуют ошибкам и не формируют стихийные «профсоюзы», вместо того чтобы заниматься своими прямыми обязанностями.

* * *

Если мы технически верно охватываем все эти четыре сферы (цели, люди, правила и отношения), то можно прогнозировать долгосрочный успех. И нет необходимости самому досконально разбираться в производственном процессе, бухгалтерских и складских документах, лезть руками в механизмы и всяческие карбюраторы. Для этого есть тщательно отобранные и нанятые товароведы, менеджеры по продажам, бухгалтеры, механики и столяры, и каждый из них знает, что нужно делать. Знает не сам по себе – у него на руках четкая инструкция.

Вменяемость руководства, с моей точки зрения, определяется тем, насколько руководитель отдает себе отчет, что все проявления хаоса в фирме – это результат его собственной работы, не выполненной четко и вовремя. Опыт показывает, что, если мы все-таки начинаем заниматься своими прямыми обязанностями, результаты сказываются уже через несколько месяцев. Речь идет, по сути, о переводе стихийного бизнеса в регулярный.

В большинстве случаев нам удавалось за счет восстановления управляемости, без каких-либо «гениальных» изменений, увеличить прибыль и доходы компании в разы. И дело даже не в том, что эти показатели возрастали. На мой взгляд, просто в бизнес возвращались изначально заложенные в нем возможности для извлечения денег, которые должны были бы нормально работать, если бы все сразу шло как надо. В конечном счете, к этому «как надо» мы все и стремимся.

Косяки, авралы, срывы и прочие проявления «нормального беспорядка» НЕНОРМАЛЬНЫ так же, как и «вечный подвиг» руководителя.

С этим нельзя мириться.

⁷ HR – аббревиатура от англ. human resource – «человеческие ресурсы»; ею обозначают специалистов по этим самым ресурсам и их поиску.

Надо приводить фирму в рабочее – управляемое – состояние.
А теперь обо всем этом подробнее.



Глава 2

Люди



* * *

Рабочий порядок не начинается с людей, но проявляется прежде всего в них. Если мы берем на работу кого попало,

– а если мы нанимаем специалиста по наличию диплома, опыту предыдущей работы и в силу личной приязни, то так оно и есть, –

потом с таким коллективом имеем обычные и хорошо известные всем нам проблемы.

Поэтому обсуждение дел руководителя мы начнем именно с людей. Чаше всего это самый больной вопрос.

Первое, что должен сделать хозяин, – определить, кого ему надо взять на работу. И как «вычислить» своих будущих работников.

Как мы с первого взгляда определяем, насколько все плохо в компании заказчика? По тому, за какой рычаг управления хватается хозяин. Например, все совсем плохо, когда хозяин начинает тратить огромные деньги на рекламу по принципу «пусть у нас хоть как-нибудь повысятся продажи». Все просто плохо, когда хозяин начинает заказывать мотивационные и командообразующие тренинги по принципу «пусть хоть кто-то уговорит моих сотрудников работать нормально». И все по-дурацки, когда проводятся тренинги для персонала по принципу «ну, я не знаю, как ими управлять». Все это – показатель того, что руководитель не хочет выполнять свою работу. Не то чтобы не может – именно не хочет!

Итак, поговорим подробнее о людях.

Кто у нас работает

*Если ты такой умный, чего ж ты такой бедный?
Фраза, известная со времен античного Фалеса*

Все становится понятно, когда фраза звучит иначе: «Если ты такой умный, почему ты такой мертвый?» – тут ирония вполне очевидна. Дескать, был бы умнее, остался бы жив.

Хороший индеец – мертвый индеец!

Но как только речь заходит о богатстве, четкость картины теряется. Уж очень не хочется «кандидатам в доктора», или так называемой интеллектуальной «соли земли», делать вывод: был бы умнее, был бы и богаче, а раз нищ, значит, глуп.

Да, читал Сартра, да, перемножаешь в уме семизначные цифры, но все равно глуп. Пусть шеф не понимает твоего тонкого юмора, а пошлые обыватели – порывов души, но все-таки глуп.

И интеллектуальная элита вынуждена сделать тонкий финт ушами. Фраза «Если ты такой умный, чего ж ты такой бедный» звучит уже гордо и звенит ноткой мудрой горечи. Мол, такой век, такие люди. Не ценят, не понимают, не прислушиваются... не платят.

И вот уже истинный и глубокий ум оценивается «в своем кругу» в соответствии с уровнем бедности.

Не разменял себя! Не продался! Не пошел на поводу!

Бедность становится свидетельством «настоящего» ума, противопоставленного какому-то там пошло-рвачески-торгашески-обывательскому. И тогда слово «бизнесмен» произносится насмешливо и с сочувствием.

Вот и готов «благородный» вывод: бедность – это заслуга. Это доказательство ума, а вовсе не глупости.

Что, съели?

Но тем не менее ироничные вопросы тех, кто побогаче, почему-то раздражают умных и бедных. Почему?

Допустим, что правильный ответ звучит так: «Ты такой бедный потому, что ты *такой* умный». Был бы умен по-другому, был бы богаче. И не стоит обеим сторонам бросать презрительные и насмешливые взгляды. Давайте разберемся, какой ум ведет к бедности, а какой – к богатству. Не будем сейчас вдаваться в историю, откуда что взялось. Перейдем сразу к выводам. Они простые, но любопытные.

Две характеристики делают человека Умным-и-бедным или... богатым: воображение и ограничения разного рода.

Графически это можно представить так (рис. 1). По горизонтали слева направо – ось воображения. От совсем бедного –

«чего я не видел, того в мире нет» –

до баснословно богатого –

«если бы человек оседлал луч света, то в зеркале он не увидел бы себя».

По вертикали проведем ось ограничений. Ниже точки пересечения осей по вертикали поместим ограничения материальные, фактические: заборы, милицию, кулаки соседа, силу тяжести. В верхней части вертикальной оси окажутся так называемые умозрительные ограничения: правила, мораль, привычки, суеверия и прочее «знание».

На матрице образуются четыре квадрата, характеризующие отношение человека к миру и его тип мышления (рис. 2 на с. 40).

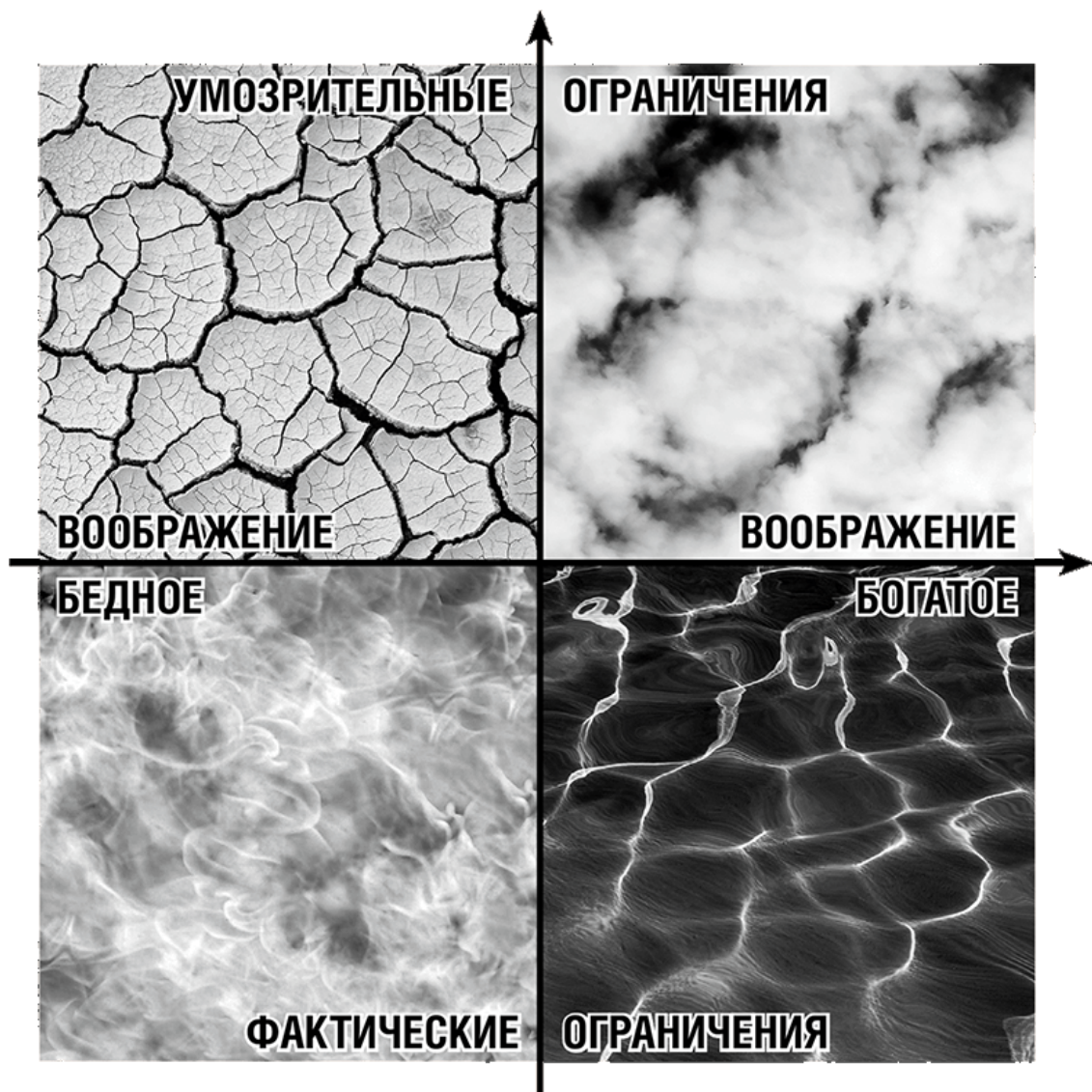


Рис. 1. Соотношение воображения и ограничений

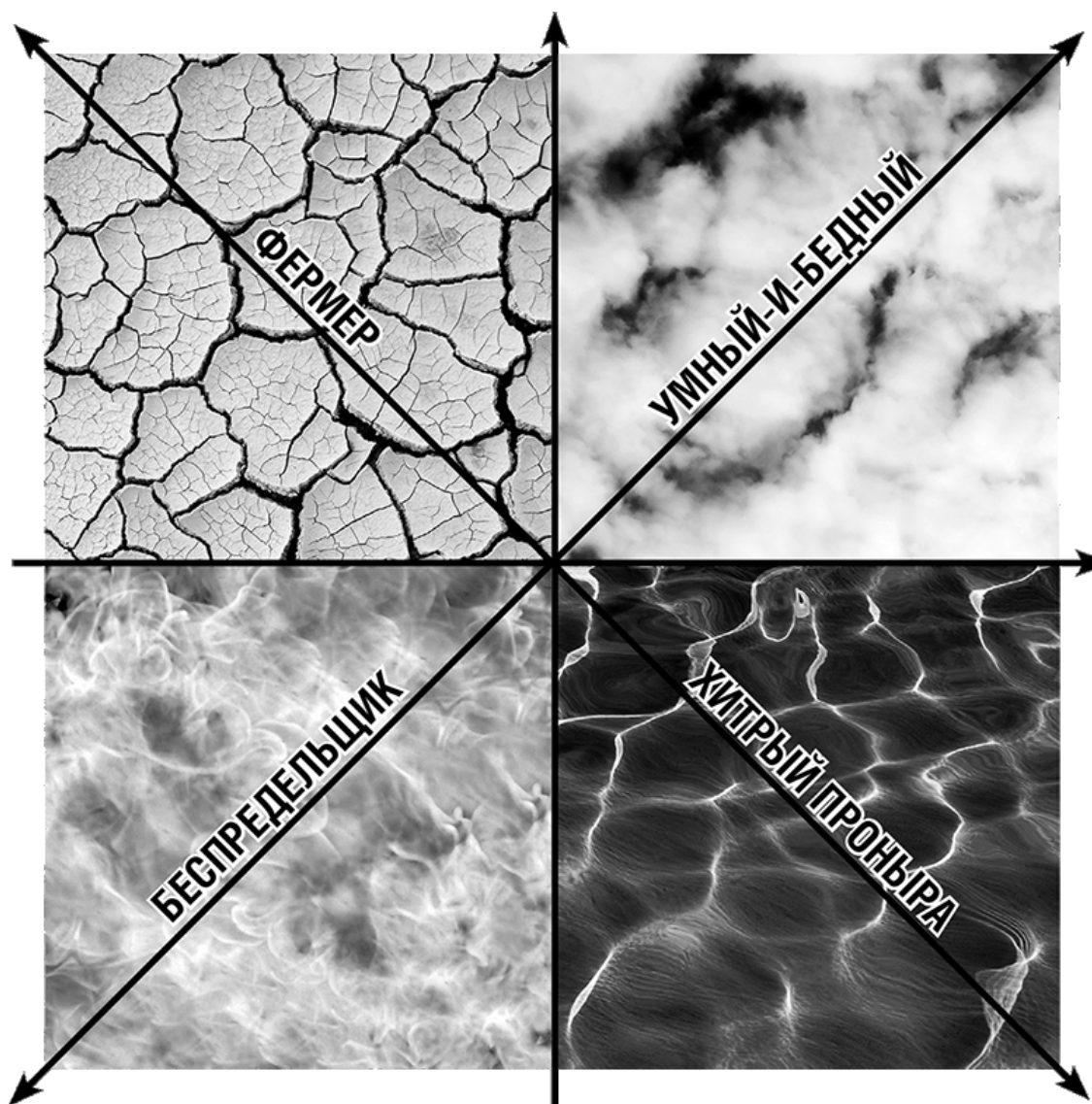


Рис. 2. Характеристика типов мышления



1. Умный-и-бедный (правый верхний квадрат)

Для этого типа людей характерно богатое воображение и обилие умозрительных ограничений. Воображение лишь усиливает ограничения. Фантазия либо укладывается в рамки ограничений и бурлит в их границах, либо подавляется. Умный-и-бедный стремится соответствовать нормам, традициям, правилам, моде, ожиданиям, напрягая свою фантазию для того, чтобы оказаться хоть и «лучшим из», но все же «одним из». В большинстве случаев Умные-и-бедные работают на кого-то, ухитряясь при этом уважать себя и свысока относиться к своим работодателям.

2. Фермер (левый верхний квадрат)

У людей этого типа умозрительных, воображаемых ограничений меньше, поскольку их воображение более бедное. Впрочем, полета фантазии у них тоже нет – по этой же причине. Мелкого собственника не увлечешь высокой идеей, ему пахать надо. В прямом и переносном смысле. У него крестьянский ум, крепкий, без высоколобых заморочек, прямой и конкретный. Потому мы и называем этот второй тип «Фермером». У Фермера тоже есть своя мораль. Правда, более простая и понятная, чем у Умного-и-бедного.

Не убей, не укради. Око за око, зуб за зуб. Добро – это добро для меня (а не вообще), добро всегда конкретно (дела, факты, а не слова). За

добро надо платить. За зло – бить. А идеи ваши – это все лишь блажь. Тут сенокос, капусту надо рубить, а вы со своими «чувствами прекрасного» и прочей лабудой.

Фермеры обычно работают на себя и на свою семью, даже если формально наняты кем-то другим.

3. Беспредельщик (*левый нижний квадрат*)

Людам этого типа свойственно убогое воображение, а их моральные ограничения сведены к нулю: «Я хочу» и «Это мое» Беспредельщика могут сдерживать лишь реальные барьеры: кулак, пуля, решетка, забор и прочее. Их жестокость по отношению к тем, кто не отдает «мое» (не хочет «делиться»), не сдерживается ни сочувствием, ни воспитанием. Беспредельщики не работают в обычном понимании этого слова. Если они и прилагают усилия, то только для того, чтобы отнять, отобрать, наложить дань. И это не обязательно должны быть рэкетеры и бандиты. Те же самые побуждения вели на битву вожаков, атаманов, князей, принцев, герцогов и королей. Еще двести лет назад «право сильного» было едва ли не основным. Да и сегодня оно часто оказывается в почете, например, среди отдельных представителей силовых структур. Чем большей силой обладает Беспредельщик, то есть чем меньше у него фактических ограничений, тем безудержнее и опаснее он становится.

Крайнее проявление Беспредельщика – «отморозок».

4. Хитрый Проныра (*правый нижний квадрат*)

Богатое воображение Хитрого Проныры направлено не на возведение умозрительных ограничений, а на обход реально существующих. Хитрый Проныра не склонен строить. Он любит не сооружения, а пути. Стремление поживиться за счет других сближает Проныру с Беспредельщиком. Но, в отличие от последнего, он не склонен присваивать чужое с использованием грубой силы. Его стихия – обыграть, обьегорить, обхитрить. Нередко он маскируется под специалиста малопонятного узкого профиля. В мелком своем варианте Хитрый Проныра оборачивается банальным мошенником. В крупном масштабе – это финансовый магнат, церковный деятель или иезуит.



Забегая вперед, отметим, что Умные-и-бедные работают и на Хитрых Проныр, и на Фермеров. В безвыходной ситуации (чаще от страха) Умные-и-бедные работают и на Беспредельщиков.

Беспредельщики обирают Фермеров (чаще) и Умных-и-бедных (реже, потому что взять можно меньше). Нанимать кого-либо на работу в прямом смысле этого слова Беспредельщикам не свойственно: они больше приветствуют рабство, поскольку платить за труд совершенно не в их привычках. В большинстве случаев на вершине оказываются Хитрые Проныры. Именно они, в конечном итоге, контролируют Беспредельщиков (силовыми методами, с использованием Умных-и-бедных-но-верных) и присваивают созданное Фермерами.

Конечно, «чистые» типы скорее исключение, чем норма. Большинство людей можно расположить в центре схемы на пересечении осей. Ведь в человеке, как правило, всего намешано: немного морали, немного хитрости, немного фантазии, немного приземленного прагматизма. Поэтому мы говорим здесь не о жестком разграничении типов, а о предпочтениях, свойственных каждому из них. Чем более выраженными оказываются признаки личности того или иного типа, тем непримиримее взгляды и устои людей из разных «квадратов».

Так, сильно развитое начало Умного-и-бедного, блокирует проявление в нем качеств Беспредельщика, лишает возможности стать Пронырой и делает непривлекательными жизненные ценности Фермера.

Чем дальше человек по своим качествам отстоит от центра графика, тем труднее ему сочетать в себе задатки всех типов. Впрочем, он может развивать наклонности вдоль какой-либо оси. В этом случае сохраняется возможность выбора хотя бы из двух типов личности (рис. 3 на с. 46). Так, например, сокращая количество ограничений, можно удалиться от Умного-и-бедного и Фермера, но остается возможность выбора между уклоном в беспредел (беззаконие) или пронырливость (деляжничество).

С углублением в одну из зон все более недоступной оказывается зона, расположенная на противоположной стороне диагональной оси. Приобретение качеств, свойственных людям ее типа, становится не просто затруднительным, а практически невозможным. Более того, «диагональные» типы людей не просто чужды друг другу, зачастую их неприязнь перерастает во взаимную ненависть.

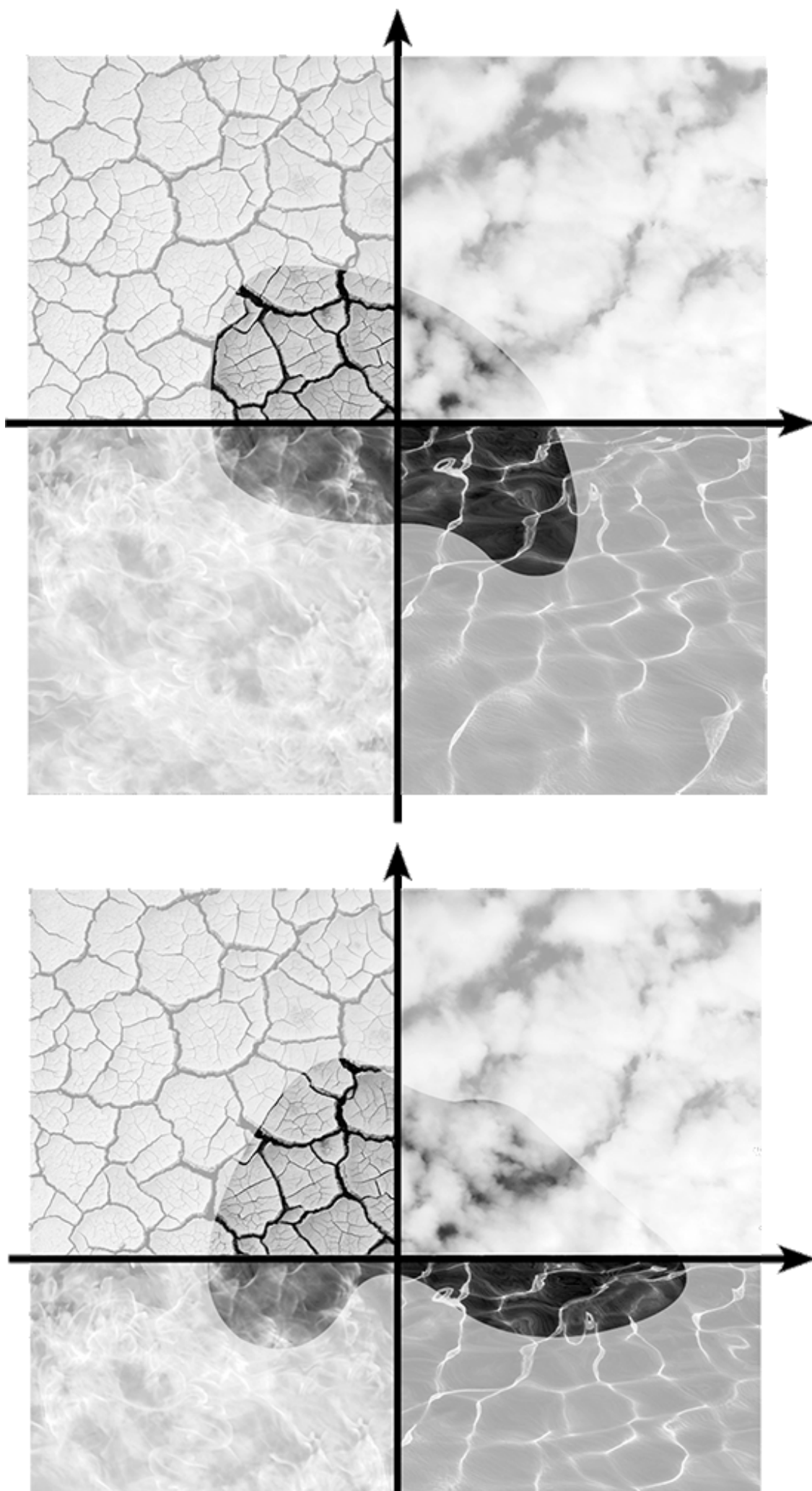


Рис. 3. Индивидуальные профили типов мышления

«Принадлежность» человека к тому или иному типу в первую очередь отражает его мыслительную привычку. Точнее, комплекс таких привычек. Судя по всему,

то есть по жизненным наблюдениям, –

изменение этих привычек возможно в направлении «вниз» или «вправо-влево».

Вниз легче: воображение (IQ, скорость соображения, тип нервной системы) относительно устойчивая величина. А вот количество и качество ограничений чаще всего зависят от ситуации. И бóльшая часть этой ситуации проигрывается в мыслях и представлениях человека. Легче всего, конечно, измениться в сторону снижения ограничений.

Обратно труднее: однажды упавшие стены редко кто восстанавливает, даже если вроде бы хочет. Особенно если эти стены воображаемые.

Впрочем, передвигаться справа налево по оси тоже можно. Притупить воображение проще, чем развить, но теоретически возможно и то, и другое.

Так что у Умных-и-бедных есть шансы разбогатеть. Если они хотят стать богатыми, то могут податься в Фермеры или в Хитрые Проныры. Путь в Фермеры лежит через отказ от «ненужных фантазий» и сосредоточение на прозе жизни. Пронырливая хитрость дается систематическим подтачиванием жизненных основ: принципов, внутренних ограничений, моральных барьеров и прочих житейских ценностей. А вот Беспредельщика из Умного-и-бедного не получится.



Ось энергии

Разумеется, каково бы ни было мышление человека (ограничения плюс воображение), без активных действий оно не сделает его ни богатым, ни успешным.

Поэтому мы вводим третью ось – ось энергии (рис. 4). Именно она определяет, будет ли Фермер просто Фермером или из своей мастерской в гараже устремится к «Обществу автомобилей Форда». Эта сила делает мошенника средних способностей Магнатом, а Умного-и-бедного из мелкого, недовольного жизнью клерка превращает в высокооплачиваемого профессионала. Она же банального драчуна и разбойника делает Атиллой.

На первый взгляд, идея очень проста. Однако есть нюанс. Сила, о которой мы говорим, – это не выплеск вовне. Вовсе нет. Это – напор «черной дыры», стяжение сил, ресурсов, идей, усилий и способностей людей.

Вы знаете, как происходит вакуумный взрыв? Рассеянная в воздухе горючая смесь воспламеняется и выгорает в доли секунды. В результате в точке взрыва образуется вакуум. Взрывная волна сметает все к центру, а не от него.

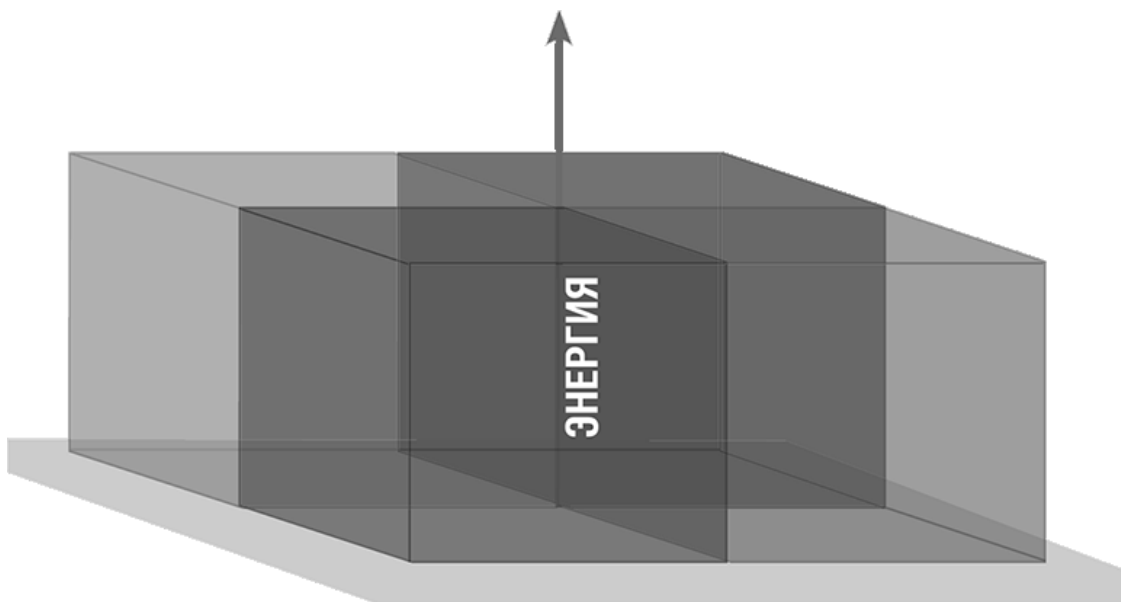


Рис. 4. Ось энергии

Именно таково направление энергии силы стяжения, о которой мы говорим. Сильный (в этом смысле) человек не отдает. Он – берет.

Или берет больше, чем отдает.

А потом он может эту заимствованную силу направить на погром, на производство, на самовозвышение, на обогащение и вообще на что угодно.

Сильный тип Умного-и-бедного делает высокую общественную карьеру (постепенно смещаясь к оси Хитрого Проныры). Сильный тип Фермера тяжелым трудом, потом и кровью создает компанию, организацию, школу. Сильный тип Хитрого Проныры вовлекает в орбиту своих махинаций государственные структуры и организации, компании, школы. Сильный тип Беспредельщика создает... государства (то есть аппарат насилия, предназначенный для безнаказанного отъема ценностей у граждан и охраны такого порядка). Нетрудно заметить, что с ростом положения в обществе наши типажи становятся ближе друг к другу.

Силу стяжения иначе можно назвать организаторскими способностями, то есть умением сплести сети, устанавливать связи, уравнивать силы, интриговать, морочить головы и т. п.

Даже Беспредельщики с их привычкой все проламыwać силой либо становятся искусными политиками, либо быстро уходят в мир иной, оставляя Хитрым Пронирам созданные ими империи. Даже Фермеры, создавая большой бизнес и становясь капиталистами, уже не могут все делать сами, как раньше, то есть пахать в одиночку. Им нужно запрягать других.

Менее всего энергию стяжения используют – наверное, вы уже догадались – Умные-и-бедные. «Легче сделать самому» – их девиз. Но сколько бы они ни сетовали на дурную природу человека, суть дела не меняется: их беда – в неумении организовывать людей, то есть стягивать их силы для достижения своих целей. Ведь для этого нужно освободиться хотя бы от некоторых моральных ограничений, как правило, основополагающих для Умных-и-бедных.

Самые перспективные, на наш взгляд, люди сочетают в себе богатое воображение, ничтожно малые ограничения и мощную силу стяжения. Это – гении организации, которые могут объединить других людей и заставить их служить своим целям –

Магнаты, Церковные иерархи, Финансисты.

Заметьте, здесь не упомянуты политики. И не случайно. Их место – этажом ниже, поскольку им приходится хотя бы делать вид, что они служат чужим целям. Многие действительно служат – не народу, конечно, а все тем же гениям стяжения. Крупнейшим черным дырам. Лучшим паразитам.

Слово «паразит» употребляется здесь не в уничижительном, а в сугубо терминологическом значении – умении жить за счет других.

Подлинная элита немногочисленна: ведь она ничего не производит. Производят те, кто находится у подножия пирамиды: Умные-и-бедные да Фермеры рангом пониже. Дело элиты – координировать, организовывать и собирать дань.

С этой точки зрения аристократия средневековой Европы вовсе не была элитой. Это – кровавые рыцари, благородные разбойники своих маленьких и больших королевств, которые служили просто пушечным мясом для настоящей элиты – деятелей церкви.

Законы, нормы, правила, мораль, нравственность и прочие «правильные» ограничения, составляющие основу воспитания «простых» людей –

чтобы не сказать «стада», –

куда входят и дворники, и ученые, и пахари, и артисты балета, – все эти правила совершенно не годятся для выращивания элиты общества, его высших паразитов. В нее пробиваются окольными путями, которые не указывают случайным людям. (И, заметим в скобках, это правильно: большего количества паразитов общество может и не выдержать.)

Мораль общества призвана создавать Умных-и-бедных для Великих Пронир. «Будь честным, много работай, и ты всего добьешься в жизни» – это обман, который совершенно сознательно создается и поддерживается теми, кто чего-то «добился в жизни». Высшему паразиту (возможно, вполне человеколюбивому и незлобному по натуре существу) не просто невыгодно – ему страшно оповещать всех об имеющихся обходных путях. Мало того что ему не нужны конкуренты, ему надо, чтобы еще и стадо не разбежалось. Без стада он не Великий и Могучий, без стада он Никто.

Силу великому комбинатору дает организация, ядром которой являются легко управляемые Умные-и-бедные. Они верят в идею и принципы и работают не за страх или «баш

на баш», а на совесть. Если удастся их убедить, то и вовсе бесплатно на субботах и воскресниках под девизом: «Чтобы не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы».

Ценности

За страх, за деньги, за почет мы отдаемся безвозвратно...
И. Губерман

Чем живет Трудяга-Фермер? Что для него ценно? В первую очередь, материальный достаток. На уровне его сознания это очень предметно. Фермер оценивает успех в конкретных вещах: еще одна машина, еще два шкафа с одеждой, еще один амбар с зерном. Главная ценность для него – наличные деньги.

Похвалил шеф? Где премия?

Чаще всего в роли собственников бизнеса выступают Фермеры. Для них норма – купить, а не присвоить и украсть чужое.

У Беспредельщиков другое представление о жизненных приоритетах. Успех для них измеряется количеством силы и власти для поддержания силы. Люди, обладающие материальными ценностями, для Беспредельщиков – объект воздействия. Раз им есть что терять, они уязвимы и поэтому должны отдать часть своего имущества – просто потому, что подставились. Беспредельщики накапливают возможность воздействовать, чтобы отобрать в этой жизни свое. Именно так: «отобрать свое». Потому что «свое» – это все то чужое, что хватает силы отобрать.

Классический пример – древнеримская военная аристократия. Она не имела материальных благ.

Но если они были нужны, полководцы добивались их силой. Можно привести подобные примеры и из истории новейшего времени.

«Меня боятся, значит, все в порядке. Чем больше людей боится, тем лучше».

Беспредельщики – это не обязательно уголовники с накачанными бицепсами, это обычные люди, которые живут по принципу «если я могу забрать, то заберу; если не могу, то не заберу». Это люди отнюдь не злобные, просто у них такая жизненная позиция. Помните Дона Корлеоне или его сына Майкла из «Крестного отца»? Мягкий, доброжелательный, вежливый руководитель, но если потребуется для дела – пристрелит и глазом не моргнет.

Хитрые Проныры ценят возможности.

Один из моих знакомых в советские времена был снабженцем на крупнейшем автомобильном заводе, и о размерах его возможностей вы без труда составите себе представление.

Такие люди не любят занимать главные должности и нести личную ответственность. У бизнесмена, с точки зрения Хитрого Проныры, просто не хватает фантазии находить все новые и новые сделки. Поэтому он вынужден содержать свою единственную и от нее зависеть. Ну, и, соответственно, подставляться Беспредельщикам. Проныру особенно интересуют должности, на которых контроль над работой минимален.

Например, должность маркетолога. Кто из нас знает, чем должен заниматься хороший маркетолог?

Проныры отдают предпочтение не богатству и силе, а свободе действий и разнообразным возможностям.

А что же ценят Умные-и-бедные? Почет и уважение. В силу некоторых причин они считают, что в жизни выигрывает тот, кто имеет больше формальных признаков почета. К ним относятся важность названия должности:

Доктор Венцеслав Ботвинк, доктор философии Гейдельбергского университета, почетный доктор литературы Оксфордского, внештатный профессор новейшей истории в Пражском университете, член-корреспондент полудюжины научных обществ от Лейдена до Чикаго... (Хейр С. Чисто английское убийство).

а также количество дипломов и грамот, наград с выставок и даже степень выраженности уважения в голосе тех, кто к ним обращается. Умных-и-бедных видно со школьной скамьи – они с радостью бьются за «пятерки». В то время как другие дети понимают, что достаточно сделать требуемый минимум, и у них появится много времени на другие, более полезные занятия.

Ценности разных типов находятся в постоянном противодействии. Если Умному-и-бедному хочется благодарности, уважения и почета, то заставить других бояться для него практически противоестественно. Если Фермер ориентирован на приобретение собственности, то тем самым он существенно ограничивает свою свободу: ему важно охранять и приумножать достаток. Наоборот, если в Хитром Проныре сильна жажда свободы, то он отказывается от накопления собственности (так обычно и действуют нормальные Проныры). Такой свободой часто пользуются финансисты и юристы, то есть те, кто формально гол как сокол.

Словом, Фермеры боятся потерять деньги, Беспредельщики – показать свою слабость, Хитрые Проныры – навесить на себя обязательства, а Умные-и-бедные – оказаться «плохими». И здесь кроется любопытная выгода для нас, владельцев бизнеса, собственников.



Глава 3

Право на труд: кого и как мы принимаем на работу

«Наш человек»

*Жил юноша на свете,
Он родом был из мест,
Где верят и в законы, и в запреты...*

А. Градский

Что дает руководителям приведенная выше классификация типов мышления?

Главное правило: на работу нужно брать только Умных-и-бедных, поскольку они изначально управляемы. Остальных (кроме Беспредельщика, очевидно) можно нанимать на разовые поручения, но на постоянную работу – никогда, ни при каких условиях!

*Один мой знакомый, славный, милый человек, но не Умный-и-бедный
ни в одном глазу, сказал мне с тоской в голосе: «Ну конечно, вы хотите
нанимать только честных людей».*

Да! Мы с вами хотим нанимать честных, порядочных и добросовестных людей. Именно поэтому не принимаем на работу никого, кроме Умных-и-бедных.

Возьмем, к примеру, Фермеров. Вроде бы никаких претензий к ним нет: работают добросовестно и старательно. Но при этом они отлично умеют считать: сколько отработали и сколько им должны заплатить. Они выполняют работу, но не дают нам возможности сделать на ней прибыль. А ведь наша задача не в том, чтобы обеспечить сотрудника работой, а в том, чтобы получить от этой работы прибыль.

Бывают ситуации, когда имеет смысл взять на работу Фермера. Бывших хозяев, отказавшихся от собственного дела (достало, устали), можно брать на наемную работу, потому что они уже не хотят напрягаться и с чистой совестью и удовольствием работают по найму.

От Беспредельщиков не то что прибыли – спокойной жизни не дожидетесь. Если они почувствуют, что могут прижать хозяина к ногтю, их ничем не остановить. Еще больше мы рискуем, добиваясь от них подчинения и выполнения обязанностей. Как только мы попробуем надавить на Беспредельщика, получим отпор в виде шантажа и угроз.

*У тебя есть амбар с зерном, а у меня есть спички – ты мне должен.
У тебя новая лакированная машина – а у меня гвоздик. И пусть он стоит
дешевле твоей машины, но ты мне снова должен.*

Конечно же, при поступлении на работу они не показывают истинного лица, поэтому выделить их из общей массы бывает сложно.

Хотя бывает по-разному. Однажды я присутствовал на отборе сотрудников в сетевую компанию в Минске. Одна дама заявила, что она жена генерала и, если ее не возьмут, у фирмы будут большие проблемы.

И кстати, ее взяли. Уже много лет она ничего не делает, только получает зарплату. Но ее по-прежнему никто не трогает.

Людей с такой ориентацией перевоспитать практически невозможно. И если большую часть вашего коллектива составляют Беспредельщики, добиться нормальной работы будет

очень сложно. Такую фирму дешевле закрыть и открыть новую. Подобные прецеденты в нашем опыте есть.

Хитрые Проныры не стремятся работать на собственников. Им по душе государственные конторы и учреждения. Эти места больше приспособлены для паразитических действий. Впрочем, их, как и Фермеров, можно брать для выполнения разовых поручений, но непременно держать подальше от коллектива фирмы. Проныры нередко – неплохие финансисты и юристы, поэтому они годятся на роль консультантов, которые появляются в компании не чаще двух раз в месяц.

Этим, кстати, объясняется, почему попытки владельцев сделать из бухгалтера финансового директора часто ни к чему хорошему не приводят.

Умные-и-бедные, увы, тоже работают за деньги. Но за меньшие. Для того чтобы работать с удовольствием, им важна нематериальная доплата – в виде похвалы, поддержки, уважения. И в этом случае руководитель может получить добавочную стоимость, о которой мы уже говорили. К тому же Умные-и-бедные гораздо более управляемы, чем остальные⁸. Они способны проявлять лояльность к фирме и ее владельцу, заниматься работой на совесть, на самом деле выполняя ее. Наша забота – лишь научить их, как именно эту работу выполнять.

Итак, первое и важнейшее требование к потенциальному работнику – он должен быть Умным-и-бедным. И чем выше занимаемая им должность, тем сильнее должны проявляться свойственные этому типу качества.

Остается выяснить: как вычислить Умных-и-бедных среди тех, кто приходит к нам в поисках работы?

Первый взгляд: манеры

Интересный факт: владельцы фирм чаще нанимают на работу таких же, как они, Фермеров. Спросите почему? Потому что они имеют сходный с нашим образ мышления, с ними проще общаться⁹. Отсюда первый вывод: не следует при выборе сотрудника опираться на то, что он приятен нам лично. Наша задача – ориентироваться не на личную симпатию, а на поведенческие привычки кандидата, которые мы можем увидеть и формально оценить.

Первое, что бросается в глаза, – Умные-и-бедные ведут себя более скованно, чем остальные. Если, например, человек этого типа вошел и снял верхнюю одежду, то часто он будет держать ее в руках до тех пор, пока ему не предложат ее куда-либо повесить или положить, или хотя бы попросит разрешения на это. Он также не присядет, пока его не пригласят и не предложат место.

В одной фирме вняли нашему совету и поставили в комнате для собеседований глубокое кожаное кресло, в котором не развалившись сидеть трудно. Умных-и-бедных в нем видно сразу – они в этом кресле чувствуют себя неуютно, стараются присесть на его край. В отличие от остальных Умный-и-бедный стремится сесть аккуратно и воспитанно, что в таком кресле сделать довольно сложно.

Умный-и-бедный – человек вежливый, сдержанный и очень гордый. В этом его отличие от Беспредельщика, который сразу начнет либо руки выворачивать,

как жена генерала из Минска,

⁸ Собственно, по-настоящему управляемыми только они и могут быть.

⁹ Мы, собственники, и есть Трудяги-Фермеры, как правило.

либо будет подхалимничать – предугадывать, где надо рассмеяться или огорчиться, посочувствовать, и смотреть честными и преданными глазами. Такое поведение органично укладывается в его картину мира. Пока Беспредельщик чувствует себя слабее хозяина, он будет подстраиваться под него. К сожалению, нам, Фермерам, свойственно воспринимать подобное поведение как проявление личной лояльности, и поэтому мы начинаем симпатизировать Беспредельщику. В этом случае очень важно четко понимать: чем подобострастнее кандидат, тем больше вероятность того, что именно он нам не подходит.

Во-вторых, Умного-и-бедного легко обидеть. Например, если в разговоре с ним без спроса резко перейти на «ты», он, конечно, не покажет вида, что обиделся (по его понятиям, это невежливо), но внутренне напряжется. Совершенно безобидный случай – исказить имя-отчество – ему будет неприятен. Конечно, мы потом извинимся и увидим в ответ на принесенные нами извинения расслабление – как характерную для Умного-и-бедного реакцию.

Для сравнения.

Трудыга-Фермер любое отношение к себе оценивает в деньгах, а не в степени почета и уважения. В одном фильме о нравах Дикого Запада хозяин ресторанчика – типичный Трудыга – по желанию посетителей иногда надевал женское платье и расхаживал по залу, покачивая бедрами. Когда однажды кто-то из ковбоев шлепнул хозяина по мягкому месту, он обернулся и подмигнул: «С вас пять долларов!» Никаких обид! Всею своя цена.

Беспредельщик на оскорбления вообще не реагирует. Он считает, что, если сейчас хозяин сильнее его, он имеет на это право. Так и должно быть.

Хитрый Проныра считает себя умнее остальных, поэтому попытки обидеть он пропускает мимо ушей.

Умных-и-бедных напрягает обсуждение денежных вопросов. Бывает, что, если хозяин не заведет разговора о зарплате, они сами не спросят. Или, наоборот, не дождавшись удобного момента, начнут обсуждать условия оплаты в самый неподходящий.

Умные-и-бедные плохо считают. Что я имею в виду? Для каждого вида работы и уровня квалификации имеется местная, типичная для данного региона так называемая вилка по оплате труда. Допустим, водители такси в определенном городе получают в месяц от 8 до 10 тысяч рублей. Трудыга-Фермер, конечно же, будет в курсе этих цифр и запросит зарплату из верхней четверти – примерно 9,5–10 тысяч рублей. Умный-и-бедный средней цены труду обычно не знает и свою зарплату измеряет понятием «чего я достоин». Это может быть как сумма весьма скромная

(например, одна моя знакомая дама-юрист в Нижнем Новгороде с гордостью работала за три тысячи там, где другие получали семнадцать. Потом, чувствуя, что она достойна большего, перешла на работу за пять тысяч. И этими переменами была очень довольна: отстояла себя. Поддержала самоуважение), –

так и существенно завышенная. Еще бы, ведь взята она «из головы» – «Я этого стою!» Таких «закидонов» можно особо не бояться. Умные-и-бедные *понимают* объяснения, что «на самом деле они стоят гораздо меньше».

Умные-и-бедные соглашаются на обременительную бесплатную работу: куда-то сходить, принести, посчитать, – если ничем другим они не заняты, например, пока ждут кого-то или отдыхают в обеденный перерыв. Фермер на предложение поработать моментальноотреагирует вопросом: «Что мне за это будет?» Беспредельщик возьмется, но не сделает,

Хитрый Проныра кому-нибудь переадресует задание. И только Умный-и-Бедный сделает эту работу с нужным результатом.

В одной фирме половина зарплаты сотрудника уходит на ликвидацию косяков самой фирмы. В виде компенсации клиентам он сам их возит, оплачивает им штрафы и неустойки, но не говорит об этом руководству. С одной стороны, он жалуется, что получает только половину от начисляемой зарплаты, но с другой стороны – он незаменимый сотрудник! Это же большое дело! Болеет душой. Причем как он жалуется! Он жалуется с гордостью: «Фирма допускает брак в работе, а я – исправляю!» Наш человек!

Откуда я о нем узнал? Фирма не выполнила своих обязательств передо мной, вот он и приехал исправлять положение.

Еще одна отличительная черта Умных-и-бедных – гордыня. По степени выраженности это может быть как сдержанное упоминание о своих достижениях и достоинствах, так и безудержный треп о в общем-то сомнительных заслугах.

Например, о знакомстве со звездами эстрады и знаменитыми актерами.

Они гордятся своей начитанностью и образованностью. Так, с удовольствием и внутренним торжеством они поправят шефа, если тот ошибется в цитате или припишет ее другому автору.

Помните, как у Гоголя: «Мой дядя самых честных правил...»

Фермер оговорки даже не заметит. Беспредельщик подумает: «Шеф сказал – Гоголь, значит, Гоголь». Хитрый Проныра усмехнется про себя.

Как можно узнать Хитрого Проныру? Обычно он маскируется под Фермеров или Умных-и-бедных, но есть отличительные нюансы. Он гораздо сообразительнее, чем Трудяга, и ведет себя свободнее, чем Умный-и-бедный.

Кроме того, Проныра любит все объяснять и растолковывать – даже когда мы не просим. Выводы, которые он делает, вроде бы логичны, но нам совершенно не понятны! Еще одна отличительная черта – в свои объяснения Проныра вставляет «приманки»: «...и тебе будет хорошо», «...и будет все в шоколаде», на которые мы, Фермеры-собственники, к сожалению, довольно часто попадаемся.

Подведем итоги. Когда человек к нам приходит наниматься на работу, вместо того чтобы думать, нравится ли он нам или нет по внешним признакам, давайте прикинем, к какому типу он относится (рис. 5 на с. 64).

В одном салоне дорогой мебели мы регулярно проводим отбор продавцов. Мы, как правило, приходим раньше и просто наблюдаем за кандидатами. Как они находят место, куда можно положить сумку и одежду, сесть, как они вступают в разговор – стеснительны или довольно свободны в общении, ждут ли сколько положено или нервничают, когда задерживается начало собеседования. Смотрим, кто сам найдет себе стул, а кто будет ждать, пока ему его принесут. Нужный нам человек постоит или сядет в уголок, сумку положит себе на колени, пальто повесит на спинку этого же стула, сидеть будет тихо и молча, спокойно дожидаясь начала процедуры.

Такие мелочи говорят о кандидатах гораздо больше, чем все формальные «околопсихологические» тесты. Когда человек знает, что его сейчас проверяют, он будет вести себя так, как ожидает работодатель. Наша задача – смотреть и оценивать поведение человека, пока он еще не знает, что оценка и проверка уже начались, или же думает, что все уже закончилось. Тогда мы увидим его истинные поведенческие привычки.



Рис. 5. Характерные особенности людей, обладающих разными типами мышления

И в завершение – радостная для нас, руководителей, информация: в наше время в нашей стране Умных-и-бедных примерно в полтора раза больше, чем всех остальных вместе взятых!

Мне как-то довелось участвовать в одном исследовании. Мой знакомый не поверил, что Умных-и-бедных больше, и устроил виртуальный опрос. В то время у него был очень популярный сайт, и войти на него можно было, только ответив на вопрос о жизненных ценностях. Те, кто хотел зайти на сайт, выбирал наиболее симпатичный ему вариант ответа. Через полгода приятель с удивлением сообщил мне,

что около 95 % посетителей сайта предпочитали ответить на вопрос, предназначенный для Умных-и-бедных.

Итак, мы поняли, что нам нужны Умные-и-бедные. Но этого мало. Нам нужны не просто Умные-и-бедные, а те из них, кто способен выполнить нужную для нас работу.

Второй взгляд: привычки

Люди бывают разные. Общительные и не очень, нервные и спокойные, педанты и разгильдяи, поэтому нам надо выбрать заготовки.

Идея очень проста. Допустим, у вас есть вот такая должность:



и на нее претендуют вот такие Умные-и-бедные:



Мы, конечно, можем взять любого из них и потом долго обтачивать под наши потребности. Но мы вовсе не обязаны воспитывать и растить людей.

Наша задача – получать прибыль!

А для этого нам надо отобрать того, кто подойдет на эту работу с минимальными «доделками».

Если они сами возьмут на себя труд «обточить» себя под наши параметры, мы будем рады их видеть. Но не раньше. Воспитывать сотрудника во время испытательного срока – глупая идея.

Вот как это часто бывает. Мы берем кого попало, возмемся с ним два месяца, понимая, что ничего путного не получится. Но мы уже потратили время, нам его жаль. И по непонятным причинам большая часть хозяев предпочитает и дальше пытаться сделать из человека хорошего сотрудника, теряя на этом деньги и силы.

Научить способного человека всему, что надо, можно всего за пять часов. Если обучение занимает больше времени – это не наш человек.

Здесь важно понимать, что заготовка – это не обязательно человек с опытом подобной работы. Более того, сотрудники «с опытом работы» нам нежелательны. Почему? Представьте, что у него этот опыт есть. Но тогда возникает вопрос: почему сотрудник ушел с прежней работы? Есть два варианта: либо там ничего не получалось, либо ему захотелось больше денег за свою работу. Нас не радует ни первый, ни второй вариант.

В общем, люди с опытом работы, за редкими исключениями, – неудачное приобретение. Почему же нам иногда кажется, что это плюс? Потому что, во-первых, мы сами не знаем, как точно и правильно выполнять эту работу:

дескать, сам разберись, как все правильно надо делать.

И в этом случае мы своими руками берем в фирму Хитрого Проныру.

Или мы думаем, что он привнесет в работу компании много «фишек» и скрытых тонкостей. Теоретически такое возможно. Но на практике каждый из таких «специалистов» бережет свои фишки как личное ноу-хау и тщательно их скрывает. Или есть еще вариант – часто приглашают сотрудника с его собственной клиентской базой. Но на практике обычно получается так: с какими клиентами он к нам пришел, с теми же и ушел.

И наших еще прихватит.

Вот и выходит, что подход «ищем людей с опытом работы» – крайне неудачен. Но если мы выясним, благодаря каким умениям и навыкам те или иные наши сотрудники работают особенно хорошо, и по этим же критериям отберем остальных, мы избежим многих типичных ошибок.

В одном из ресторанов нашего города работает официант, заводной, подвижный: с каждым из посетителей поговорит, анекдот расскажет. В общем, веселит и развлекает. В ресторан многие ходят именно на него посмотреть. Когда не его смена, заведение полупустое и скучное. Нюанс в том, что он такой «электровеник» и в обычной жизни. На любой дискотеке и вечеринке он – душа компаний, массовик-затейник и весельчак.

Таких людей вокруг нас много. Да, не все из них умеют работать официантами. Но это уже другой вопрос.

Когда мы понимаем, кто нам нужен, кто будет работать хорошо, то есть как он себя ведет в обычной жизни, какие у него привычки, заметьте:

не квалификация, не опыт работы, не диплом – привычки!!! –

найти хороших сотрудников не составит труда. Нас интересует естественный фон, бэк-граунд, который позволяет «нашему человеку» делать эту работу легко и с удовольствием. Тогда все остальное становится делом техники.

По России сейчас идет волна тренингов по продажам. И вот что интересно: менеджеры, которые их посещают, зачастую уже знают то, о чем им рассказывают. Но на практике не делают! Выходит, знать, как надо делать, часто недостаточно. Нужна предрасположенность к работе.

Несколько лет назад в Санкт-Петербурге одна фирма занималась проблемами усыновления детей из России на Западе. Весь ее бизнес строился на правильном оформлении документов. Соответственно, если документы не были оформлены надлежащим образом, компания несла убытки. Для отклонения запроса достаточно было не по правилам поставленной запятой.

Фирма отбирала новых людей по специально разработанной процедуре. Приходили кандидаты – несколько десятков человек, их сажали за столы, давали в руки талмуд в 150–200 страниц под названием «Тесты для проверки профессиональной квалификации», где все вопросы набраны мелким шрифтом, а ответы надо было отмечать в маленьких квадратиках. Вопросы несложные. Но к заполнению

опросника предъявлялись жесткие требования: пометки недопустимы, галочки должны быть проставлены четко в пределах квадратиков, крестики не должны выходить за границы рамочки. И вот так все 150 страниц. Кандидатам давалось на заполнение пять часов без права покидать помещение даже для посещения туалета.

Тот, кто не сумел досидеть до конца тестирования, отсеивался: неусидчив, значит, не годится. Кто не успел за пять часов пройти хотя бы до 120-й страницы, тоже не подходит – работает медленно. Кто одолел 120 страниц, но галочки проставил неаккуратно и не по форме, тоже мимо. И только те, кто сделал работу в нужном объеме, аккуратно и тщательно, попадали в эту фирму. Притворяться в течение пяти часов подряд практически невозможно. Тем, у кого есть природные склонности к такой работе, выполнить задание было несложно. И пусть они совершенно ничего не слышали о правилах усыновления и юриспруденции. Главное – они умеют делать дело так, как надо: точно, педантично, по инструкции.

Основная идея проста: если у человека есть привычки, которые позволят ему эту работу делать легко и с удовольствием, не напрягаясь, то всему остальному мы сможем его научить.

В Минске открыли элитную службу VIP-такси. Водители в форме, в белых перчатках, говорят на нескольких языках. Двери откроют, багаж перенесут, музыку на выбор поставят, в аэропорту встретят, экскурсию по городу устроят, в гостинице разместят. Все чин чинном. Предполагалось, что эти такси будут обслуживать иностранцев и приезжих бизнесменов.

Первые презентации прошли на ура, было много вызовов. Казалось бы, работа началась успешно. Но на презентации фирма выставила своего лучшего (и единственного!) водителя, соответствовавшего всем критериям. Остальным сказали: даем двойную зарплату, вы учите английский и правила этикета, не «бреете» бордюры, вещи носите, в салоне не курите. Водители согласились. Они же не дураки. Но никакие белые перчатки не сделают плебея аристократом. Они по-другому не умеют.

Ну и сами понимаете, что было дальше. Через полторы недели работы количество заказов резко пошло на убыль, поскольку уровень обслуживания не соответствовал тому, который был заявлен фирмой. Пришлось срочно увольнять всех водителей и начинать работу заново.

Хозяева сами себя спросили, откуда у них появился тот первый и лучший водитель. Оказалось, он закончил пединститут, где получил профессию преподавателя иностранных языков. Отсюда и воспитание, и хорошее знание английского и немецкого языков. В перспективе у него было возвращение домой в глухую белорусскую деревушку. Поэтому он был готов на любую работу, лишь бы остаться в Минске.

Хозяева сделали правильный вывод и набрали иногородних студентов факультетов иностранных языков из разных вузов Минска. За две недели их научили водить машину. Зарплату платили им гораздо меньшую, чем средняя зарплата таксистов в городе, но большую, чем

обычная учительская ставка в глубинке. Фирма работает успешно и по сей день.

На самом деле это стандартный подход в такой ситуации. Мы платим человеку бóльшую зарплату, чем он мог бы получать в другом месте (и сотрудник доволен), но меньшую, чем стоимость его нынешней работы на рынке труда.

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.