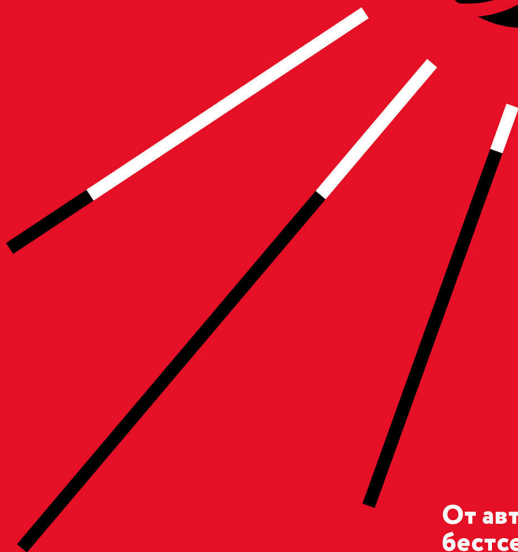


**Владимир Моженков**

# **Бизнес по чуть-чуть**

**150 мелочей,  
которые помогут  
стать успешным  
руководителем**



**От автора  
бестселлера  
«Ген директора»**

# Владимир Моженков

## Бизнес по чуть-чуть

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=48524146](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=48524146)*

*Владимир Моженков. / Владимир Моженков. – М. : Манн, Иванов и  
Фербер, 2020.: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2020  
ISBN 978-5-00146-410-5*

### Аннотация

Вы когда-нибудь видели, как ткут ковры? Вроде бы ничего необычного: сидит женщина, быстро и механически точно сучит руками. Производит незаметные, совсем незначительные действия, вяжет узелок за узелком. Вы смотрите час, два, три – и не видите результата. Но проходит год – и вот перед вами висит великолепный персидский ковер, который стоит баснословных денег. Так и руководитель формирует незаметные «узелки» успеха каждый день, каждый час, каждую минуту.

Эта книга рассказывает о том, из каких «узелков» сплетается уникальный талант руководителя и успех бизнеса. К каждому «узелку» прилагается конкретный совет, что нужно сделать прямо сейчас, чтобы стать лидером, за которым пойдет команда, и построить крепкую и прибыльную компанию.

# Содержание

Предисловие, или Чуть-чуть № 1	6
Самое главное	11
Аккумулятор	25
Конец ознакомительного фрагмента.	33

# **Владимир Моженков**

## **Бизнес по чуть- чуть. 150 мелочей, которые помогут стать успешным руководителем**

*Благодарим Лабораторию «Однажды» и ее генерального продюсера Дмитрия Соколова-Митрича за помощь в подготовке издания этой книги*

*Все права защищены.*

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

© Текст. Владимир Моженков, 2020

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

**\* \* \***

*Посвящаю эту книгу моей любимой супруге и верной спутнице Любви, с которой по чуть-чуть каждый день вот уже сорок лет мы движемся по*



# Предисловие, или Чуть-чуть № 1

Если девушка согласилась прийти на свидание, значит, она, в принципе, не против узнать вас получше. Задача мужчины теперь – ее не разочаровать.

Если книга оказалась у вас в руках, значит, вы уже ее читатель. Теперь автору в первых же строчках нужно сказать что-то такое, что читатель хочет услышать. По крайней мере, так думают маркетологи. Они называют этот прием «захватом аудитории».

Но я не люблю приемов и манипуляций. Я предпочитаю действовать открыто – наверное, поэтому у меня не только в юности было все в порядке с девушками, но и потом очень повезло с женой. И, возможно, по той же причине моя первая книга «Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски»<sup>1</sup> в первый же месяц продаж стала бестселлером и сейчас уже напечатано 35 тысяч экземпляров, хотя в ней нет никаких «жареных фактов» и я не применял никаких хитрых приемов для того, чтобы она лучше продавалась.

Так что сейчас я буду вас разочаровывать. Зачем? Я хочу, чтобы «не мои читатели» положили эту книгу обратно на полку и купили себе что-нибудь более подходящее. А со мной остались только мои – те, кто для нее созрел, кому она

---

<sup>1</sup> Моженков В. [Ген директора. 17 правил позитивного менеджмента по-русски](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. *Прим. ред.*

жизненно необходима. Маркетологи говорят, что «хорошая книга – проданная книга». Я их всегда поправляю: «Хорошая книга – прочитанная книга». А еще точнее – такая книга, которая положительно изменила твою жизнь и тем самым тысячекратно окупила свою розничную цену.

Итак, разочарование номер один: в отличие от «Гена директора», который читается захлеб, эту книгу вы будете читать медленно. Скорее всего, по одной-две страницы в день. Во всяком случае, я очень надеюсь на это. «Ген директора» – путешествие на скоростном поезде с периодическими остановками на самых важных станциях. «Бизнес по чуть-чуть» – пеший поход с рюкзаком за плечами. В своей первой книге я иду от общего к частному – рассказываю об эффективных ценностях, правильной бизнес-стратегии, предпринимательской философии. И иллюстрирую свои тезисы примерами из собственной жизни и деловой практики. «Бизнес по чуть-чуть» – это путешествие от частного к общему. В ней очень много конкретики, которая постепенно складывается в одну большую картину. Рисовать широкими мазками всегда проще, чем скрупулезно складывать пазлы, не правда ли?

Разочарование номер два: наверняка многие из моих «чуть-чуть» покажутся вам банальными и очевидными. Да, я мог бы устроить аттракцион неслыханной оригинальности и зашекотать читателя до колик своим остроумием. Но это было бы нечестно по отношению к нему. Потому что за те 25 лет, которые я работал ГЕНеральным директором и был

собственником в разных компаниях, я прочно усвоил, что самые ценные мысли и советы – это мысли и советы очевидные, которые в силу своей банальности не закрепляются в мозгу, сознание их игнорирует – и так до тех пор, пока эта «очевидность» не станет горьким опытом. Я постарался рассказать о таких «банальностях» через собственный опыт – для людей, которые умеют учиться на чужих ошибках, а не на своих.

Наконец, разочарование третье: у вас в руках вовсе не та книга, с которой можно просто весело провести время. После ее прочтения вам придется вступить с ней в серьезные отношения. Вам придется действовать. Совершать поступки. Внедрять в свою жизнь нужные и полезные вещи – через «не могу» и «не хочу», ведь любое развитие – это стресс. «Бизнес по чуть-чуть» – книга из тех, что становятся настольными, к ним обращаются снова и снова. Я специально писал ее так, чтобы в ней не было начала и конца, чтобы ее можно было читать с любой страницы, как «Книгу Перемен» («И цзин»), – и от этого она станет лишь полезнее. Потому что любой бизнес – это то, что делается по чуть-чуть, и успешная компания от неуспешной отличается лишь тем, что ее лидеры умеют видеть это «чуть-чуть», воспринимать его и внедрять. Прямо сегодня. Прямо сейчас.

Эта книга композиционно построена как руководство для автомобилистов, готовящихся к длинной гонке. В ней есть



соответствующие главы: «Экипаж», «Торможение», «Педадь газа», «Приборная панель», «Курсовая устойчивость» и др. Идея книги мне пришла в голову после разговора с одним из слушателей моего мастер-класса. Этот человек занимался автобизнесом, и я спросил у него:

– Какой у вас автомобиль?

– BMW X3, – ответил он.

– Хорошая машина! Но давайте подсчитаем... Сколько она сейчас стоит? Примерно два с половиной миллиона рублей, верно? Плюс КАСКО и ОСАГО – это еще около 150 тысяч. Резина – под сотню, если это runflat. Сервис – тоже не меньше сотни в год, даже при среднем пробеге. Заправка по три тысячи рублей раза два в неделю – то есть около 300 тысяч... Плюс налог на автомобиль. Плюс парковки, штрафы, автомойка... Да еще она постоянно теряет в цене – на 10–20 процентов в год. Итого суммарные годовые расходы на хорошую машину – почти миллион.

Нет, я не стал уговаривать этого парня переходить на каршеринг. Личный автомобиль – особое удовольствие, за которое можно платить, если у тебя есть деньги. Миллион так миллион. Но теперь с этой цифрой поставьте другую: сколько за тот же год вы вложили в себя самого? И не только в одежду, здоровье или маникюр, но прежде всего – в свое собственное развитие? Сколько вы купили книг, посетили лекций и семинаров, сколько у вас было встреч с новыми, интересными и умными людьми? А может, вы получили какой-то

вдохновляющий опыт – прошли стажировку, пробежали марафон или хотя бы прыгнули с парашютом?

Если эта вторая цифра не равна нулю, значит, вы уже на верном пути. Но согласитесь, что это все-таки абсурд: вкладывать «в железо» по миллиону в год, а в собственное развитие, в самый главный свой движок, на котором держится весь ваш бизнес и все ваше благополучие, – инвестировать на порядок меньше.

Я считаю, что как минимум десять процентов своего дохода нужно вкладывать в собственное образование и развитие, потому что это и есть кислородная маска, от которой зависит ваш бизнес. Помните, как стюардесса в начале полета демонстрирует спасательное оборудование: «Сначала наденьте кислородную маску на себя, потом на ребенка...»

Жизнь и благополучие «летательного аппарата», его экипажа и его пассажиров, который и называется «моя семья», «мои сотрудники», «мой бизнес», прежде всего зависят именно от вас!

Вкладывайте средства в лучшие книги, конференции, выставки, мастер-классы, аудио- и интернет-курсы, найдите достойного наставника...

Вот, собственно, я уже и сформулировал свое первое «чуть-чуть». Из них, как из молекул, и состоит эта книга.

Впереди еще 149 таких молекул.

Читайте и действуйте!

# Самое главное

*Предпринимательство – одно из проявлений фундаментального свойства человеческой природы – инстинкта созидания. Мы, предприниматели и менеджеры, – продаем ли мы кафельную плитку или занимаемся производством систем пожаротушения, – каждый день должны совершенствоваться. Только так можно выжить на рынке и обойти конкурентов. Бизнес – это вид спорта, в котором победить способен лишь тот, кто умеет развиваться сам и развивать свою команду. Я специально дал главам этой книги названия, которые ассоциируются с движением вперед на мощном болиде, чтобы вы ни на секунду не выбывали из гонки и не забывали это напутственное слово перед стартом.*

*Поехали!*

## Чуть-чуть № 2

### Надковерные игры

Возможно, вы видели, как ткут ковры. Завораживающее зрелище! Вроде бы ничего необычного не происходит: си-

дит обыкновенная женщина, быстро и точно производит какие-то незаметные, совсем не впечатляющие действия, вяжет узелок за узелком. Вы можете смотреть час, два, три – и не увидите результата. Проходит день, второй, третий – кажется, что все по-прежнему. Но пройдет год, и вот перед вами красивейший персидский ковер, который стоит баснословных денег.

Так же и руководитель: он завязывает незаметные узелки успеха каждый день, каждый час, каждую минуту. Еще одна встреча, еще одно совещание, еще одно решение... Кому-то со стороны эти действия могут показаться незначительными или даже бессмысленными. Но вот проходит несколько лет – и выясняется, что компания выросла вдвое, заняла первое место на рынке, готовится к IPO<sup>2</sup>. Люди смотрят со стороны и думают: повезло! Никто не догадывается, какой адский труд стоит за этими достижениями.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Отправляясь на работу, задумайтесь: знаете ли вы точно, что будете делать в этот день? Если не поминутно, то хотя бы по часам. Или понятны только первые два действия, а там «видно будет»? Если нет, то поставьте себе хотя бы три самые важные задачи и обязательно их выполните.

---

<sup>2</sup> IPO – первичное публичное предложение. *Прим. ред.*

### Когда надо нанимать Грефа

Первая стратегическая цель любого бизнеса – возврат и приумножение собственных инвестиций. Поэтому главный показатель вашей компании – это ROE (рентабельность собственного капитала).

На своих мастер-классах я всегда задаю вопрос: кто знает свой показатель ROE за прошлый год? Больше половины в ответ молчат – не знают. А те, кто поднимает руку, отвечают: шесть процентов... семь процентов... десять... семнадцать...

У меня в компании показатель ROE редко опускался ниже 25 процентов.

Мое мнение: рентабельность бизнеса должна равняться ставке банковского депозита плюс три процента минимум. Банк сейчас дает 8 процентов, добавляем еще три – то есть за 12–13 процентов ежегодной прибыли и выше я готов заниматься бизнесом. Меньше – ни за что.

Потому что меньше – это вообще не бизнес, а бег на месте с препятствиями. Сами подумайте: какой смысл работать по 12–14 часов в день, рисковать капиталом и здоровьем,

если с таким же успехом можно просто отнести свои деньги Герману Оскаровичу Грефу в Сбербанк и получать ровно такой же доход, но без шума, пыли и суеты?

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Посчитайте рентабельность своего бизнеса. Если она ниже ставки депозита, то ответьте себе честно: ради чего вы мучаетесь? Может, лучше все-таки к Герману Оскаровичу обратиться?

## **Чуть-чуть № 4**

### **Семь вершин менеджмента, которые надо покорить**

За последние тридцать лет наука управления очень усложнилась и изменилась, причем не всегда к лучшему. На мой взгляд, самые интересные и ценные книги по менеджменту были написаны в 1990–2000-е гг. А сейчас многие авторы просто создают избыточные сущности, усложняют простое и упрощают сложное.

Я прочитал около тысячи книг по менеджменту, попытался систематизировать все, что узнал, и в итоге пришел к выводу, что у каждого ГЕНдиректора есть семь вершин, которые он должен покорить. Что же это за вершины?

Первая: иметь стратегическую цель.

Вторая: создать панель управления всей компанией.

Третья: собрать команду победителей.

Четвертая: оцифровать ее, каждый этаж ее системы, все ключевые бизнес-процессы.

Пятая: предложить правильную материальную мотивацию.

Шестая: разработать и внедрить оптимальные системы и правила работы сотрудников.

Седьмая: реализовать условия, в которых и компания в целом, и каждый сотрудник смогут развить свои сильные стороны.

Уверен: кто осилит эти семь вершин, тот сможет построить лучшую компанию в своей отрасли.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Посмотрите, что из перечисленного у вас в компании уже есть. Сделайте достижение непокоренных вершин своей главной целью в обозримом будущем.

## **Чуть-чуть № 5**

### **Все яйца – в одну корзину**

Я сейчас дам «неправильный» совет. Инвестируя что бы

то ни было – деньги или усилия, – не нужно раскладывать все яйца по разным корзинам.

Да, я сам тысячу раз слышал поговорку, которая утверждает, что в бизнесе делать этого ни в коем случае нельзя. И тем не менее настаиваю: можно. Даже нужно! Ну, или так: не помешает что-то раскладывать и по другим корзиночкам, но основной объем яиц должен находиться в одной.

Говорят, что чем больше корзин, тем меньше рисков – ведь если неудачной окажется одна инвестиция, у тебя в запасе есть много других. Но мой опыт говорит об обратном: если у тебя много корзин, то риски как раз выше, что бы там ни утверждали бизнес-гуру. Практика показывает, что когда вы имеете много «зачаек», то теряете способность сосредоточиться хотя бы на одной из них. А значит, вы просто распылаете свои силы и не оставляете шансов ни одной из инвестиций «выстрелить». Бизнес – это не зарытый в землю золотой слиток, а скорее капризный цветок, который надо постоянно поливать и подкармливать. Если вы посадили двести растений, то, скорее всего, у вас не хватит сил ухаживать за каждым, и они все завянут. А если вы посадили всего одно, в крайнем случае два-три, все ваши мысли будут лишь о том, как его вырастить. Опять же вспомните: чтобы получить цыплят, яйца нужно высиживать – и удобнее это делать, когда они в одной корзине, а не в разных.

Так что принцип настоящего предпринимателя таков: все свои ресурсы вкладывайте в одно дело. Надо выбрать одну



цель (один продукт или один бизнес), которая «вытянет» все остальное. А если и добавлять что-то новое, то в фарватере главной задачи. Например, я продаю рыболовные крючки, лучшие в России. Все приезжают за ними ко мне в магазин. Постепенно кроме крючков я начинаю продавать блесны, удочки, болотные сапоги, лодки... Но ни на секунду не забываю, что приезжают люди ко мне именно за крючками, а все остальные сопутствующие продукты покупают заодно.

### **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Подумайте, что вас в вашем бизнесе угнетает? Нет ли в нем чего-нибудь лишнего, не вписывающегося в вашу картину мира? Задайте себе простой вопрос: а нельзя ли от этого лишнего просто отказаться? Пусть даже ценой временных убытков.

## **Чуть-чуть № 6**

### **Рыба растет с головы**

По многочисленным опросам, лишь 55 процентов работников российских компаний доверяют своим непосредственным руководителям. Причин тому, конечно, много, но все они так или иначе следствие главной: в нашей экономике доминируют «компании начальников», а не «компании ли-

деров».

Как стать лидером? Большинство людей на планете считают, что лидерство – это врожденный дар. Как музыкальный слух, который либо есть, либо нет. Родился лидером – за тобой пойдут люди. Родился серой мышью – не пойдут.

Я точно знаю, что это не так. Лидерство – это не талант, а навык, который нужно тренировать, чтобы пройти по верхней планке возможностей. В каждом из нас есть «ген лидерства». Ученые его нашли, расшифровали и даже дали название: ген rs4950. И этот навык можно развить так же, как умение водить автомобиль или способность пробежать марафон. Только вместо физических упражнений тут необходимы интеллектуальные усилия, надлежащий опыт и сформировавшийся авторитет. Хотя и занятия спортом тоже не повредят.

И при этом совсем не нужно быть Мартином Лютером Кингом или Тони Роббинсом. Публичная харизма – вовсе не обязательный ингредиент лидерства. Я знаю много таких руководителей, которые ведут за собой команду, будучи сами по себе скромными, тихими и даже косноязычными. Люди идут не за теми, кто громко кричит, а за теми, кто дает им смысл жизни.

Я пока не буду развивать эту тему подробнее, она достойна отдельной книги. Просто задумайтесь над этим.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Прочитайте книгу Джима Коллинза «От хорошего к

великому»<sup>3</sup>. Особенно внимательно – те главы, которые посвящены «руководителям 5-го уровня».

## Чуть-чуть № 7

### Магнит и железная стружка

«Только у очень занятых людей бывает свободное время», – говорил знаменитый советский писатель и критик Виктор Шкловский. Здоровье и время – наше все, а время при этом – ценнейший ресурс.

Можно подсчитать количество секунд в году. Кажется, получается 18 миллиардов секунд. И вот представьте, они висят перед глазами эдаким сверкающим облаком, как их изображают в научно-популярных фильмах. Каждую секунду мы о чем-то думаем, вносим в эти думы энергию – а из наших мыслей получаются события.

Точнее, получается хаос событий, и придать ему правильный, конструктивный ход – очень трудная, часто невозможная задача. Человек, особенно в возрасте, с определенным жизненным опытом, которому не желает изменять, – слишком инертная система.

---

<sup>3</sup> Коллинз Д. [От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет.](#) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. *Прим. ред.*

Для наглядности представим себе кучу железных опилок. Когда появляется сильный магнит (суперцель), вся неподвижная куча вдруг приходит в движение, и железные стружки выстраиваются в прекрасные упорядоченные фигуры. Именно таким магнитом для коллег и должен быть настоящий руководитель. Заметьте, он не прилагает никаких усилий к каждой отдельной «стружке»-сотруднику. Он просто помогает реализовать – самым фактом своего присутствия – тот потенциал, который заложен в них природой. Дает им возможность быть собой в интересах общего дела. В этом и есть высшее призвание менеджера.

### **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Составьте план из пятнадцати задач на неделю. А потом выкидывайте не самые важные из них, пока не останется три, от которых невозможно отказаться. Это и будет ваша суперцель в течение ближайшей недели. А теперь сделайте то же самое с целями на месяц, на год, на жизнь.

### **Чуть-чуть № 8**

### **Админресурс? Спасибо, нет!**

Многие предприниматели спят и видят, как бы подружиться с каким-нибудь влиятельным чиновником и полу-

читать административный ресурс, чтобы жизнь медом показалась. Или взять в соучредители влиятельного человека. Тогда, по их мнению, и поток заказов появится, а значит, знай себе стриги купоны. Наконец-то настанет желанная стабильность, можно будет поселиться в собственном домике где-нибудь в Испании, а по вечерам переписываться в WhatsApp с управляющим директором. Ну, разве не прекрасно?

Расскажу маленькую сказочку, точнее, быль. В некотором царстве, в некотором государстве жил-был один предприниматель, у которого был один хороший знакомый X в органах власти. X обеспечивал заказы, помогал приобретать по низким ценам ликвидные активы, на хозяйстве стоял свой верный молодец-удалец. Экономика росла, активы росли, доходность росла. В общем, все были довольны: и собственник, и хороший знакомый собственника, и ГЕНеральный директор (молодец-удалец).

Но вдруг супостат объявил санкции. Для бизнеса это аукнулось тем, что активы оказались неликвидными, молодец-удалец как-то на сторону смотрит, а X свои аппетиты поумерить не хочет, просит настоящей деньгой дружбу подкреплять. Что делать? Ведь даже закрыть компанию нельзя – осерчает хороший знакомый, придумает какое-нибудь уголовное дело лютное, в темницу бросит. В общем, сидит добрый молодец, плачет горячими слезами, проклиная свою долю горькую.

Смех смехом, но таких предприятий в стране тысячи, на

них работают десятки, а то и сотни тысяч наших соотечественников. Собственник, как правило, за бугром, активы оформлены в офшорах, ГЕНеральный директор изо всех сил старается выжать из компании все по максимуму, пока не отняли. В итоге предприятие чахнет, работники влекут жалкое существование, и все понимают, что их ждет. Конец.

Я не устаю повторять: не нужно стремиться заполучить административный ресурс. От этого «адского коктейля» потом тяжелое похмелье. Если вы рассчитываете таким образом наладить свой бизнес, то напрасно: у этой модели есть свои риски, и очень серьезные. Даже с обычным совладельцем не всегда удастся найти общий язык, а уж с партнером, который обладает волшебной палочкой, способной превратить вас в земляного червяка, диалог вести еще труднее. Вот увидите: даже будучи миноритарием, он станет вам навязывать неэффективных людей, неэффективные решения, неэффективные проекты. А за последствия потом станет спрашивать с вас.

Кроме того, у вашего покровителя могут случиться проблемы. Он может лишиться своей должности, его могут посадить, а значит, возникнут неприятности у всех, кто так или иначе с ним связан. Но даже если ничего такого не случится и вообще ваш партнер кристальной души человек – все равно бизнес, основанный на админресурсе, очень уязвим. Он как стульчик, который стоит на одной ноге. Чуть что – и рухнет всё.

Так что мой вам совет: даже если вы все-таки играете в эти игры, будьте крайне осторожны. Не расслабляйтесь от сладкой жизни. Используйте «якорных» клиентов по линии админресурса лишь как рычаг для развития. Нарращивайте собственную клиентскую базу – чтобы вам было на что опереться.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Начните искать хорошего менеджера по развитию. И потихоньку избавляйтесь от характерных атрибутов компании, которая заплывает жиром и стагнирует: лишних служебных автомобилей, офисных площадей, секретарш... Все, что не создает добавленной стоимости, лишнее.

## **Чуть-чуть № 9**

### **Подзарядка**

На своих мастер-классах я часто спрашиваю: «Скажите, если компанию представить в виде автомобиля, кем в этой конструкции является ГЕНеральный директор?»

Сразу сыплются предположения: «руль», «двигатель», «коробка передач», «газ». Некоторые говорят: «бортовой компьютер», «дальний свет». Слышал я и настораживающие ответы: «тормоз», «зеркало заднего вида».

В моем представлении, ГЕНдиректор компании – это аккумуляторная батарея, питающая все узлы и системы. И зажигание, и дальний свет, и бортовой компьютер.

Но сам по себе аккумулятор служит недолго: в автономном режиме его не хватит даже на одну поездку. Аккумулятор работает стабильно лишь в паре с генератором, который постоянно его подзаряжает.

Так и в любом коллективе: вы отдаете свою энергию и, если все в команде построено правильно, тут же получаете ее обратно.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Вспомните, когда последний раз вы уходили с работы счастливым. Чем в этот день ваши сотрудники вас порадовали? А чем вы порадовали их?



# Аккумулятор

*Лидер – это источник энергии и смыслов. Тот человек, который обеспечивает этими важнейшими «питательными веществами» всю систему и умеет донести их до каждого члена команды. Какие правила существуют в этой сфере? Какие управленческие методы приемлемы, какие нет? Как, в конце концов, не «посадить» батарею? Читайте следующую главу и узнаете.*

## Чуть-чуть № 10

### «Слова-террористы»

Это единственная глава, в которой я использую слова «начальник» и «подчиненный». В моем обычном лексиконе этих слов нет. И не только по моральным соображениям. Я считаю, что они очень дорого стоят. В прямом смысле: это слова-«террористы». Тот образ мышления, который предполагает их регулярное употребление, неизбежно ведет к убыткам, неэффективности, бедности.

Я предпочитаю другие слова: «коллеги», «друзья», «сотрудники». От слова «сотрудничать», а не «подчиняться».

Даже некоторые профессии мы стараемся в своей компании не называть. У нас нет «старших» и «младших» продавцов, у нас нет «парковщиков» и «сторожей». У нас есть «специалисты».

И со словом «слесарь» мы тоже стараемся быть поаккуратнее. Да, в большинстве автосервисов вам предложат услуги автомеханика, который должен призвать на помощь автослесаря, обычно работающего с ним в паре. Но мы не используем эти слова, причем не только при общении с клиентом, но и в своем кругу. Ведь если следовать этой логике, то автомеханик отличается от слесаря тем, что он – голова процесса ремонта, а слесарь – рабочие руки... И вот мы механика априори возвысили, а слесаря – унизили. Зачем? Ведь как вы к человеку относитесь, так он и будет работать.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Найдите через функцию поиска в своем компьютере все файлы, в которых есть слова «начальник» и «подчиненный»: доклады, отчеты, скрипты и т. д. Прочитайте хотя бы десяток из них. Попробуйте заменить их на «руководитель» и «сотрудник». Чувствуете разницу? А теперь уберите «начальника» и «подчиненного» – хотя бы из своего лексикона. Навсегда.

## Чуть-чуть № 11

### Притча о собаке и олене

Жила-была одна собака. Она с завистью наблюдала за оленями и завидовала тому, как быстро они бегают. Собака много раз пыталась догнать оленя, но никак не получалось.

Однажды она спросила: «В чем твое преимущество?» Олень задумался: «Даже не знаю... Может быть, дело в том, что у меня хвоста нет, а у тебя есть? Наверное, он тебе мешает во время бега?»

Недолго думая, собака себе хвост отгрызла, но быстрее бегать от этого не стала. Мораль этой северной притчи проста: олень – это олень, а собака – это собака. Этого не изменишь.

Применительно к менеджменту это означает следующее. Да, Ричард Брэнсон, один из самых богатых жителей Великобритании, предприниматель, основатель корпорации Virgin Group, включающей около 400 компаний различного профиля, – гениальный предприниматель и управленец. Но стоит ли ему во всем подражать?

Автоматически в бизнесе ничего не бывает. У каждого руководителя свой образ мысли и образ действия. Личный

стиль – это повторяющееся, типичное поведение, которое предсказуемо и проявляется всякий раз как реакция на стандартную ситуацию. Это как ваш почерк. Нужно пропускать все через свою собственную индивидуальность, чтобы нащупать именно свой путь успеха. Можно неукоснительно следовать советам всех бизнес-гуру мира и получить нулевой, даже отрицательный результат. И в то же время реальный опыт одного вашего дня стоит больше, чем тонны «рецептов» от всех брэнсонов, баффетов и цукербергов. Слушайте всех, будьте открыты новому, но берите только то, что ваше.

### **ПРЯМО СЕЙЧАС**

У вас есть предприниматель-кумир, но вы никак не можете достичь того же, что ваш идеал? И не надо! Если вы заочно научились у него двум-трем вещам – этого более чем достаточно. Остальное просто не ваше.

## **Чуть-чуть № 12**

### **Коктейль**

Существует много управленческих методов. С диктаторским все понятно, это мы уже обсудили. У него есть мягкий подвид – авторитетный (не путать с авторитарным). Во главу угла ставится личный опыт: «Все за мной! Без вопро-

сов и возражений! Я знаю, как надо!» С ним соседствует образцовый стиль: «Делай как я. Прямо сейчас!» Рядом – стиль наставнический: «Попробуй, возмись! Я помогу». Далее – партнерский: «Сделаем вместе!» Отсюда недалеко до демократического, или коллегиального, стиля – мнение коллектива, распределение полномочий, – и его основной рефрен: «Сможешь сделать?» И, наконец, либеральный подход. В нем как бы нет явного активного участия руководства. Такой стиль оптимален для коллективов с высокой долей индивидуальной работы и необходимостью самостоятельности в принятии решений. Однако он легко трансформируется в анархический, когда управляющий плывет по течению. И может приплыть совсем не туда, куда планировал.

Успешные ГЕНеральные директора создают некий микс, комбинируют в разных ситуациях разные стили и стратегии руководства. Но в любом случае очень важен личный пример. Проверено: решительность и уверенность лидера быстро передаются команде.

## **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Самим вам едва ли удастся объективно ответить на вопрос, какой у вас стиль управления. Поэтому лучше обратитесь с этим деликатным вопросом к людям, которым доверяете. И как только поймете, что это и есть ваш стиль, следуйте ему неукоснительно.

## Чуть-чуть № 13

### «Все дебилы!»

Заводить автомобиль – как и свою компанию – можно по-разному. Многие руководители предпочитают диктаторский стиль: никаких вопросов и рассуждений, делай, как я сказал! И в определенных условиях это даже работает. Один мой знакомый тренер исповедует авторитарные методы, и ему удалось вырастить чемпионку. Ей, правда, не позавидуешь: в наказание за малейшую провинность или непослушание он заставляет ее отжиматься и приседать: «Что ты сказала?! Еще десять отжиманий! Ты так и не поняла, что не права? Еще двадцать!» Но такая диктатура всегда плохо заканчивается. То, что подходит для индивидуальной работы, причем в особых случаях, чаще всего совершенно непригодно для управления большим коллективом.

У меня был знакомый, владелец бизнеса по обслуживанию и ремонту Audi. Когда мы встречались, он каждый раз жаловался на сотрудников: «Все дебилы! Пока не приеду и всех не построю – люди не работают!» А у него было пять предприятий, на каждом он появлялся в определенный день недели и планомерно «строил». Однажды ко мне пришла

устраиваться на работу его бригада диагностов. Я их, конечно, стал спрашивать, почему они ушли. Отвечают: сил больше нет. И ладно бы такая палочная система приносила результаты – так нет же. Когда шеф по вторникам приезжал к ним на предприятие, сотрудники старались не появляться ему на глаза. А кто не спрятался, тот получал полный заряд мата. Людей поэтому и не было на рабочих местах. В конце концов, у моего знакомого постепенно развалился весь бизнес. И он так и не понял, почему.

### **ПРЯМО СЕЙЧАС**

Попробуйте хотя бы один день не повышать на своих сотрудников голос и посмотрите, изменится ли что-нибудь.

## **Чуть-чуть № 14**

### **«Очень, очень х...во!»**

Знакомый генерал-полковник в отставке, бывший командующий родом войск, рассказал мне поучительную историю из своей лейтенантской молодости.

«Я только окончил училище, прибыл в воинскую часть. Мне дают взвод и предупреждают, что скоро приедет командир полка с проверкой. Ну, я готовлюсь, тренирую свой

взвод... Проходит месяц-два, приезжает комполка, ходит, инспектирует, дошла очередь и до меня. Он мне вопрос, другой, я волнуюсь, с запинками отвечаю. Полковник отчеканивает: “Очень, очень х...во!” Я чуть дар речи не потерял, а он развернулся и ушел. Я опять занимаюсь с солдатами, из кожи вон лезу. Новая проверка. Рапортую, а комполка мне на следующей проверке коротко: “Очень х...во!” Вместо двух “очень” на этот раз одно. Ладно, я вздохнул, решил не дергаться, раз такие дела, и уже в спокойном режиме занимаюсь со взводом дальше. Проходит время, опять приезжает наш полковник. И на этот раз я слышу от него всего одно слово: “Х...во!” Я опять в стрессе сильнейшем: да что ж это такое, как ни старайся – результат один и тот же. Но тут подбегает сослуживец и поздравляет. Оказывается, у нашего командира, человека с двумя высшими образованиями, только три оценки: “очень-очень х...во”, “очень х...во” и просто “х...во”, то есть “отлично”. И получается, что я один из первых в части получил высший балл, сделал все безупречно».



# 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.