

Вадим Васильев

Управляй легко

23 шага к созданию команды
в российских реалиях

Аксиомы для CEO

Правило Коллинза

Обновление команды

Слияния и поглощения

Чему в поиске не место

Долой тайм-менеджмент!

Как искать и назначать людей



Вадим Васильев

Управляй легко

«Олимп-Бизнес»

2019

УДК 331.108.2
ББК 65.291.6

Васильев В.

Управляй легко / В. Васильев — «Олимп-Бизнес», 2019

ISBN 978-5-9693-0447-5

Вадим Васильев, менеджер с двадцатилетним стажем, делится своим опытом построения команд с нуля и описывает эффективную систему управления, неоднократно доказавшую свою работоспособность в российских реалиях. Система содержит простые и понятные инструменты поиска и подбора «правильных» людей, формирования по-настоящему чемпионских команд; дает четкое понимание того, что должен делать и чего не должен делать руководитель как в сложных, так и в благоприятных обстоятельствах. Освоив данную систему, любой менеджер сможет добиваться выдающихся результатов, в какой бы отрасли он ни работал. Книга адресована всем, кто хочет эффективно управлять, причем делать это легко и с удовольствием, без мучений, стандартных ошибок и ненужных декораций.

УДК 331.108.2

ББК 65.291.6

ISBN 978-5-9693-0447-5

© Васильев В., 2019
© Олимп-Бизнес, 2019

Содержание

Введение	6
Глава 1	8
Глава 2	12
Глава 3	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Вадим Васильев

Управляй легко

23 шага к созданию команды в российских реалиях

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

© Васильев В., 2019

© Издание, оформление. Издательство «Олимп-Бизнес», 2020

* * *

Немногие добиваются успеха в качестве руководителя – и тем более многократно повторяют этот успех, как это удается автору. Обычно проблема кроется в непонимании того, **чем** работа руководителя отличается от работы ведомого члена команды и **что именно** приводит к успехам и неудачам. Еще меньшему числу руководителей удастся осмыслить, **как** они добиваются успеха, свести свой опыт в систему и легко, интересно и честно, на практических примерах из собственной жизни, рассказать о ней другим. Необычная исповедь финансиста-практика. Учитесь на чужих ошибках и достигайте большего!

Андрей Спиваков,

Главный Управляющий директор ПАО «Совкомбанк»

Это книга успешного практика о реальном финансовом бизнесе в России. Она поможет руководителям всех уровней в достижении результатов, построении системного подхода в управлении и создании команды мечты.

Иван Белохвостиков,

Заместитель Председателя Правления АО «Евразийский банк»

Введение

Кто я, зачем и почему?

Мне повезло – я умею управлять. Когда-то не умел, а потом научился. Управлять большими сетями и маленькими коллективами. Руководить без мучений, в свое удовольствие, не угнетая людей, не плодя ненужные сложности и декорации, – «просто» собирая раз за разом хороших профессионалов в эффективные команды и получая с ними максимально возможные результаты. У меня есть своя система управления, которая четко работает и которой хотелось бы поделиться с вами.

Я живу в Екатеринбурге, мне сорок три года, двадцать три из которых работаю в российских и иностранных банках и финансовых структурах, занимая высокие управленческие должности и руководя сетевым бизнесом на огромных территориях Урала. Это называется «региональный топ-менеджер» – сетевой менеджер, который отвечает за сотни и тысячи точек продаж. Человек, реализующий на практике то, что замышляют в самых высоких корпоративных кабинетах первые лица компаний. Самый длительный период в карьере – одиннадцать лет (с 2004 по 2015 год) – я провел в Русфинанс Банке (российской дочке мирового банковского гиганта Société Générale) в качестве директора Уральского макрорегиона. Многие годы нам с командой удавалось добиваться великолепных результатов, каких лично я не встречал ни до, ни после. Десятки миллиардов рублей ежегодных продаж и миллиарды прибыли; первое место внутри банка с огромным отрывом от других регионов; команда-победитель, покорившая высоты, которые в начале пути и не снились; команда, получавшая неизменное удовольствие от работы и проникнутая тем самым полумифическим «подлинным командным духом». Это был многолетний пик, торжество управленческого подхода и командного результата. Именно в этот период карьеры я начал сводить свои принципы управления в некий прообраз системы.

Не хочу хвастаться, но именно наличие подобного «портфолио» существенно отличает меня от многих теоретиков и «коучей» с двух-трехлетним стажем управленческой работы и неопределенными результатами. Всё, о чем написано в книге, – плод реальной и подлинно результативной работы «на земле» в течение двух десятков лет; это сотни и тысячи людей и бизнес-кейсов, реальная история, а не выдумки об идеальном мире.

Затем в моей жизни наступил новый этап. Было еще несколько банков – и везде базовые принципы управления неизменно работали. Поразительно, но чем очевиднее для меня становилось, что система эффективна и напрямую связана с максимальными результатами, тем сильнее росло внешнее давление. Несколько лет я проработал в банках, где никого на самом деле не интересовал результат, а потому моя система, направленная на извлечение максимума, казалась в таких организациях инородным телом. Многие высокие руководители, не понимая, что именно я делаю и как это вообще работает, «чувствовали неуверенность» и пытались затащить меня в свое болото до банальности стандартного менеджмента и управленческих декораций¹, сделанных как под копирку, которые мы имеем «счастье» наблюдать в большинстве компаний и которые всегда приносят ожидаемо серенький и скучный результат. Совсем не тот результат, каким можно гордиться и ради чего стоит каждый день тратить самое драгоценное – свое время. Я рад, что прошел это испытание на прочность, хотя и было нелегко. Единственное,

¹ Стоит сказать пару слов о том, что мы будем понимать под «управленческими декорациями». *Управленческие декорации* (УД) – это любые действия менеджера, направленные не на получение максимального результата, а сфокусированные на демонстрации максимальной активности самого менеджера – как правило, в областях всевозможного контроля, отчетности, прогнозов и т. д. Также УД – те самые бюрократические порядки, о которых мы поговорим в [главе 2](#) («Суть системы и "Правило Коллинза"»)

что помогало мне хранить твердость в минуты сомнений, – результаты, высеченные на табло, которые были у нашей команды всегда, даже вопреки среде. Затем новый карьерный поворот – и вот я вновь применяю систему в полном объеме, без оглядок на ревнителей банальности, а она в который раз благодарит отличными результатами. Вот почему отныне и навсегда моя вера в нее тверда как алмаз.

Наконец я почувствовал, что готов сформулировать и свести воедино всё то, что помогало мне самым естественным образом добиваться достойных результатов. Я знаком с очень многими менеджерами (от начальников отделов до СЕО), которые пытаются управлять без всякой системы, без философии, без общей основы, – просто копируя какие-то стандартные и банальные приемы и предсказуемо получая в итоге точно такие же результаты. Они ежедневно сталкиваются с обычными проблемами менеджмента, наступают на одни и те же грабли, прибегают к шаблонным управленческим декорациям (фейкам), усложняют простое, мучаются из-за отсутствия эффективных решений и мучают своих людей. Отнюдь не претендуя на истину в последней инстанции или вселенские откровения, я всё же предлагаю такую концепцию управления, которая стабильно и исключительно эффективно работает в разных условиях и с различными вводными. Хочется надеяться, что кому-то она покажется достойной внимания и поможет успешно двигаться по пути искусства управления.

Я не получал классического образования в области менеджмента. Возможно, поэтому огромную роль в формировании моих взглядов сыграли деловые книги, которые я начал читать еще студентом университета и продолжаю читать до сих пор. Точного количества не назову, но за всё время я ознакомился с несколькими сотнями бизнес-книг, а многие десятки глубоко изучил, то есть несколько раз прочитал, делая пометки и оставляя замечания, а потом долго над ними размышлял. Тем, что впечатляло больше всего, пополнял свой арсенал, применял на практике и включал в систему. Я убежден: в правильных книгах есть всё необходимое, чтобы научиться управлению. Потому в этой книге будет много цитат и ссылок на мои любимые книги, а также отдельный раздел, посвященный авторам, повлиявшим на меня сильнее всего.

Поскольку всю жизнь я проработал в финансовых организациях, то собственно банковской темы – как и некоторой сопутствующей ей специфики – никак не избежать. При этом мне не кажется, что в банке требуется какой-то особый, уникальный вид управления. По сути, речь идет об универсальном подходе к созданию подлинно эффективных команд, управлению продажами на максимуме потенциала, организации качественного клиентского сервиса, а также о построении региональных сетей. Предлагаемая система эффективно себя покажет в большинстве отраслей. Конечно, если читателя интересует в первую очередь управление производством или продуктовым ритейлом, то дополнительно потребуется кое-что еще, и я подскажу, какие книги почитать на данную тему.

Чего вы здесь не найдете, так это сложных и мудреных концепций, графиков, таблиц и диаграмм, ибо я глубоко верю в силу простоты. Великий Джек Траут описал этот принцип в одноименной книге еще в 1996 году, и его актуальность с годами только набирает силу в нашем непрерывно усложняющемся мире. Пытаясь продавать свои идеи, многие гуру усложняют простые вещи и создают всё более замысловатые концепции управления. Это их право. Я же не люблю усложнять без необходимости и убежден, что сложностью надо не восхищаться, а избегать ее, насколько возможно. Я за менеджмент без декораций. Управлять – легко и приятно, а быть боссом – совсем не трудно.

Поехали!

Глава 1

Мой путь

Я родился в 1975 году в Екатеринбурге, где живу по сей день. Вполне обычная интеллигентная семья: родители по образованию инженеры. Средний достаток, без дачи и машины, но зато несколько тысяч книг на полках. Английская спецшкола. Хорошая успеваемость, плохое поведение из-за большого количества энергии. Очень много спорта – хоккей, футбол, дзюдо, шахматы. Затем Уральский госуниверситет, первый набор на новую специальность «Международные отношения», куда удалось поступить по конкурсу, набрав максимум баллов. Непросто разобраться, на кого же я учился. Это был причудливый микс почти из всех гуманитарных предметов, экономики, менеджмента и иностранных языков. Как следствие, кто только не получился из моих одноклассников! Менеджеры, банкиры, преподаватели, производственники, рестораторы, HR, работники ИТ и телекоммуникационных отраслей – и это лишь примеры, которые первыми приходят в голову. Классическая веселая студенческая жизнь продолжалась до конца третьего курса, на котором я попал в свой первый банк, причем совершенно случайно. Банк в середине девяностых для студента – это было невероятно круто! Один из символов новой экономики, окутанный благодаря книгам А. Хейли и Т. Драйзера романтическим ореолом. Вряд ли мне удалось бы так просто устроиться в банк, учитывая специфику образования, однако здесь помог английский язык. Студентам отделения «Международные отношения» на роду написано подрабатывать переводами, а потому мы погрузились в этот процесс весьма основательно. Благодаря работе с одним американским бизнесменом, в 1996 году я как-то попал на публичное внешнеэкономическое мероприятие, где мое уверенное владение языком заметили банкиры. В перерыве ко мне просто подошли и спросили: «Парень, хочешь работать в банке?» Ответ был очевиден: «Да!!!» Затем меня пригласили на собеседование с вице-президентом. Я страшно волновался, поскольку понимал, что о банках не знаю абсолютно ничего, кроме того, что когда-то читал в художественной литературе. Сейчас уже трудно себе представить, но тогда нельзя было «погуглить» заранее хотя бы потому, что ни Google, ни современных смартфонов с безлимитным интернетом еще не существовало. В общем, пришел как есть, совершенно чистый лист. Сидя в приемной, я впервые в жизни открыл деловую газету – кажется, «Коммерсантъ», – и в ней мне сходу попались две статьи про иностранные банки. Так что на собеседовании я смело вернул парочку названий, типа Chase Manhattan Bank и Commerzbank, и меня приняли на позицию стажера. Впрочем, меня, наверное, приняли бы в любом случае, ибо им просто был нужен молодой студент с английским, восторженно горящими глазами, дикой жаждой познания и готовностью учиться круглые сутки.

Банк назывался Уралвнешторгбанк, и это был известный и самостоятельный региональный банк с филиальной сетью, игравший заметную роль на рынке. В те времена в Екатеринбурге сложилась уникальная банковская экосистема. Помимо госбанков и «федералов», то есть банков с филиальной сетью федерального масштаба, на рынке очень уверенно чувствовал себя добрый десяток региональных банков. Уралвнешторгбанк, Уральский банк реконструкции и развития (УБРИР), Уралтрансбанк, СКБ-банк, Северная Казна, Уралсибсоцбанк, Свердловсоцбанк, Уралприватбанк, Уралконтактбанк – и это еще далеко не все. Сейчас, в 2019 году, на рынке остались только УБРИР и СКБ, превратившиеся в крупных федералов, остальные же ушли в историю – либо прекратив свою деятельность, либо будучи поглощенными более крупными игроками.

Гораздо позже, в 2006 году, не избежал поглощения и Уралвнешторгбанк, но тогда, в 1996-м, он был полон сил, идей, энергии и ярких умных людей, на которых я смотрел как на высших существ. Первые дни я ходил по коридорам и с замиранием сердца ощущал себя

героем фильма «Уолл-стрит»². Вокруг сновали молодые парни в белых рубашках и галстуках, непрерывно звучали непонятные и такие волшебные слова – и каждую секунду ощущалась неповторимая кипучая атмосфера большого и серьезного бизнеса. Это просто завораживало. Не имело никакого значения, что офис банка представлял собой два этажа в здании советского проектного института, был скромным и близко не походил на то, какими офисами располагают банки сейчас. Впрочем, тогда таких офисов вообще не существовало, но и то, что было, выглядело очень круто.

Наверное, в молодости всегда трава зеленее, но с точки зрения организации бизнеса и управления я и сейчас оцениваю Уралвнешторгбанк очень высоко. Структурно и управленчески – чистая классика: вертикальная структура, никаких матриц и западных подходов, при этом строго соблюдались важнейшие принципы эффективного управления. Во-первых, огромное внимание уделялось подбору кадров – такой концентрации ярких и толковых людей я потом, пожалуй, нигде не встречал. И это не иллюзия прошлого – огромное количество из них позже добилось очень больших высот в других организациях и бизнесах. Во-вторых, корпоративная культура. Главное доказательство ее существования – массовое равнодушие и драйв. В-третьих, совершенно четкая организационная структура, ответственность, когда всегда понятно, кто и чем занимается, кто и за что отвечает. В-четвертых, контроль над поставленными задачами. Задачи не висели годами в неопределенности: их ставили и решали. Наверное, в перечисленном нет вообще ничего удивительного, но впоследствии за свою карьеру мне довелось повидать организации, в том числе гораздо больших масштабов, которым по ряду этих параметров до Уралвнешторгбанка было очень далеко. Конечно, такая стартовая среда сильно повлияла на формирование моих подходов к управлению.

Меня определили в отдел документарных операций, то есть подразделение корпоративного блока, которое занималось банковскими гарантиями и документарными аккредитивами. Эти инструменты широко использовались и используются в рамках финансирования международной торговли, да и в российской практике также активно применяются. Трудно представить еще какое-то место, где одновременно пересекалось бы столько аспектов банковского бизнеса. Огромный пласт знаний по международным правилам документарных операций и тысячи кейсов международной практики, процесс кредитования юридических лиц (поскольку часто документарные операции осуществляются на залоговой основе, то все бизнес-процессы ничем не отличаются от корпоративного кредитования), масса юридических моментов, бухгалтерия, ежедневное взаимодействие с европейскими и американскими банками (вот где пригодился английский). В этом отделе я проработал семь лет, причем последние три года – в качестве руководителя. Всё это было безумно интересно, и я очень глубоко погрузился в тему. Настолько глубоко, что даже стал первым модератором форума «Документарные операции» на очень популярном тогда сайте bankir.ru. Рискну предположить, что к концу данного этапа мне удалось стать сильным профессионалом и экспертом в своем деле. Это тоже наложило отпечаток на мой последующий подход к людям: я убежден, что на своем месте каждый должен постоянно совершенствоваться и расти как профессионал. Должен сам. Сам себе. Здорово, если развитием сотрудников также активно занимается компания, но если нет, то и это не проблема – бери и развивайся! Сейчас при наличии интернета нет никаких трудностей с получением новых знаний и навыков. Так что за свой профессионализм человек отвечает только сам. Дальше я объясню, насколько важен этот постулат в моей системе управления.

В 2003 году бывший коллега пригласил меня на позицию управляющего отделением в Банк «Первое Общество взаимного кредита» (ОВК). Сейчас многие и не помнят, но группа ОVK состояла из шести банков и по количеству отделений уступала только Сбербанку, тем самым являясь очень серьезным игроком рынка банковских услуг. Так произошел мой пере-

² «Уолл-Стрит» (англ. «Wall Street») – американский фильм 1987 года, реж. Оливер Стоун.

ход в розничный бизнес. Помимо предложения клиентам классических розничных продуктов, таких как вклады, переводы, обмен валюты и так далее, ОВК был одним из пионеров работы на рынке pos-кредитования. Pos-кредитование – это целевой кредит, который вы можете получить на любой товар или услугу; его можно оформить непосредственно на месте в торговой организации. То есть, если вы покупаете диван, а кредит вам оформляют прямо в магазине, это и есть pos-кредитование. На тот момент всего три федеральных банка всерьез играли на данном поле. Первооткрыватели этого бизнеса – Банк «Русский стандарт», Банки ОВК и нынешний лидер рынка, – Банк «Хоум Кредит», который тогда только начинал набирать обороты. Так мне посчастливилось получить весьма уникальный опыт, который послужил трамплином для дальнейшей карьеры.

В 2004 году друг прислал мне скан газетного объявления (да-да, тогда мир был другим), звучавшего просто потрясающе: «Французский банк, один из крупнейших в мире, специализирующийся на pos-кредитовании, начинает бизнес в России и ищет кандидатов на позицию директора филиала в Екатеринбурге». Без лишних размышлений я откликнулся, и меня быстро пригласили на работу. Наверное, сочетание управленческого опыта, понимания редкого рынка и владения английским языком было беспроблемным для кандидата. Меня назначили директором филиала Русфинанс Банка, дочерней структуры мирового банковского гиганта Société Générale. Так начался важнейший этап моей карьеры, который продлился одиннадцать лет. Вместе с командой мы успешно запустили филиал с нуля и быстро стали лидерами в банке. Вот почему, когда примерно через полтора года бурно растущая компания расширила управленческую структуру, меня поставили директором Уральского макрорегиона. Одиннадцатилетнее увлекательнейшее путешествие заслуживает отдельного рассказа, о котором как-нибудь в другой раз. Здесь лишь отмечу, что с годами банк стал одним из ведущих в своих профильных сегментах (pos-кредитование и в еще большей степени – автокредитование), а Уральский макрорегион вышел в бессменные лидеры сети по объемам бизнеса, прибыли и операционной эффективности. Этим успехом я обязан своей команде и тому подходу к управлению, которому посвящена данная книга.

Впрочем, был еще один фактор. Настолько важный, что всё же стоит сказать о нем сейчас, поскольку он сильно повлиял на всё последующее и многому меня научил. Одновременно со мной мой непосредственный руководитель принял двух менеджеров по развитию бизнеса, то есть в нашей команде сразу же оказались люди, нанятые не мной. В первом случае это было попаданием «в яблочко», а во втором – выстрелом «в молоко». Уже в первый месяц работы, во время подготовки к официальному старту бизнеса, я четко осознал, что второй менеджер мне совершенно не подходит. Не тот настрой, дух, ценности и прочее; всё это вынуждало меня тратить время и силы впустую и отвлекало от дел. Поскольку к тому моменту я уже был в полном восторге от своего босса, то передо мной встала дилемма: терпеть, пытаюсь понять, что же разглядел в человеке мой руководитель, или сообщить неприятную вещь – что он ошибся и надо человека убрать. Я выбрал второе. Что обычно получает молодой руководитель в подобной ситуации? Уязвленное самолюбие босса, которому не нравятся сомнения в его непогрешимости и тем более пересмотр принятых решений; намек, что результатов еще не было, судить рано, что, мол, ты сам еще без году неделя и никак себя не проявил; в общем, ничего не происходит, и в итоге молодой управленец теряет уверенность в себе. Что же услышал я?

– Вадим, ты уверен?

– Да, уверен.

– Ок, значит мы ошиблись. Ты – директор, тебе за всё и отвечать. Я решу вопрос.

Проблема тут же устраняется, человек уходит, а я продолжаю набирать команду так, как считаю правильным. О том, как правильно для меня, – вся эта книга. Конечно, тогда, в 2004 году, всё скорее делалось по наитию, чем по какой-то системе, но важен сам факт. Не будь того решения моего босса, мы бы никогда не стали тем, кем стали потом. Я полу-

чил незабываемый урок правильного менеджмента, который стал краеугольным камнем моих взглядов на управление. Мне очень повезло!

В 2015 году я ушел из навсегда оставшейся в моем сердце группы Société Générale и, после небольшого отдыха, примерно по одному году поработал в двух российских банках. Сначала в качестве управляющего Уральским филиалом в «МТС Банке», где получил бесценный опыт процедуры согласования в Центральном банке. Пройти через такое полезно любому банкиру, поскольку для согласования недостаточно безупречной репутации: еще необходимо как следует изучить всё банковское законодательство. Затем был «АК Барс» Банк, куда я пришел на должность руководителя Уральского регионального центра по розничному бизнесу. В обоих случаях это был новый полезный опыт в управлении сетями, теперь уже в универсальных банках. *А еще у меня появилась возможность сравнить, как поставлен бизнес в российских банках, что оказалось очень познавательным после одиннадцати лет работы в иностранном.*

В 2018 году, совершенно неожиданно для себя, я вернулся в рос-кредитование, но уже в качестве брокера. Компания «Финсервис» существовала на рынке с 2012 года в качестве регионального игрока. В конце 2017-го ее купил крупный московский холдинг, и с этого момента началась новая история «Финсервиса» – уже в федеральном масштабе. Меня пригласили на привычную позицию директора Уральского макрорегиона с простой и понятной задачей – запустить бизнес в масштабах Урала. Второй раз в жизни мне повезло заниматься этим (возможно, самым интересным с управленческой точки зрения) процессом – строить сеть и бизнес с нуля. Представьте: сначала есть только ты – и больше ничего и никого. Затем появляется первый офис и первые люди в твоём родном городе. Потом образуется команда в других городах. Начинается старт продаж: первый миллион, десятый, сотый. Тебя начинают замечать конкуренты. Ты выходишь уже на серьезный уровень. Вот ты среди лидеров рынка. Очередной кризис. Спад. Новый подъем. Ты проходишь все этапы развития компании, решая разные задачи. Это потрясающе увлекательно. Ты действительно создаешь нечто, чего прежде не было. Оставляешь «след во вселенной». Идешь путем, о котором говорили великие: «Сначала они тебя не замечают, потом смеются над тобой, затем борются с тобой, а потом ты побеждаешь». Достойная цель, не правда ли?

В «Финсервисе» я работаю второй год. Кое-чего мы уже добились. Бизнес уверенно развивается во всех регионах Урала, создана мощная, яркая и дружная команда, мы выиграли первый внутренний конкурс среди макрорегионов и стали лидерами. Все главные успехи еще впереди, но твердый фундамент заложен и вектор развития очевиден. Самое интересное, что в этот раз у меня появилась счастливая возможность применить систему из этой книги, полностью контролируя процесс «от и до». Руководство не мешало мне делать то, что я считаю правильным (за что ему огромная благодарность), и система ожидаемо сработала, дав нужный результат. Теперь, когда мне выпала возможность еще раз провести чистый эксперимент и комплексно применить все идеи на практике, я обрел железобетонную уверенность в силе и эффективности своего управленческого подхода. Конечно, я и раньше был в нем уверен, однако теперь у меня появилась смелость об этом написать. Я точно знаю, что смогу повторить такое в третий раз и в четвертый, – да сколько угодно, при разных вводных, – и всегда мой подход будет работать как надо. Управленческих подходов тоже много, но мой совершенно точно из тех, что работает и приводит к отличным результатам. Поэтому я хочу поделиться им с вами и верю, что кому-то он будет полезен.

Глава 2

Суть системы и «Правило Коллинза»

Суть моего подхода к управлению очень проста – ничего лишнего! И вот его основные составляющие.

● **Найти правильных людей!** Важность этого пункта такая же, как и у всех остальных вместе взятых.

● Правильно ввести их в организацию.

● Предоставить им максимальную степень свободы и полномочий, минимизировать любую формальную отчетность, оставив только необходимый минимум, который извлекается из автоматизированных систем.

● Внимательно слушать и слышать своих людей, много общаться с ними.

● Фокусироваться на барьерах и сложностях внутри организации, чтобы сделать бизнес-процессы максимально простыми, эффективными и работающими на главную цель.

● Четко и последовательно озвучивать стратегию компании и ее приоритеты – создать и поддерживать критерии оценки, что такое «хорошо» и что такое «плохо».

● Следить за чистотой атмосферы в компании, не допускать даже намека на появление управленческих декораций (фейков), псевдоконтроля и прочего организационного болота.

● Быть эмоциональным лидером, непрерывно транслируя команде видение будущего и неустанно мотивируя команду на максимальный чемпионский результат.

● Быть психологом, проявляя эмпатию, эмоциональный интеллект и помогая своим людям в сложные моменты, которых всегда в достатке у любой организации.

● Постоянно искать на рынке лучших людей, способных усилить компанию. Обновлять команду, когда придет время.

● Наладить эффективную систему незаметного контроля рисков, не мешающего людям работать, но четко обеспечивающую безопасность организации.

Система полностью сосредоточена на людях, собранных в единую команду для достижения целей акционеров. Организация воспринимается как инструмент, с помощью которого люди добиваются целей. Она живет и видоизменяется, подчиняясь воле руководителя так, как нужно для максимального результата. В жизни обычно всё не так. Декларацию «люди – наше всё» торжественно провозглашают едва ли не в каждой организации, но о компаниях, на деле и полноценно исповедующих такую ценность, я лично лишь читал. Существуют отрядные исключения, но в большинстве случаев именно организация полагает себя центром вселенной, люди рассматриваются как расходный материал, и везде царят псевдобюрократия и управленческие декорации. Безусловно, бюрократия и стандартизация процессов очень важны и нужны: без них нельзя стабильно управлять ни одной большой системой, однако пересечь здоровую грань очень легко. А дальше обычно всё происходит точь-в-точь, как в моей любимой цитате из отличной книги Джима Коллинза «От хорошего к великому»:

...Задача бюрократии – компенсировать отсутствие компетентности и дисциплины; такая проблема не возникает, если с самого начала правильно подобраны кадры. Большинство компаний создают свои бюрократические порядки, чтобы управлять небольшим процентом «неправильных» людей на корабле. Это, в свою очередь, заставляет лучших специалистов уходить.

Увеличивается процент посредственных специалистов, что опять-таки приводит к необходимости создания еще более жесткой бюрократии, чтобы

компенсировать некомпетентность и отсутствие дисциплины, это еще больше отталкивает лучших, и так далее, и тому подобное...

Компании, которые добились выдающихся результатов, создали последовательные системы с четкими ограничениями, но они также предоставили людям свободу и ответственность в рамках этих систем. Они наняли дисциплинированных людей, которые не нуждались в непосредственном руководстве, и направили всё свое внимание на управление системой, а не людьми³.

В этом абзаце (назовем его «Правило Коллинза») – точнейшая формула правильного управления, мудрой организационной культуры и беспримысленный рецепт достижения выдающихся результатов. Мой совет руководителям – распечатайте его и повесьте в кабинете на стену, прямо перед глазами. У меня данная цитата висела много лет, я всегда старался следовать этому принципу, и в итоге наша команда добивалась на очень жестких и конкурентных рынках таких результатов, что многие до сих пор не верят в цифры, о которых я рассказываю. Делегировать полномочия правильным профессиональным людям, не опутывать их бюрократической сетью, дать им интенсивно, но при этом спокойно (то есть без ненужных нервов) и творчески работать, – такой подход гарантированно принесет наилучший результат.

Одно время очень популярной и обсуждаемой была концепция «бирюзовых организаций» из книги Фредерика Лалу «Открывая организации будущего»⁴, которой впечатлялись и которую активно пытались внедрять многие компании. С любопытством прочитав книгу, я не увидел возможности полного применения этой модной концепции в крупном банке, но зато был рад узнать, что давно и успешно применяю один из ключевых элементов «бирюзы» – доверие и делегирование.

³ Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – С. 104, 108.

⁴ Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Глава 3

Подбор людей – нет для босса ничего главней!

Найти правильных людей в компанию – это всё, ну или почти всё. Это и фундамент, и стены, и крыша. По степени важности данный вопрос с лихвой перекрывает все остальные. Великий Джек Уэлч, мудрый CEO General Electric, признанный лучшим менеджером XX века, как-то сказал: «Люди решают всё. Вся моя работа – просто подбор правильных людей». Знаменитый Ли Якокка согласился и добавил, что суть современного бизнеса сводится к трем простым словам: персонал, продукт, прибыль; и если у компании проблемы с первым пунктом, то о двух других можно просто забыть. Полностью согласен с обоими: дело обстоит именно так! Правильные люди – ядро «Правил Коллинза». Они усилят до максимума преимущества компании и нивелируют ее слабости. Они предложат тысячи идей и решений. Они привлекут партнеров, продадут ваши товары, продукты или услуги. Они обойдут конкурентов. С ними в компании будет царить атмосфера драйва и кайфа. Представьте, что в ваших руках бесценные семена: куда их посеять? Уж, наверное, в плодородную богатую почву, в чернозем, а не в каменистую высохшую землю. От того, куда вы их бросите, критически зависит урожай, ведь даже при одинаковом уходе результат будет абсолютно разным. Всё, что вы будете делать в компании: изобретать продукты, внедрять технологии, совершенствовать бизнес-процессы, развивать корпоративную культуру и так далее, – всё это надо делать только с лучшими людьми. Инвестировать стоит только в таких. Разумеется, я не говорю сейчас о молодых сотрудниках, которых компании берут «на вырост», – речь об основной массе персонала. Чем больше сил и времени вы вложите на этом этапе, тем меньше проблем придется решать потом. Лигу чемпионов выигрывают лучшие.

Наблюдая за очень многими современными компаниями, хочется до предела упростить и конкретизировать данную мысль: набирайте таких людей, которые уже умеют отлично работать! Ищите, находите и платите тем, кто прекрасно понимает, как делать то, за что вы им платите. Иначе говоря, набирайте настоящих профессионалов. Зачем советовать столь очевидное? Затем, что в реальности большинство компаний поступают с точностью до наоборот. По непонятным мне причинам они набирают людей, с которыми потом приходится бесконечно возиться, вместо того чтобы получать возврат от своих инвестиций и просто пожинать плоды верного выбора. Набирая неправильных людей, компании в дальнейшем тратят огромные средства на то, чтобы научить их работать хотя бы на среднем уровне. Корпоративные университеты, тренинги, повышения квалификации, коучи – всё это хорошо, но только для правильных людей. В этом случае вы шлифуете грани алмаза и превращаете его в бриллиант. Но зачем брать булыжник и шлифовать его? Бриллианта не выйдет, сколько ни старайся. Возникает вопрос: а зачем вообще иметь дело с булыжниками? Ведь это совсем не обязательно.

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.