



ЕКАТЕРИНА ЛАВРОВА

Проверка на прочность

18+

Екатерина Лаврова

Проверка на прочность

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=36076195

SelfPub; 2019

ISBN 978-5-532-10913-1

Аннотация

Алексей Владимирович – генеральный директор небольшой компании. У него совсем нет опыта, и он старается выжить из всех сил. В начале своей карьеры он уверен, что быть директором элементарно, главное подписывать документы красивой ручкой и с умным видом. Затем приходит опыт, а может быть и мудрость, и он понимает, что все не так просто. Оказывается, что организация – это сложный механизм и само по себе ничего работать не будет. Каждый день он борется не только с проблемами, но и с самим собой. Ежедневно и ежечасно он проходит проверку на прочность и предоставляет свой опыт общения с граблями.

Содержание

Глава 1	4
Глава 2	18
Глава 3	31
Конец ознакомительного фрагмента.	41

Глава 1

Я встал с утра в прекрасном настроении. Жизнь налаживается. Меня ждут великие дела и отличные перспективы. Теперь я не просто менеджер среднего звена, я генеральный директор. Я чувствовал себя значимым, несмотря на то, что я всего лишь генеральный директор небольшой фирмы, а не огромного завода. Начну с малого. Через пару месяцев можно подумать о расширении своих полномочий. Я уже представил себе картинку, как я, такой весь важный, выхожу из машины, в руке куча документов, не переставая звонит телефон, и я только успеваю раздавать всем указания.

Надев новенький шикарный костюм и пальто, которые великолепно на мне смотрелись, я посмотрел на себя в зеркало и улыбнулся. Видела бы меня сейчас Катька, наверняка бы заценила мой прикид.

Катька – это моя подруга детства, мы с ней еще с младших классов. Когда мне задают вопрос, может ли быть дружба между мужчиной и женщиной, я отвечаю «да». Наша дружба с Катькой это доказала. Она необычная девчонка, она свой парень. В ней нет вот этого женского кривляния, заикленности на внешности и шмотках. С ней можно спокойно попить пива и поговорить на любую тему. Много лет у нас была традиция, мы встречались в пятницу и пили пиво. Не знаю, как реагировали на это Катькины ухажеры, которым

мы неоднократно перемалывали все косточки, но мои девицы нередко устраивали скандалы.

Моя мама была уверена, что я в итоге на ней женюсь, но ее мечтам было не суждено сбыться. Потому что для меня она была лучшим другом, а дружбу отношениями не пачкают.

После того как я переехал, а уже прошло больше недели, мы с Катюхой общались только по телефону. Жаль, что наши традиции с посиделками по пятницам придется закончить.

Я еще раз покрутился перед зеркалом, сделал несколько фоток себя в зеркале, как делают гламурные барышни, и, подписав «*Катюха, зацени прикид*», отправил своей подруге.

Потом взял со столика ключи от моей новенькой машины и вышел из квартиры. Мне хотелось кричать от счастья. Много лет я мечтал о том, что сяду за руль своего новенького дорогого авто. И вот вчера я исполнил свою мечту. Конечно, без кредита не обошлось, но как может генеральный директор ездить на каком-нибудь старом ведре? Люди не поймут. Все сотрудники, наверное, уже в курсе, что новый генеральный директор из Москвы приехал. Так что надо соответствовать их представлениям.

На улице светило солнце. Было еще не так тепло, но уже пахло весной. У природы начинается новая жизнь, и у меня.

Предаваясь мечтаниям, я не заметил, как подъехал к офису. Интересно, как меня встретят. Я уверен, что все захотят сразу добиться моего расположения. Ведь так важно подружиться с руководством, да еще и которое прибыло из Моск-

вы.

Я зашел в приемную, предварительно отметив, что на двери висит табличка с фамилией прежнего руководителя, и увидел девушку. Буркнув «здравствуйте», она уставилась в свой компьютер. Я как-то даже растерялся. Я ожидал теплого приема и моря улыбок, а тут полное равнодушие. Как будто курьер зашел, а не генеральный директор. Может, она просто еще не поняла, кто я? Надо представиться, а то как-то не по-человечески получается.

– Здравствуйте, я ваш новый генеральный директор. Меня Алексей Владимирович зовут, – сказал я и улыбнулся, надеясь на взаимность.

– Здравствуйте, а я ваш секретарь. Меня Марина зовут. Ваш кабинет вон там. Если что-то надо будет, зовите. Но я скоро уйду, мне по делам отойти нужно, – сказала она без единой паузы и уткнулась опять в свой компьютер. *Интересно, чем она таким занята и какие у нее могут быть дела, если я ей поручений еще не давал.*

Я зашел в кабинет и оглянулся. Ничего так. Места много. Два больших окна. И самое главное – большое генеральское кресло из черной кожи. Просто сказка.

Я сел в кресло и покрутился в нем. День, конечно, начался не так, как я планировал, но ничего страшного. Сейчас выпью кофе и проведу совещание. Я уже успел ознакомиться кое с какими документами и уже знал, чем следует заняться.

Сейчас я всем покажу, как надо работать – именно с эти-

ми мыслями я бодрой походкой отправился на совещание, а вышел с совещания я на полусогнутых ногах. Такого со мной еще не было. Первый рабочий день в должности генерального директора и первое рабочее совещание, а я уже понимаю, что с этими людьми я работать не смогу. Они не слышат ни меня, ни друг друга, ни даже себя. Задал конкретные вопросы, на которые хотел получить ответы, и поставил перед ними задачу, требующую решения. Вместо коллективного обсуждения одни говорили, что это не их компетенция, другие начали с ними спорить и выяснять отношения, а третьи вообще не подавали признаков жизни. Это был полный провал.

Еще утром я думал о блестящем будущем, а сейчас понимаю, что все весьма призрачно. Надо бежать! И чем быстрее, тем лучше! Скажу акционерам, что компании уже ничего не поможет. Не говорить же, что у меня ничего не получилось. С этими невеселыми мыслями я дошел до своей приемной. Марина сидела на своем месте и красила ногти лаком кислотно-зеленого цвета. Запах был слишком резким и неприятным.

Она была так занята своими ногтями и даже не заметила, что я вошел.

– Марина, а вы не могли бы свои ногти красить дома? Мне кажется, что приемная не совсем подходит для этого.

– Дома мне некогда. Дома у меня дел полно.

Я даже слов не нашел, чтобы возразить. Я был, мягко говоря, в шоке от такого отношения. Причем я не понимал,

было ли такое отношение лично ко мне или вообще к работе. Да, с работниками мне явно повезло. Просто сказка.

Поскольку часы показывали уже половину второго, я решил отправиться в столовую. Может, после сытного обеда жизнь как-нибудь наладится. Еще и Катька пропала, до сих пор ни ответа, ни привета. Сейчас бы рассказал ей про жизнь свою тяжелую, а ей некогда. Опять переговоры с клиентами и важные сделки. Деловая она в последнее время стала, совсем не до меня.

Я оплатил свою еду и только потом увидел, что все столы заняты. В поисках свободного столика я заметил одного из своих подчиненных, который был на совещании, и направился к нему.

– Вы не будете возражать, если я присяду к вам?

– Присаживайтесь.

Надо заметить, что вид у моего подчиненного впечатления не производил. Он был старше меня, вероятно, лет на десять. На нем была спортивная вытянутая кофта и штаны, которые носят подростки, с целой кучей карманов. Цвет у них был такой, что создавалось ощущение, как будто эти штаны никогда не стирали. Лицо его украшала трехдневная щетина.

Интересно, а про дресс-код им кто-нибудь тут говорил? На совещание пришла девица в красном платье с вырезом до пупка. Еле сдержался, чтобы не сказать ей про то, что она перепутала работу с рестораном. Может, у нее вчера была веселая ночь и она просто не успела переодеться?

Я решил завязать разговор со своим соседом по столу и выяснить некоторые подробности, которые очень интересовали меня.

– Вы, кажется, были на совещании? Я не услышал от вас ответов на поставленные вопросы. В обсуждении вы не приняли никакого участия. Почему промолчали? Вы давно тут работаете?

– Да, уже больше пяти лет. Я молчал, потому что не понял, в чем заключается ваш вопрос и какую проблему необходимо решать. Равно как непонятно, существует ли эта проблема на самом деле. Если бы вы более понятно задавали вопросы и объяснили суть проблемы, а также зачем вам и нам это надо, было бы понятнее, как отвечать.

Как-то заумно он говорит, что и не сразу разберешься, о чем это он.

– То есть вы хотите сказать, что я неправильно задавал вопросы?

– Именно так. Вы не пытались решить проблему, вы пытались найти виноватого. А потом вы задали, опять же, риторический вопрос, который не требует ответа.

– Не могли бы вы пояснить более понятно?

– Хорошо. В первый же день своей работы, когда вас никто не знает и не понимает, что от вас ожидать, вы на первом же совещании задали вопрос: *«Почему в компании такие низкие продажи?»* Дальше вы, не сделав даже паузы, продолжили: *«Предлагаю найти причину и устранить ее. Я слу-*

шаю ваши предложения».

– И в чем же проблема? Почему, на ваш взгляд, я этого не должен был говорить? Я ознакомился с документами и не просто так задал этот вопрос. Продажи действительно низкие.

– Все восприняли вопрос как поиск виновного. Поэтому большинство присутствующих сразу начали перебивать друг друга и пытаться переложить вину на другого сотрудника или другой отдел. Меньшая часть из них начала оправдываться и за себя, и за свой отдел. Остальные сидели и просто пытались понять, что происходит и когда это закончится. Какого обсуждения вы хотели?

– Я надеялся, что мне скажут о проблемах с рынком или с товаром. Я ознакомился с документами, но не совсем понял причину. Хотел, чтобы специалисты предложили какие-то решения.

– Вы явно не достигли того результата, которого хотели. Перед тем как задавать такого рода вопросы, вам необходимо было сначала обозначить проблему и сказать, что сейчас задача компании – улучшить существующие результаты. А потом, соответственно, спросить, как, по их мнению, можно улучшить результаты. Тогда все бы все поняли, что вы не собираетесь искать виноватых, а пытаетесь разрешить проблему и спрашиваете мнение специалистов. В этом случае у вас было бы куда больше шансов получить развернутый ответ и массу предложений. Напишите на листочке два вопро-

са и попробуйте найти между ними разницу. И вы поймете всю суть того, что я вам сказал. Один вопрос направлен на прошлые неудачи, а другой – на будущие достижения. И это принципиальная разница. Прежде чем задать любой вопрос, спросите самого себя: «*А чего я хочу добиться своим вопросом?*» Продолжать?

– Да.

– Помните, что происходило дальше? Вы сказали: «*В этом году мы увеличим продажи на пятнадцать процентов. Возражения есть?*» Вы действительно думали, что вам кто-то будет возражать?

– А почему бы и нет? Хотя мне этого и не хотелось. Все равно я бы не принял никакие возражения. Этого ждут от нас акционеры компании.

– Именно. Это была ваша установка: мы поднимаем продажи и это не обсуждается. Зачем при этом спрашивать, есть возражения или нет? Какой в них толк? Опять же, когда вы спрашиваете: «*Согласны ли вы с моим мнением?*», будьте уверены, что большая часть людей промолчит, даже если они и не согласны с вами. Немногие готовы возразить своему руководству, иногда из-за страха и нерешительности, а иногда совсем по другим причинам. И это я говорю вам лишь о некоторых вопросах, которые были заданы. А их было немало. Если вы хотите получать ответы на свои вопросы, научитесь задавать вопросы. От этого зависит многое. Почитайте любую литературу по этому поводу, и вы поймете, как мно-

го ошибок допускают руководители, которые не умеют задавать вопросы.

– Правильно ли я понял, что все совещание пошло наперекосяк только из-за неправильных вопросов? – если честно, я подбираю слова, чтобы не сказать очень грубо.

– Да, но кроме правильного формулирования вопроса необходим правильный подход к изложению возникшей проблемы. И самое главное – должен быть порядок. А у вас порядка на совещании не было, все друг друга перебивали и не желали слушать. Если хотите знать мое мнение, то с таким подходом к проведению совещаний у вас никогда ничего дельного не выйдет.

– Очень интересно. И какой же такой подход должен быть? – меня задело его замечание. С какой стати он сидит тут и учит меня? Проще было встать и уйти. Но любопытство меня пересилило, хотя чувство собственного достоинства было задето. Я чувствовал себя первокурсником.

– Для начала вспомним, как это самое совещание было назначено. Совершенно спонтанно. Если мне не изменяет память, то вы всех на него позвали за десять минут до его проведения.

– Не за десять, а за пятнадцать. Ну и что в этом такого? Вопросы обсуждались элементарные. И потом, я как руководитель должен был представиться и познакомиться с людьми.

– Но вы даже не пытались знакомиться с людьми, вы засыпали их бестолковыми вопросами. У вас была другая цель

совещания. Существуют негласные правила проведения совещаний, которые принято в деловом сообществе соблюдать. Для начала надо помнить, что о проведении совещания сотрудников, которые должны принимать в нем участие, извещают не за несколько часов, а хотя бы за день, за два. Во-первых, у всех есть свои планы и уже назначенные встречи. Во-вторых, если вы хотите, чтобы совещание прошло не просто так, «для галочки», а с пользой для дела, то надо формулировать вопросы, которые хотите обсудить, заранее. Это называется повесткой дня. Слышали такое?

– Допустим. И зачем профессионалам эта повестка дня нужна? Мы же не проводим совещание с акционерами крупного завода. Мне кажется, в этой небольшой компании любой специалист должен сходу ответить на все вопросы.

– Ничего подобного. Не такая уж компания и маленькая. Даже в компании из десяти человек иногда следуют этому правилу, а у вас больше сотни сотрудников. Конечно, все познается в сравнении. Но в любом случае люди не могут держать в голове абсолютно всю информацию. Тем более, когда речь идет о каких-то деталях. Опять же, люди должны понимать, о чем идет речь, и иметь представление об обсуждаемой теме. Представьте себе, что у вас на совещании присутствует человек десять, их них половина не понимает суть обсуждения, потому что до этого проводились какие-то совещания без них, они не владеют ситуацией, у них отсутствует информация, а вы им говорите: «Дайте мне свои коммен-

тарии». Какие комментарии? О чем? Для чего? И далее по списку.

Вопросы, указанные в повестке дня, позволяют подготовить сотрудников к совещанию и собрать нужных вам сотрудников. На совещании должны присутствовать нужные люди, а не просто сотрудники конкретных отделов. У каждого специалиста свои задачи, и это надо учитывать.

Повестка дня не даст вам уклониться от темы совещания. При ее отсутствии есть риск, что будет обсуждаться все, что угодно, только не то, что нужно. А дальше это как минимум неуважение к вашим сотрудникам – проводить совещание меньше, чем через час, только если это не экстренный случай. Так получается вы показываете, что их дела не так важны. А что, если им придется отложить ради этого совещания встречу с очень важным клиентом?

Опять же про неуважение к сотрудникам. Вы сначала опоздали на совещание, а потом все время отвечали на телефонные звонки. А поскольку вы все время отвлекались, то и сами не поняли, кто и что обсуждал.

– Мне позволено, я генеральный директор.

– Ваша должность не позволяет вам вести себя с людьми по-хамски. Наоборот, вы должны показывать пример своим сотрудникам. Если вы хотите от них добиться соблюдения дисциплины, то должны быть сами дисциплинированным. Они вас просто зеркалили. Как вы себя вели на совещании, так и они начали себя вести. Потому что все подумали, что

такое поведение приветствуется. Вспомните, перебивать выступающего начали вы, а потом уже все друг друга начали перебивать. И после этого вы хотите, чтобы совещание прошло плодотворно?

– Из ваших слов я понимаю, что я все сделал не так, как надо: неправильно провел совещание, неправильно подошел к постановке вопросов. Вы не боитесь, что я вас уволю?

– Нет, не боюсь. Вы задали вопрос, я на него ответил. И я не виноват, что мой ответ вас не устраивает. Если вам не интересно мое мнение, то не задавайте больше подобных вопросов. А работу при своей квалификации я всегда найду в другом месте.

– Если вы такой великий специалист и знаете, как должен поступать генеральный директор, то почему вы не на моем месте? Какую должность вы занимаете в этой компании? Почему на эту должность назначили меня, а не вас? – я был зол.

– Потому что мне это не надо. И я не говорил, что я великий специалист. Я обычный работник, и люди моей профессии всегда найдут себе работу. Я выполняю свою работу и этого достаточно. Помимо работы у меня есть куча других дел, куда более приятных, чем просиживание штанов в офисе. Но если вам интересно, я могу поделиться с вами своими знаниями. Вполне вероятно, что они вам помогут.

От такой наглости я открыл рот. Какой-то странный человек, честное слово. Совсем меня не знает, является моим подчиненным, но при этом учит меня выполнять мою рабо-

ту. Первое, что я хотел сделать, это рассказать ему про соблюдение субординации. Потом мне стало интересно, какими же знаниями может поделиться этот человек и чему научить меня. Между прочим, я окончил институт и прекрасно видел, как работает мое прежнее руководство. Сиди себе, отдавай поручения сотрудникам и потом контролируй их выполнение. Тех, кто не выполнил, можно лишить премии и объявить выговор, а потом и уволить. Но вспомнив тот ужас, который я испытал на совещании, я решил согласиться с его предложением. В нем чувствовалась какая-то внутренняя сила. Надо иметь немалую смелость, чтобы высказать вот так, в лицо своему руководителю, что он не прав. Может, кому-то бы это и не понравилось, но у меня этот человек вызывал скрытую симпатию. Если бы он говорил агрессивно или хотя бы с долей вызова, я бы встал и просто ушел. Не люблю таких людей, которые считают себя умнее остальных и начинают разговаривать сквозь зубы. Он же говорил спокойно. И я понимал, что он говорил нужные вещи, и в его речи было мало воды. Все по делу и по теме разговора. Чувствовалось, что он действительно разбирается в том, что говорит. Это не могло не заинтриговать. Общение с профессионалами и умными людьми всегда приятное. Главное, чтобы он потом не начал злоупотреблять нашим с ним общением. И не рассказал всем сотрудникам компании о том, как учил главного и знает, как повлиять на его решения.

– Хорошо, валяй. Делись своими знаниями. Мне даже ин-

тересно, что ты там наплетешь мне. Человек, который никогда не был руководителем, будет мне рассказывать, как это надо делать. Забавно. Тебя как, кстати, зовут? – я решил резко перейти на «ты».

– Иван меня зовут.

– А меня Алексей Владимирович.

– Я в курсе. Вы сегодня уже успели представиться.

– Это на тот случай, если ты забыл. Так скажи мне простую истину. Как человек, который никогда не был руководителем, знает, как правильно себя вести?

– Кто сказал, что я никогда не был руководителем? Нельзя судить о человеке, когда его совсем не знаете. Можно очень сильно ошибиться. Я прошу прощения, но мне уже пора идти. Если вы хотите, то приходите сюда завтра в это же время.

Глава 2

На следующий день я в назначенное время сидел и ждал Ивана. Я не был уверен, что он придет, но все равно сидел и ждал. Когда я уже потерял последнюю надежду, он появился.

– Добрый день, Алексей Владимирович.

– Привет. Я уже думал, что ты не придешь.

– Прошу прощения. Появились неотложные дела. Приступим?

– Да.

– Тогда я начну наш разговор с вопроса. Вы читаете книги?

– Я? Нет. Зачем? И потом, мне некогда. Я постоянно нахожусь на работе, и у меня совсем не остается времени на такие вещи.

– Многие люди читают вечером перед сном.

– Ну уж нет. Вечером перед сном куда приятнее посмотреть какую-нибудь новинку кино.

– Все успешные люди читают, а руководитель должен читать еще больше, чем обычный человек. Иначе как он может развиваться и совершенствовать свои навыки? Разве могут фильмы развивать ваши навыки, если они не обучающие?

– То есть ты сейчас советуешь мне читать книги, так, что ли?

– Конечно! Без этого никак нельзя! В мире много книг.

Интересные и не очень. Есть те, которые мы перечитываем по много раз. Иногда мы подражаем главным героям или видим в них себя. После прочтения других книг мы не помним ни автора, ни о чем он писал. Есть люди, которые не любят книги и не читают их. Они считают чтение пустой тратой времени и занудством. Другие читают только по необходимости. Успешные же люди читают всегда, везде и при любых обстоятельствах.

В бизнес-литературе авторы делятся своими секретами успеха, своими победами и достижениями. И практически во всех случаях они рассказывают о том, что прочитали огромное количество книг. Некоторые из авторов даже приводят список книг, которые они советуют прочитать.

Я читать? Только не это. У меня с детства травма, мама постоянно заставляла читать школьную литературу. До сих пор помню, какие у меня были истерики по этому поводу. Летало по квартире все. Нет уж, я читать не буду. Сейчас как-нибудь постараюсь его увести в сторону от этого разговора. Сказал пару секретов успеха и все, что он мне тут голову забивает лишней информацией?

– Сейчас множество разных книг и полки книжных магазинов просто завалены всякой литературой. Что именно, по-твоему, должен читать успешный человек? – спросил за чем-то я.

Ладно, послушаю, может, дельное что-то услышу.

– Чтобы быть успешным, надо читать много различных

книг. Это должны быть не только книги по бизнесу или про жизнь великих людей. Надо развивать навыки в нескольких направлениях.

Книги по бизнесу помогут вам узнать секреты управления, способы оптимизации бизнес-процессов и другие вещи, которые будут полезны каждому руководителю.

Книги по психологии изучают немногие руководители и бизнесмены, а зря. Успешный человек должен уметь налаживать отношения с коллегами, партнерами, руководителями, заказчиками и подчиненными, уметь влиять на их решения и уметь с ними договариваться, понимать их мотивацию. Каждый человек уникален, и необходимо иметь практические навыки, чтобы найти подход к каждому. Вы и сами не заметите, как начнете понимать многих людей без слов.

Книги по саморазвитию помогут обнаружить ваши слабые стороны и сделать вас сильнее и лучше, повлиять на ваши навыки, а также на обычные повседневные привычки. Надо стараться постоянно совершенствоваться.

Профессиональные книги, которые относятся к специфике вашей деятельности, также необходимы. Как можно быть руководителем в той области, в которой ничего не понимаешь? Ответы, которые нас интересуют, можно найти не только в книгах по бизнесу, но в обычной художественной литературе. Да и читать все время заумные тексты невозможно, надо делать передышки. Поэтому не забывайте и об обычной художественной литературе. Иногда очень полезно перечи-

тывать классиков. Откроете для себя много интересных вещей. Как сказал один классик, меняются времена, а люди не меняются. Даже в обычных книгах содержится очень много полезной и нужной информации.

– И как же все успеть? В сутках же всего двадцать четыре часа, и потом, есть работа, домашние дела, развлечения, и спать когда-то надо.

– Безусловно. Но можно читать несколько книг одновременно, по главе в день. Читать можно по дороге на работу и с работы. При отсутствии возможности читать можно слушать аудиокниги. Опять же, сейчас много обучающих тренингов можно посмотреть в интернете. На тот случай, если нет возможности читать. Попробуйте вместо просмотра фильма вечером взять в руку книгу и почитать. Начните читать, и ваша жизнь изменится. Вы начнете видеть привычные вещи другими глазами. У вас будет другой подход к жизни, своим привычкам и установкам.

– Да, но как эти книги помогут мне стать успешнее и быть хорошим менеджером? Мне кажется, что в том, что ты говоришь, нет взаимосвязи никакой. Совсем никакой. Я уже сформировавшаяся личность. Все мои привычки и установки выработаны годами. Я такой, какой я есть. Что мне дадут твои книги?

– Вам так кажется. Любой человек меняется в течение жизни, и на это влияют многие факторы. Даже окружение и то может изменить человека до неузнаваемости, он и не

вспомнит про свою старую жизнь. В бизнесе все не так просто. Есть прирожденные менеджеры, но в основном – люди, которые ничего в этом не смыслят. В книгах по менеджменту и любой другой бизнес-литературе авторы делятся не только теоретическими знаниями, но и своим личным успешным опытом. Можно делать много ошибок и даже не подозревать об этом. А в этих книгах вы найдете много нужных советов о том, какие действия предпринимать в конкретной ситуации, а дальше уже эти советы нужно подстраивать под себя и под свою компанию. Многие люди рассказывают истории о том, как долго не могли решить возникшую проблему, а потом случайно нашли ответ в одной из книг.

– Но ведь литературы очень много. Как можно все запомнить, что в них написано? Мне все-таки кажется, что это бесполезное занятие.

– Читать книги лучше с карандашом в руках или с ручкой и записной книжкой. Лучше делать конспекты. Как говорится, *повторенье — мать ученья*. Перечитывая периодически свои конспекты, вы сможете освежить в памяти отдельные моменты, которые помогут вам успешнее подойти к решению стоящей перед вами задачи. А как говорилось в известном фильме, «*все записывается на корочку*». Вы сами не заметите, как многие вещи станете делать автоматически. Многие знания, которые мы когда-то получили, остаются в дальних коробочках мозга и достаются оттуда по мере необходимости. Вы этот процесс потом называете интуицией.

Кстати, в книгах очень часто повторяются советы и рекомендации. Через некоторое время вы с уверенностью сможете сказать, что уже знаете о том, что написано. Чем больше у вас багаж знаний, тем уверенней вы себя чувствуете.

– Все это представляется сомнительным. Ты мне предлагаешь писать конспекты из книг. При этом я все равно не понимаю, как это мне поможет. Ну прочитаю я пару тройку книг, запишу что-то умное и – если, конечно, повезет – запомню. С памятью-то, конечно, у меня проблем нет. Но слишком большой объем информации запомнить сложно. А дальше-то что?

– Старайтесь применить советы на практике. Чем больше вы их применяете, тем лучше запоминаете. Один известный автор советует для изменения своей жизни к лучшему устанавливать стандарты и следовать им, а другой автор, не менее известный, пишет о том, что надо не просто принимать к сведению полезные советы, а создавать ритуалы, выполнение которых приведет к успеху.

Читая книги, можно не только изменить себя, свои привычки, но и изменить всю свою жизнь. Для некоторых изменений не требуется длительного времени.

Например, читая в книге о привычке главного злодея постоянно ковырять в зубах, вы понимаете, что это вызывает отвращение. Затем вы замечаете, что аналогичная привычка имеется и у вас. В результате принимаете решение избавиться от этой пагубной привычки. Устанавливаете стандарт не

ковырять в зубах и создаете определенный ритуал по избавлению от этой привычки. То есть получается, что у вас новая привычка – не ковыряться в зубах.

– Смешной пример.

– Зато понятный. Всего за год вы можете стать другим человеком. Главное понять, что вы хотите изменить. Установить стандарты и совершать ежедневные ритуалы в соответствии с установленными стандартами. Психологи уверяют, что для закрепления привычки нужен всего двадцать один день.

Надо стремиться к постоянному и непрерывному обучению. Одно из качеств настоящего руководителя – стремление к личностному и профессиональному росту. Достаточно хотя бы одного часа в день. Читайте больше информации в своей области, создайте свою собственную библиотеку из любимых и полезных книг. И самое главное – станьте не только специалистом в своей области, но и в смежных областях.

Во всем, что касается вашего бизнеса, надо разбираться самому. Не обязательно знать все детали и тонкости, достаточно понимать, о чем идет речь. Невозможно ставить грамотно задачи и контролировать выполнение, если вы не в теме. Это шанс избежать обмана и выявить непрофессионала. Например, ваш финансовый директор рассказывает о суммах, которые можно вложить в тот или иной проект и как их лучше распределить. Если вы разбираетесь в во-

просах финансирования, вы сразу сможете отличить хорошее предложение от предложения, которое приведет вашу компанию к провалу. На мой взгляд, каждый руководитель должен не только иметь навыки управления, он должен еще уметь управлять финансами и быть хорошим психологом.

– Тебя послушать, так руководитель должен быть супергероем. Из рубрики «*хочу знать все*». Не бывает такого. Это все сказки. Я еще ни разу не встречал таких руководителей.

– Если вы что-то не видели, то это не значит, что этого нет. Такие руководители есть, но их не так много, как хотелось бы.

– Я не понимаю, зачем руководителю вообще надо что-то знать? Достаточно нанять хороших и опытных специалистов, и они за тебя все сделают. Все просто.

В одном фильме был главный герой, который хотел стать олимпийским чемпионом. И каждый день он бросал все дела и бежал заниматься спортом. Я представил себя в библиотеке. Жуть. Жизнь меня к такому не готовила.

А Ваня все гнул свою линию. *Интересно, он сам читает или только другим советы дает?*

– У вас неправильный подход к управлению. Давайте проведем эксперимент и вернемся к этому вопросу через год. Я напомню вам, что вы говорили, и спрошу, *поддерживаете ли вы свою точку зрения*. Поймите же, те решения, которые принимает руководитель, показывают наглядно качество его работы. Они должны быть правильными и своевре-

менными. А как решения могут быть правильными, если руководитель ничего не знает и ни в чем не разбирается? Можно нанять штат профессионалов и все равно развалить компанию. Результаты вашей работы влияют на результаты вашей компании. Равно как и ваше развитие влияет на развитие компании. Ведь чем опытнее и профессиональнее капитан, тем лучше и безопаснее плывет корабль. Это же всем известная истина.

– Ерунда все это. На развитие компании влияют только кадры. Я тебе могу напомнить советскую фразу «*кадры решают все*». Неважно, какой начальник, главное – его подчиненные.

– А слышали выражение «*какой начальник, такие и подчиненные*»?

– Ты, кажется, пудришь мне голову.

– Хорошо, давайте попробуем по-другому. Представьте себе такую ситуацию: вы садитесь в самолет, а вам говорят, что у них капитан летать не умеет, зато стюардессы хорошие, опытные. Много лет уже летают. Ни разу никто на них не жаловался. Вас это очень обрадует?

– Ты что! Это же опасно! Лететь с дилетантом – это же смерти подобно! При чем тут стюардессы? Они же самолетом не управляют!

Ваня оставил мои реплики без комментариев и продолжил дальше.

– Или такой пример. Решили вы отправиться на корабле

по морю. Плывете и понимаете, что корабль как-то странно плывет, вы эти картинки за бортом уже видели много раз. Ощущение, что плывете по кругу. Подходите к капитану, чтобы выяснить причину таких маневров, а он вам говорит, что у него все матросы опытные, все умеют делать и без него. Он им дал приказ плыть. Плывет же корабль, чего жаловаться? А куда плывет, никто не знает. Как вам такая ситуация? Матросы же опытные!

– Но мне не надо кататься по кругу! Мне надо плыть в определенное место!

– Но корабль же плывет!

– Какой толк от этого, если он приплывет не туда, куда надо?

– Но матросы же опытные! Они хорошо делают свою работу!

– Да! Но они делают свою работу, а не его работу! За движение корабля отвечает капитан!

– Так, уже лучше! И какой мы можем сделать из этого вывод? – сказал Ваня и улыбнулся. Ему явно этот разговор доставлял удовольствие.

– Вывод один: у каждого из нас свои роли и своя задача. И даже если матросы опытные, корабль без капитана не поплывет нормально. А для того, чтобы он плыл нормально, надо, чтобы им управляли нормально. Чем опытнее капитан, тем комфортнее и надежнее поездка. Твоя взяла. Когда я сажусь в самолет, я прежде всего думаю о том, что капитан профес-

сионал, а не его экипаж. Хорошо, я с тобой согласен. Но как это относится к моей деятельности? Это же совсем разные вещи. Управление компанией, продающей оборудование, и управление самолетом. В последнем случае ответственности больше. Все-таки речь идет о человеческих жизнях.

– На вас тоже лежит большая ответственность. Неправильно управляемая компания всегда становится банкротом. Акционеры с вас могут потом взыскать все убытки. Сумма может оказаться не скромной, потом всю жизнь будете бесплатно работать. И опять повторяюсь, какой капитан, такое и плавание. У вас может быть огромный штат профессионалов, но у каждого из них свои задачи. Умные и опытные специалисты не будут работать с непрофессионалом-руководителем или через какое-то время перестанут серьезно относиться к работе. У ваших сотрудников уже сейчас формируется мнение о вас. Потом это мнение будет очень сложно изменить. И если вы будете делать те же самые ошибки, что и сейчас, это не поможет вам сделать из компании мирового лидера. Только по тому, как вы провели совещание, уже можно сказать, что ничего хорошего не выйдет. Для того чтобы изменить себя, свою жизнь и свою компанию, надо изменить свой образ мыслей и свой подход к управлению. Это я вам уже несколько раз повторяю.

– Но я слышал очень много историй, когда руководителя постоянно не было на месте, но это не мешало компании существовать и развиваться!

– Есть такие руководители и такие компании. Это высший профессионализм. Вам до этого еще далеко. Они не просто запустили этот механизм, а дали ему направление. У них хорошо налаженная система, которая вполне может обойтись без них. Но они не сидят без дела. Они продумывают дальнейшие шаги. Если оставить вашу компанию даже на неделю, то от нее ничего не останется.

– Хорошо, допустим, ты прав. Мне надо поменять свое отношение к управлению. Для того чтобы его поменять, надо поменять образ мыслей, а для того чтобы поменять образ мыслей, надо читать много книг.

Тут, совершенно неожиданно для меня, зазвонил телефон. Я аж подпрыгнул и чуть не опрокинул на себя чашку с кофе. На экране высветился номер приемной.

– Слушаю.

– Алексей Владимирович, все пришли на совещание. Ждут вас. Вы придете или сказать, что совещания не будет?

– Марина, какое совещание?

– Я откуда знаю? Вы меня не предупреждаете, – в голосе чувствовалась агрессия.

– Кто подошел?

– Менеджеры.

– Скажи, что через десять минут я подойду. Пусть ждут.

Я положил трубку и замер. С этим темпом жизни из головы вылетает любая информация. Я стал как та рыбка из мультика, которая все время повторяла: «*У меня проблемы с*

краткосрочной памятью». Вот и у меня та же самая проблема: не помню, что было сегодня, не помню, что было вчера.

Ваня смотрел на меня с подозрением и ждал, вероятно, что я расскажу, что случилось. Но я молчал и только смотрел в одну точку.

– Все в порядке, Алексей Владимирович?

– Да, – сказал я и снова замолчал. – Просто назначил совещание с менеджерами и совершенно про него забыл. Ваня, я пойду. Давай перенесем наш разговор на завтра. Мне в любом случае надо подумать над тем, что ты сказал.

– Хорошо. До завтра. Запишите мой телефон. Как только освободится время и будет желание пообщаться – наберите.

– Спасибо. Обязательно позвоню, и мы попьем вместе кофе. Хорошо, когда есть с кем поговорить.

Глава 3

Следующий день преподнес свои сюрпризы и испытания. Ближе к обеду в кабинет зашел приятный с виду молодой человек.

– Алексей Владимирович, добрый день! Я пришел вам представиться, меня зовут Андрей. Вы наверняка меня уже не раз видели, я работаю у вас охранником.

Он говорил и улыбался, как будто встретил лучшего друга после долгой разлуки.

Мне он, скажем так, понравился. Я вообще люблю доброжелательных людей. С ними очень приятно общаться.

– Как вам наш город и наша компания? Уже привыкли? Мне кажется, после Москвы довольно трудно живется. Слишком скучно.

Я посмотрел на него с удивлением. Такая непосредственность и открытость. Ведь он обычный охранник в компании, а я генеральный директор, но, судя по всему, его это нисколько не смущает.

– Мне нравится этот город. Достаточно тихо, – ответил я. – Москва слишком шумный город. Люди суетятся постоянно, бегут куда-то, иногда, наверно, и сами не понимают, куда они бегут и для чего. У многих уже просто привычка бежать. Много людей нервных и агрессивных. В маленьких городах жизнь размеренная, люди отзывчивее.

А еще я в Москве никогда не замечал, что закаты бывают красивыми. Просто не было возможности. Я вставал рано утром и бежал на работу, жуя на ходу бутерброд и запивая его кофе. Весь день бегал по офису, одновременно разговаривая по телефону, отправляя бумаги клиентам и делая отчет руководству. Вечером я бежал домой в полуобморочном состоянии и падал без сил на кровать, а когда оставались еще силы, я развлекался с друзьями до утра и потом снова бежал на работу. И так изо дня в день. Временами у меня совсем не было выходных, потому что если хочешь жить достойно и красиво, то надо быть либо очень умным и ловким, либо работать от зари до зари.

Когда я приехал сюда, я бежал по привычке, а потом стал сам себя останавливать и напоминать, что бежать-то, в принципе, некуда. Вчера я вышел на улицу и увидел закат. Никогда прежде я не видел ничего подобного. Это фантастически красиво. Потом я увидел звездное небо. Я такого восторга давно не испытывал. Вот вроде все оно рядом, близко. А ты все равно ничего не замечаешь вокруг, пока участвуешь в этой гонке.

– Но в Москве целая куча развлечений. Столько интересных вещей и мест! Я иногда часами смотрю картинки в интернете. Людям, которые там живут, можно только позавидовать. Они могут пойти в любое кафе или боулинг, например. А у нас тут один боулинг, и то для местной элиты, обычным людям туда не попасть.

– А знаете ли вы, что в Москве люди не часто себе могут такое позволить? Они просто не в силах после работы куда-то еще пойти. У них все мысли только о подушке.

– Да не может быть такого! Вы просто не понимаете их истинных мотивов! На самом деле в Москве все зажрались! То, что для нас, простых смертных, невероятно интересно, для них скучно и убого.

– Зря вы так. У меня много знакомых, которые живут много лет в Москве и ни разу не были в Третьяковской галерее. На Красную площадь они ездят, только когда приезжают родственники. Иногда они посещают театры, но это редкое явление. Они все выжаты как лимон. Вот вы сколько добираетесь до работы?

– Минут пятнадцать, если быстрым шагом. Но иногда на такси еду, когда уже совсем устаю или утром долго собираюсь.

– Пятнадцать минут! А в Москве люди тратят на дорогу по два часа, и это только в один конец!

– Да не может быть такого!

– Почему же?

– Невозможно просто! У нас за это время можно на электричке доехать до другого города. Целое путешествие получается! А вы говорите так ездить каждый день! С ума сойти можно! Я бы точно не поехал!

– Теперь представьте себе, что у человека рабочий день начинается в восемь утра. В шесть утра ему уже надо выйти

из дома, а еще и собраться надо. То есть встать он должен как минимум в пять утра.

– Да я в жизни в такое время не поднимусь. Мне и к десяти трудно иногда бывает приехать!

– А эти люди работают, как правило, до пяти вечера, но уходят в это время с работы довольно редко. Иногда уходят часов в семь, а иногда задерживаются до девяти. А потом им два часа на дорогу домой. Дома близкие со своими проблемами и разговорами. Надо не забыть и про домашние дела: приготовить, постирать, погладить. Итого, может быть, ближе к ночи они доползают до кровати. Часа четыре на сон и опять будильник. Разве можно при таком темпе жизни думать о развлечениях? Вот вы смотрите чужие фотографии в социальных сетях и думаете, что жизнь у людей слишком красива. Неужели вы думаете, что они будут выставлять фотографии типа *«а вот я дома со шваброй, делаю уборку»*, *«на нормальный ужин не хватило сил и времени, сварила мужу пельмени»* или *«вот я утром встал в трусах, небритый и немыйтый, и решил, что надо сфотографироваться в туалете перед зеркалом»*? Вы видите только часть жизни людей и на основании этого делаете выводы.

Пока я заканчивал фразу, он уже всю смеялся.

– Слушайте, Алексей Владимирович, а ведь если бы вы не сказали об этом, я бы никогда и не задумался. Я каждый раз захожу в интернет и вижу красивую жизнь. Я столько раз завидовал этим людям! Они там живут, а я тут протираю шта-

ны, работая обычным охранником.

– Так я и говорю: где же вы видели, чтобы люди в интернет выставляли свои проблемы? Редко кто это делает, и в основном молодежь про свою несостоявшуюся любовь. Вы видите картинку красивого дома, но не знаете, сколько крови хозяина пролито ради этого дома. Вы не знаете, что этот дом куплен в кредит и что хозяин даже не появляется в этом доме, пытаясь заработать на красивую жизнь. Дом есть, а жизни нет.

– Да уж. Ох, извините, что-то я засиделся тут у вас. Отвлекаю от работы. Но вы такой интересный человек, что не грех забыть про время. Хорошо, что вы у нас директор, сразу видно, что дело пойдет.

– Да бросьте вы.

– Честно-честно. Забыл еще сказать важную вещь. Скажем так, по-дружески вас предупредить. Наш второй охранник – Василий Николаевич, которого я сменяю обычно, нарушает постоянно правила. Он мне тут по секрету несколько раз говорил, что спит по ночам, поэтому-то и берет ночные дежурства часто. Пока солдат спит, служба идет. А ведь это не положено. Вдруг кто-то на склад залезет, а он даже не услышит. Имущество пропадет, а вам потом отвечать. Зачем вам проблемы? Я-то, конечно, не жалуясь, но предупредить хорошего человека не грех. Как говорится, во благо.

– Хорошо, я подумаю, что можно с этим сделать. Спасибо большое за информацию.

– Да не за что. Вам если помощь какая-то требуется, то я всегда к вашим услугам. Я знаю пару мест, где можно здорово половить рыбу! Уверен, вы будете в восторге!

– Учту, – сказал я и улыбнулся. Сколько же в нем желания угодить! Вот так должны были встречать меня все сотрудники! Хоть один человек мне рад! Надо будет как-нибудь и правда сгонять с ним на рыбалку, посмотреть, какие тут места.

Он ушел, тихо закрыв дверь за собой, а я продолжил свою работу.

После шести вечера, когда охранники сменились, я спустился вниз поговорить со вторым охранником. Надо было предпринять меры немедленного реагирования. Кажется, это так называется. Андрей прав, охрана дело серьезное. Тем более что товар на складе лежит на несколько миллионов. Я подошел к комнате охраны и постучался. Дверь тут же открылась, и мне на встречу вышел Василий Николаевич.

– Добрый вечер, Алексей Владимирович! Заходите! Случилось что? Или просто поздороваться? Чай будете? У меня варенье есть малиновое. Хотя что я говорю, вы, наверно, такое и не едите. Молодежь нынче избалована заморскими сладостями. А мы, старики, все свое предпочитаем. Что-то я разболтался. Присаживайтесь, Алексей Владимирович, в ногах правды нет.

Я усмехнулся, а старик как-то напрягся. Видать, почувал неладное.

– Василий Николаевич, я на самом деле пришел с вами поговорить. Серьезно поговорить. Для начала я прошу меня выслушать и не перебивать. Хорошо?

– Да, говорите. Я весь внимание.

– Василий Николаевич, меня назначили на должность совсем недавно. И я еще до конца не совсем разобрался, но уже понимаю, что дело очень серьезное. У нас большое здание и много имущества, которое стоит довольно дорого.

По-хорошему, мне надо поменять охрану и поставить нескольких ребят, которые в случае чрезвычайных обстоятельств смогут быстро сориентироваться. Но, честно говоря, я пока еще об этом только думаю.

Я немного запнулся, пытаюсь на ходу придумать что-то более складное, а он, по-видимому, подумал, что я закончил свою речь, и начал говорить.

– Алексей Владимирович, охрана дело хорошее, но дорогое. У нас тут есть тревожная кнопка, так что, если вдруг что-то случится, мы сразу вызовем подмогу. Ребята из местного ОВД работают хорошо и приезжают быстро. У нас с ними договоренность, чтобы они раз за ночь обязательно проезжали мимо нашего здания и смотрели, все ли в порядке. Я же раньше в этом ОВД начальником у оперов был. Не одно поколение воспитал. Все меня знали и уважали. Теперь вот приходится так работать, потому что в ОВД сейчас даже дежурным не берут, а мне надо хоть чем-то заниматься. Всю жизнь проработал и без дела сидеть не могу. И отпор любо-

му дать смогу. Вы не смотрите, что я старый и на пенсии. Старый еще не значит беспомощный.

Я смотрел на него с большим удивлением. Этот дедуля, работающий у меня охранником, начальник оперов? Не может этого просто быть! Фантастика какая-то! Он же по виду божий одуванчик! В операх сидят люди злобные и циничные! Вероятно, он просто шутит надо мной. Надо бы поднять его личное дело.

– А если вы ночью уснете и не услышите, как кто-то на склад залез?

– Да что вы такое говорите, Алексей Владимирович! Как можно? Это же такая ответственность! Я же потом за всю жизнь не расплачусь!

– Хорошо, если так. Я не хотел бы вас обидеть своими словами, но я должен вас предупредить. Я человек очень добрый, но не потерплю безответственное отношение к работе.

Он смотрел сначала на меня, пытаясь понять, что происходит. А потом мне сказал одну вещь, которую я впоследствии запомнил на всю оставшуюся жизнь.

– Вы слишком доверчивы, Алексей Владимирович. Нельзя доверять людям. Предают даже близкие люди, а чужие и подавно. Поверьте моему опыту. Я не первый год живу на этом свете и очень многое видал. У нас из ОВД доверчивые дурачки сразу вылетали, потому что верили людям, а те их доверчивость использовали, и приводило это все к плачевным последствиям.

– К чему вы все это говорите? Я не совсем понимаю, к чему вы клоните.

– Я вот что вам скажу. Вы можете меня уволить хоть сегодня. Вы начальник, ваше право. Только сделаете хуже себе, а не мне. Я уверен, что либо вчера, либо сегодня к вам приходил Андрей. Пытался казаться своим парнем, а потом пожаловался на меня. А знаете зачем? Думаете, он о вас беспокоится и вашем имуществе? Нет. Он будет первый, кто все растащит. Он уже больше года пытается меня уволить и устроить своего дружка. Тот из армии пришел, а его не берут никуда. Вот он и решил помочь. Вы человек новый в городе, не слышаны про их проделки. Они же до армии тут такие дела воротили, весь город на ушах стоял. Будет ли он работать, очень большой вопрос. Прежде чем принимать решения, подумайте, Алексей Владимирович, хорошо подумайте.

– Я вас услышал, – сказал я, развернулся и быстро ушел.

Мне стало не по себе от его слов. Зачем он мне все это сказал? Неужели он прав? И что мне с этим теперь делать? Кому верить? Оставить все как есть или принимать решение? Но какое? В голове было слишком много вопросов и, к моему глубокому сожалению, ни одного ответа.

Эта ситуация немного выбила меня из привычной колеи, так что позвонил я Ване только ближе к вечеру следующего дня. В течение дня дел было невпроворот. Я пописывал какие-то документы, в смысл которых иногда даже не вдумывался, принимал бесконечные телефонные звонки, разгова-

ривал с сотрудниками и давал указания. Про вчерашний инцидент я к тому времени уже успел забыть.

Мы встретились с Ваней, и он сразу, практически с порога, спросил меня о том, обдумал ли я его слова?

– Вань, все, что ты позавчера сказал, я почти понял, но еще не принял, – *на самом деле я до сих пор до конца был с ним не согласен, но мне не хотелось с ним спорить. Себе дороже. Сейчас начнет опять объяснять, почему я не подхожу на роль руководителя. Надо его увести от этой темы, так будет безопаснее.*

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.