

18+

cco.company

# НА стороне клиента

Константин ХАРСКИЙ

От автора бестселлера «Большая переменa»

Константин Харский  
**На стороне клиента**

«Издательские решения»

## **Харский К.**

На стороне клиента / К. Харский — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-550009-0

Эта книга последовательно и подробно рассказывает, как ваша компания может встать на сторону клиента и получить все преимущества, которые есть у клиентоориентированного бизнеса. Наша цель — сделать компанию первой, о которой думает клиент, когда приходит время вашей услуги, вашего товара или вашего продукта. Потому что клиент уверен, что в любой момент и при любом стечении обстоятельств вы будете на его стороне. Прочитайте эту книгу и используйте её, как пошаговый план изменений.

ISBN 978-5-00-550009-0

© Харский К.  
© Издательские решения

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Предисловие                                     | 6  |
| Адресат книги                                   | 7  |
| Концепция «На стороне клиента»                  | 8  |
| Стиль написания книги                           | 11 |
| Как работать с книгой                           | 12 |
| Культура  | 13 |
| Цирк – театр – церковь                          | 13 |
| Суть корпоративной культуры                     | 17 |
| Лидерство                                       | 23 |
| Пять признаков команды                          | 25 |
| Формализация корпоративной культуры             | 29 |
| Внутренняя клиентоориентированность             | 41 |
| Продукт   | 43 |
| Продукт прежде всего                            | 45 |
| Делать то, что можно продать                    | 46 |
| Истории моих друзей                             | 49 |
| Про «Точку» и про сервис                        | 49 |
| Новая почта (Нова пошта)                        | 50 |
| Санаторий «Знание»                              | 53 |
| Привет! Меня зовут Дмитрий, и я трекер          | 55 |
| Magnum: быстрый, честный, надежный              | 58 |
| На стороне клиента. Татьяна Спурнова            | 60 |
| Менеджмент                                      | 67 |
| Управление по задачам                           | 68 |
| Управление по целям / Управление по результатам | 70 |
| Управление по ценностям                         | 73 |
| Цель и ценность ценностного управления          | 73 |
| Определение ценностного управления              | 75 |
| Первая функция ценностей                        | 77 |
| Теперь важное до невозможности                  | 83 |
| Вторая функция ценностей                        | 91 |
| Конец ознакомительного фрагмента.               | 93 |

# На стороне клиента

**Константин Харский**

*Моей семье*

© Константин Харский, 2021

ISBN 978-5-0055-0009-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Предисловие

Не уверен, что я прав в каждом тезисе.  
Но уверен, что в каждом тезисе честен с вами.

В книге используется юмор.

Моралистам лучше не читать. Если книга может  
оскорбить вас инакомыслием – выберите другую.

Книга содержит спойлеры и фрагменты романа  
«Большая перемена»: рекомендую сначала прочитать ту книгу.

## Адресат книги

Друзья, давайте начнём с того, что я выскажусь, для кого писал книгу. Вы будете смеяться, но эта книга написана для специалистов, которых нет в большинстве компаний. Но если вы хотите создать клиентоориентированный бизнес, вам придётся создать у себя в компании должность директора по клиентингу, или, как принято говорить в западной бизнес-практике, Chief Customers Officer.

Сейчас скажу кратко. Chief Customers Officer представляет интересы клиента, находясь в высшем управлении компании или подчиняясь генеральному директору напрямую. ССО выполняет одну функцию – представляет в управлении компании интересы клиентов и тем самым вынуждает её встать на сторону клиента и становится чуть более клиентоориентированной.

Принуждать компанию быть клиентоориентированной – сложная задача. Наёмный сотрудник на этой должности трудится год и потом или сгорает, или встает на сторону коллектива. Через год ССО надо менять. Это так называемая «расстрельная» должность. Между коллективом и Chief Customers Officer всегда конфликт, противостояние. По меньшей мере, пока компания не пропитается духом сервиса и не встанет на сторону клиента вся, целиком.

Вот для этого специалиста и написана книга «На стороне клиента». Сейчас в вашей компании если кто и играет роль Chief Customers Officer, то это генеральный директор, владелец, её первое лицо. Или ССО нет вовсе. Тогда никто в вашей компании не отстаивает интересы клиента на систематической основе. Вы скажете: у нас есть аккаунт-менеджеры и даже сервис-дизайнеры, они постоянно отстаивают интересы клиента. Не буду отрицать, не зная вашей конкретной ситуации. Задам два вопроса, а вы уже сами решите. За что эти сотрудники получают зарплату? За отстаивание интересов или за объём продаж и принятые вами проекты? Это тонкая грань.

Есть должности (люди), которые вроде бы пекутся об интересах клиента. Об интересах своего клиента. Они идут на склад и обеспечивают первоочередную отгрузку, потом идут в бухгалтерию и обеспечивают первоочередную оплату. Это хорошо. Наверное.

Chief Customers Officer – это стратегия, а не тактика. Chief Customers Officer – это человек, у которого одна задача: все сотрудники компании должны знать и принимать во внимание мнение клиента. Соответственно, Chief Customers Officer должен узнать позицию клиента и привести её в компанию.

Возможно, вы идёте к решению, что обеспечивать представительство интересов клиента должен специально обученный человек. Но тут вы узнаете, что специально обученных людей нет. Их никто не учит, а те немногие, что есть на рынке, – самоучки. Эта книга для них.

Когда в тексте я обращаюсь к читателю, то предполагаю, что говорю напрямую с владельцем бизнеса, с генеральным директором, с топом, с Chief Customers Officer (там, где эта должность уже есть).

Эта книга написана для того, чтобы Chief Customers Officers стали обычным явлением в нашем бизнесе.

## Концепция «На стороне клиента»

Много лет я занимаюсь консалтингом в области сервиса. Десятки проектов шлифовали мой подход, но что-то не давало мне уверенности в том, что ещё одна книга про клиентоориентированность кому-то нужна. Книг много. По большей части уже написанные и изданные книги очень хорошие и полезные. Некоторых авторов я знаю лично и ценю их дружбу.

И тут в связи с коронавирусом у меня возникла пауза в проектах, и появилось время поразмышлять о сервисе в целом. Я подумал: если хороший сервис – это благо, то почему не все компании стремятся его развивать? Если бизнес заморочен на прибыли (так говорят) и сервис повышает прибыльность компании, то почему не все компании стремятся развивать свой бизнес?

Я пришёл к неутешительному, на первый взгляд, ответу. Но именно отталкиваясь от этого неутешительного ответа, я решил написать свою очередную книгу. Неутешительный ответ звучит так: сервис сам по себе не даёт прироста прибыли. И даже больше. Сервисной модели бизнеса не существует!

Есть модель бизнеса, основанная на цене. Это очень понятная, простая и распространённая модель. Она сделала богатыми тысячи или миллионы предпринимателей. Её суть проста: продавай дешевле, чем конкурент. Как это сделать? Хороший вопрос. И ответов на него много. Тут и лоббирование при закупках, и сокращение издержек, и внедрение самообслуживания. Сотни и сотни идей, как снизить цену.

Есть модель бизнеса, основанная на местоположении. Вам повезло, если ваш отель – на центральной площади города или возле международного аэропорта. Есть модель бизнеса, основанная на уникальности продукта. Есть модель бизнеса, основанная на доступе к административному ресурсу. Много есть разных бизнес-моделей в наших палестинах. Но нет среди них бизнес-модели, основанной на сервисе!

«Как так?» – скажете вы. И будете правы. Точно так же удивился я сам. Перепроверил. Точно. Невозможно построить бизнес, основываясь исключительно на хорошем сервисе.

Вот предприниматель. У него нет никакого, как это принято говорить, ценностного предложения, но он очень клиентоориентированный. Без примера не объяснить. Смотрите, есть предприниматель. Хочет вести отельный бизнес. Но отеля нет. Номеров нет. Кроватей нет. Ничего нет. Поэтому нельзя про этот несуществующий отель сказать, что он дорог или дешёв, нельзя сказать, насколько хорошо он расположен. Отели нет. Но предприниматель сам по себе клиентоориентированный и гостеприимный. Отельного бизнеса на этой клиентоориентированности не построить.

Вот моё мнение. Сервисной бизнес-модели не существует, но сервис – потрясающий катализатор, который усиливает любую имеющуюся у вас бизнес-модель.

Предположим, на оживлённой торговой улице «оседлали» естественный трафик два кафе. Ассортимент в кафе идентичен, цены равны до копейки, интерьер сделан как «под копирку». Представьте два абсолютно одинаковых кафе.

Но кафе на чётной стороне более клиентоориентированное, что бы это ни значило. (Вообще-то нам пришлось написать эту книгу, чтобы ответить на вопрос «Что такое клиентоориентированность?».) Никто не удивится, когда узнает, что кафе на нечётной стороне улицы зарабатывает меньше, чем клиентоориентированное напротив. А если потратить время и понаблюдать, то можно заметить закономерность. Посетители в кафе на нечётной стороне улицы появляются, только когда в клиентоориентированном кафе нет свободных столиков.

При прочих равных хороший сервис даёт вам дополнительных клиентов, их лояльность и их деньги. При прочих равных хороший сервис конвертируется в прибыль.

Любая бизнес-модель может быть усилена

Теперь вы понимаете, что обстоятельный разговор о построении сервисной компании надо начинать не с сервиса, не персонала, не менеджмента. И даже не с продукта. Разговор надо начинать с культуры, которая сложилась в вашей компании. Это будет непросто для вас разговор, но пока вы не породите правильную культуру, не будет ни продукта, ни сервиса. Питер Друкер сказал, что культура ест стратегию на завтрак. Кто мы такие, чтобы спорить с Друкером? Просто добавим. Культура ест на завтрак всё, включая стратегию, персонал, товарные запасы и бухгалтерскую отчётность. Нет культуры – нет остального.

Я прям слышу, как кто-то из вас недовольно ворчит, что ведёт бизнес 20 лет, ни дня не посвящал культуре, и ничего. Согласен. И ничего. Неоспорим следующий факт: если вы поленились создать нужную вам корпоративную культуру, то всегда найдётся небезразличный человек, который выполнит эту работу за вас. Вы даже сможете вспомнить его имя. Он создал корпоративную культуру вашей компании такой, как ему захотелось. Нравится вам, что получилось?

Нам предстоит обстоятельный разговор о культуре, а пока поговорим о концепции «На стороне клиента».

Вся эта книга написана о том, как Chief Customers Officer может переместить компанию на сторону клиента. Chief Customers Officer – это должность человека, который отстаивает интересы клиента внутри компании. Он участвует во всех комитетах и комиссиях, он член всех рабочих групп, где хотя бы косвенно затрагиваются интересы клиента. Во всех группах и комитетах Chief Customers Officer делает одно и то же – он представляет интересы клиента. Позже я буду многожды описывать его работу и обосновывать необходимость такого сотрудника. Здесь скажу, что в некоторых компаниях, с которыми я работал, функцию Chief Customers Officer по отстаиванию интересов клиентов выполнял владелец бизнеса или топ-менеджер (генеральный директор, председатель совета директоров и т.п.). Никому больше эта функция не по силам. Или Chief Customers Officer – или первое лицо компании. Почему так? Только первому лицу компании коллектив прощает отстаивание интересов клиента, всех остальных коллектив сживает со свету более или менее интенсивно. Книга, в частности, о том, как Chief Customers Officer проработать хотя бы год, перед тем как он «сгорит» на работе, или уволится, или встанет на сторону коллектива.

Тут нужно сказать несколько обнадеживающих слов. Если Chief Customers Officer пришёл в компанию, которая на шкале клиентоориентированности находится в точке минус 5 пунктов (что бы это ни значило), то ССО проработает полгода, и у него закончатся силы для противостояния. Если Chief Customers Officer работает с компанией, которая на шкале клиентоориентированности находится где-то в районе нуля, ССО проработает год и выдохнется. Если вам повезёт прийти в компанию, где до вас уже потрудился другой ССО, или её директор и компания находятся на отметке +3 из пяти возможных, то вы легко проработаете и год, и два, и три, не чувствуя выгорания, потому что жёсткого и непримиримого противостояния там не будет. Больше того, у компании будет активный запрос на представление интересов и мнений клиентов, которые может предоставить ССО. Из компании, которая на шкале клиентоориентированности находится на максимальной отметке, вам не захочется уходить, потому что большинство остальных – где-то в области тьмы (0 и ниже).

Одна тема книги – что и как должен делать Chief Customers Officer, чтобы быть максимально полезным. Я, будучи консультантом, выполнял задачи Chief Customers Officer в четырёх компаниях на протяжении, в общей сложности, 14 лет. Да, проекты длились годами, и удалось накопить кой-какой опыт, вот и делюсь им.

Кратко концепция «На стороне клиента» гласит: чтобы получить лояльность клиента и его готовность иметь дело с вашей компанией, он должен быть убеждён, что каждый раз, когда он обращается к вам за решением проблемы, вы стоите не на стороне проблемы,

не на стороне собственной выгоды, не на стороне партнёров, а на стороне клиента и предлагаете ему решение, которое изменит жизнь покупателя к лучшему.

Когда от сотрудничества с вами у клиента меняется жизнь к лучшему, он возвращается к вам и покупает снова. Когда он уверен, что вы стоите на стороне своих клиентов всегда и каждый раз, что это ваша позиция, он не боится вас рекомендовать, и к вам приходят по рекомендации. Когда клиент возвращается за повторной покупкой, и по его рекомендации у вас появляются новые клиенты, то всё будет хорошо и с вашей прибылью, и с вашими партнёрами, если ваши экономисты, технологи и другие специалисты, отвечающие за продукт, ничего не напутали.

Я считаю, что в будущем есть место для государственных монополий и компаний, которые стоят на стороне клиента. Продукты, которые производятся, и услуги, которые оказываются, всё сложнее отличить друг от друга. Отношение компании к своему клиенту, желание компании сделать жизнь клиента лучше станет причиной для выбора одних и банкротства других. Если вам приходится конкурировать, то вставайте на сторону клиента и вместе с клиентом решайте его проблему. Если бы знал другой способ победить в конкуренции на стандартизированных рынках, я сказал бы.

## Стиль написания книги

Об этом тоже надо сказать. Мне не нравится читать высокопарные и заумные книги, написанные протокольным языком. Можете быть уверены: эта книга написана просто и понятно. Настолько, насколько я смог. Мне нравится юмор. Можете быть уверены, что в этой книге вы с ним встретитесь. Мне не нравятся набившие оскомину примеры про корпорацию Ford (или, например, Google), которые кочуют из одной бизнес-книги в другую. Можете быть уверены, что в этой книге приведены только те примеры, «за которые я могу ответить». Про бизнес-гигантов тоже будет, куда ж без них, но в основе книги – личный опыт, кейсы из моей жизни, из бизнес-практики, истории, которые происходили рядом со мной.

Ну и наконец, мой способ донесения смыслов называется «сторителлинг». Я люблю рассказывать истории. Поэтому стиль написания этой книги, в значительной степени, – сторителлинг. Хорошая новость о сторителлинге – истории проще понять, интереснее читать, они лучше запоминаются. А когда вы захотите своему персоналу донести какую-либо мысль, то, возможно, перескажете одну из историй этой книги. Или создадите свою историю, что даже ещё лучше.

Книга написана на основе реальных событий, все названия и имена изменены, просто чтобы не согласовывать упоминания компаний и людей. За некоторым исключением. Компании, которые я люблю, и хочу, чтобы про них узнали многие, упоминаются под своими настоящими именами. Это моя благодарность им – за то, что они есть.

## Как работать с книгой

Самый лучший и правильный способ работы с книгой такой: представьте, что вы позвали меня к себе в офис. Усадили напротив и сказали, как это часто бывает: «Ну, что нам делать и с чего начинать?»

Я бы попросил рассказать о компании. Послушал вашу историю. Начал бы знакомиться с вами, с компанией, с традицией. Потом я бы предложил пригласить в кабинет некоторых руководителей и сделал бы доклад. Ну, не знаю, прочитал бы лекцию. Не хотите лекцию – это был бы семинар.

Потом мы бы обсудили услышанное. Пospорили бы. Я бы убедил вас, что прав. Вы бы, всё ещё немного сомневаясь, в конце концов, решились бы на практическую часть.

Мы бы погрузились в практику: исследования, опросы, наблюдения, рабочие группы. Подготовили бы отчёт и предложили бы программу действий.

Так, очень схематически, выглядит наш консалтинг.

Книга даст вам то же самое, только меня не будет с вами. Будет моя книга.

Всё, что я говорю в лекции или на семинаре, в книге дано в виде текста. Всё, что мы делаем, дано в виде заданий, схем, упражнений. Понятно, что вы станете лениться, не будете отвлекаться на практику, станете читать дальше. Я бы тоже так поступил. Честное слово. Это просто наша человеческая психология – никакой магии и чтения мыслей. Так вот, вы пропустите практические задания, продолжите читать и в какой-то момент заметите, что прочитали уже полкниги, а ваш бизнес ничуть не изменился.

В тот же миг вам придёт мысль, что бизнес не меняется от чтения книг. Бизнес меняется от изменения правил ведения бизнеса. Вы станете менять правила. Но ваша команда к этому не готова. Да, я это точно знаю. Тогда вы сделаете то, что можно было бы сделать с самого начала. Поставите перед командой задачу – читать книгу. Прочитайте всей командой, соберитесь и обсудите прочитанное. Пospорите со мной, хотя меня физически не будет среди вас. Пospорите между собой. Огорчитесь, что не пришли к простому решению сразу. Встречайтесь снова. Спорьте и приходите к мысли реализовать ту или другую инициативу. Это реально лучшее, что вы можете сделать для своей компании.

Закончив с первой главой, даже если на это у вас уйдёт полгода, вы можете двинуться дальше по тому же плану. Чтение. Обсуждение в команде. Исследование текущей ситуации. План изменений. Внедрение. И снова, и снова, пока не дойдёте до последней главы и не делаете с ней то же самое.

Книга в значительной степени заменит моё участие в вашем проекте развития сервиса. Вы можете её прочитать от начала до конца, но внедрять я рекомендую в той последовательности, в которой представлены главы книги.

Моё участие в проекте ускорит его течение, считайте, что я – катализатор. Нет ничего, что я не написал в книге, утаил и буду продавать за отдельную плату. Со мной всё то же самое, только быстрее.

Всё, в путь!

## Культура

### Цирк – театр – церковь

Мне нравятся метафоры. Через короткую метафорическую историю можно передать и получить столько смысла! То есть метафора играет роль архива. Ты думаешь о метафоре, а она порождает в тебе всё более и более глубокое понимание вопроса. Я ещё много вам метафор приведу в этой книге, а начну с этой. Цирк – театр – церковь.

Поговорим о взаимоотношениях сотрудника и компании в некотором энергетическом плане. В энергетическом плане очевидно, что компания питает сотрудника, а тот за это расплачивается своим трудом и, как мы значительно позже узнаем, ещё и лояльностью. Но пока представим простую схему: компания сотруднику передаёт энергию. Сотрудник использует энергию частью на продолжение работы, частью – на личную жизнь. Продолжая работать на компанию, сотрудник создаёт новую ценность, а компания часть этой ценности превращает в энергию и возвращает сотруднику.

Как видите, ни компания не может существовать без сотрудников, ни сотрудники без компании. Даже если компания – это твоё ИП. Компания, место работы – потрясающее изобретение цивилизации. Это место, где наше время жизни превращается в наши деньги. Ничто другое, кроме места работы (компании), не способно сделать это легально.

И вот энергетические взаимоотношения компании и сотрудника могут находиться на трёх уровнях.

На первом уровне энергетики компания сотруднику даёт еду, чтобы тот поел, и у него были силы прийти на работу снова. Энергия от компании передаётся через еду. Компанию такого типа мы назвали «Цирк», но не потому, что смешно, а потому, что, если тебе надо, чтобы «тигр» прыгнул на ту тумбу, у тебя должен быть кнут и пряник. В компаниях, работающих как «цирк», кнут и пряник привыкли называть материальной и нематериальной мотивацией. Да, я знаю, что «цирки» больше не выдают еду, они выдают деньги, на которые сотрудник сам себе её покупает.

Я думаю, что большинство наших компаний – «цирки». Ну, наследие такое. Или природа людей такова. То есть то, что большинство компаний – «цирки», не злой умысел. Просто таков исторический момент. Мои родственники в колхозе были фактически крепостными, у них и паспортов до некоторых пор не было, и это всего-навсего середина прошлого, двадцатого века. Я хочу сказать, что форма взаимоотношения компании и сотрудников была определена бытиём, которое определяет сознание. Нечего тут волосы на голове рвать.

Однако незнание бывает благом. Теперь вы знаете, что ваша компания, предположим, «цирк». Теперь уже надо решать, что делать. Делать «цирк» более гуманным или повышать энергетику до «театра». Но обо всём по порядку.

Что можно сказать про «цирк».

«Тигры» (сотрудники) не лояльны «цирку». Не могут быть лояльны. Они вообще не думают такими категориями. Они не знают, что есть зрители (клиенты) и что зрители заплатили деньги, чтобы получить впечатление. «Тигры» не инициативны. Только если инициатива не сулит мгновенной награды. В этом случае они будут изобретательны, и решётка из стандартов и правил может их не удержать. Главным человеком в жизни «тигра» является его «дрессировщик» (непосредственный руководитель). Он царь и бог. Он решает, когда спать, а когда прыгать. Существование директора «цирка» – любопытный, но непонятный факт. Зачем нужен директор, когда есть дрессировщик? Поэтому для «тигра» все эти сотрудники офиса – бездельники, он ни разу не видел их работающими «на арене».

«Тигры», предоставленные сами себе, заняты своими делами. Поэтому в компаниях типа «цирк» руководители не мыслят бизнес-процессом, если в нём не предусмотрена функция контроля. Как это предоставить сотрудникам право самим решать, когда и что делать? И я их понимаю. Оставлять «тигров» без контроля нельзя. Хочется сказать, что последствия будут непредсказуемыми, да вот как раз очень даже предсказуемые они.

От «тигров» можно ожидать только исполнение программы-минимум. Надо прыгнуть через горящий обруч. Кнут и пряник есть? Извольте. Но вы не можете требовать от «тигра», чтобы он улыбался в полёте.

С «дрессировщиками» тоже проблема, если «тигры» по средам, в банях, обсуждают байки, что есть такие «цирки», где приходишь, ешь от пуза, а потом сам решаешь – прыгать тебе или нет. У «дрессировщиков» мечта другая. Они слышали, как один мужик другому рассказывал, что где-то читал, что один свидетель слышал, как сосед его деду говорил, что есть такие «тигры», что приходят в «цирк» и прыгают. Бесплатно. Их даже кормить не надо.

Единственный плюс «цирка» в том, что ничего не надо делать, чтобы он случился. Если предоставить энергетику компании самой себе, очень скоро вы будете иметь «цирк».

Встретился я однажды с генеральным директором IT-компании. Поговорили о том о сём. Я ему рассказал метафору про «цирк – театр – церковь».

– Слушай, у меня была компания-«церковь». Все горели общим делом. Никого не надо было мотивировать и стимулировать. С работы было не выгнать людей. Мы заработали кучу денег и взяли на работу ещё двести человек, чтобы резко масштабироваться. В итоге получился «цирк». Почему?

– А вы обращали в свою веру новичков?

– Шутишь? У нас тут бизнес. Мы тут бабосы заколачиваем, какая ещё вера? Нет, не обращали. А надо было? – что-то для себя понял директор, пока говорил.

– Надо было. Новички принесли с собой свои правила и разжижили вашу культуру, а вы даже не сопротивлялись. Прямо, как майя против конкистадоров. Они пришли и завоевали вас.

– А как снова сделать «церковь»?

«Цирк» получается сам собой. Без вашего усилия. Как вода скатывается в то место, которое ближе всего к центру Земли, так и энергетика компании стремится к минимизации. Чтобы воду поднять на высоту, нужно выполнить работу. Чтобы поднять энергетику компании, нужно выполнить работу. Чтобы вода оставалась на высоте, усилия по её удержанию должны продолжаться всё время. Вода только и ждёт, чтобы вы перестали её удерживать. То же самое с энергетикой компании.

Второй уровень энергетики мы называем «эмоции», а компания, которая стабильно работает на этом уровне энергетики и заражает эмоциями своих сотрудников и клиентов, называется «театр». Эмоции как транспорт для передачи энергии гораздо более эффективен, чем еда. Посмотрите на своих детей. Пока они увлечены переживаниями от компьютерной игры, им и в голову не приходит, что можно было бы и поужинать.

Психологи, будь они не ладны, поставили эксперимент. За точными деталями прошу обратиться в Google, я расскажу, как помню. Психологи взяли крысу. Нашли у неё в мозгу центр, отвечающий за удовольствие, и вживили туда электрод. Не спрашивайте меня, как они это делали. Знать не желаю. Внедрили электрод и сделали педальку. Нажимает крыса на педальку, и ей хорошо. Нажимает, и ей хорошо. Поставили перед крысой кормушку и педальку. Крыса умерла. От голода. Надеюсь, счастливой. Я бы на вашем месте после этого не доверял психологам. Мне – можно, хоть у меня и есть диплом психолога. 1990 года выпуска. Ленинградский Государственный Университет.

Эмоции в несколько раз превосходят способность еды транспортировать энергию от компании к сотруднику. «Цирк» превращается в «театр», когда сотрудники приходят на работу не из-за зарплаты, а потому что им нравится то, что они делают. Им нравится играть ту роль,

которая им досталась. Они испытывают удовольствие от того, что своей работой создают впечатление у клиента, будь то замысловатое пирожное, красивая причёска, интересная поездка, ладно сидящий костюм – да что угодно.

Сотрудникам нравится то, что они делают. Сотрудникам нравится то, что они чувствуют. Они работают, играя, и хотят продолжать играть.

Что различает «цирк» и «театр»?

«Тигры» не знают про зрителей, и зрители им «до лампочки»: их божество – «дрессировщик». «Актёры» «театра» знают про зрителей. Они знают, что зрители заплатили деньги и ждут зрелищ и впечатлений. «Актёры» знают свою роль и отрепетировали её перед выходом на сцену, и, будучи предоставлены сами себе, они могут заниматься репетицией.

«Актёры» получают зарплату. Конечно. А как вы хотели? Это – работа. Но не зарплата их мотивирует. Они хотят успеха «театру» и служат ему. Они подчиняют «театру» свою жизнь в значительной степени и продолжают думать о «театре» даже дома. «Тигр», полагаю, забывает об арене, как только покинет её.

Что сделать, чтобы превратить «цирк» в «театр»? Начните играть. В самом широком смысле. Команды. Рабочие группы. Холакратия. Agile. Всё сгодится, чтобы привести эмоции и энтузиазм сотрудников в движение. Начните говорить о зрителях, тьфу ты, о клиентах. Приглашайте клиентов в офис. Идите к клиентам сами. Устройте движуху. Сумасшедшие идеи? Годится! Инициативы? Несите сюда.

Ключом к созданию «театра» является понимание: там сидит клиент, смотрит и ждёт впечатлений. Я позже скажу, как узнать, преуспели вы или нет. Есть два теста, которые со всей прямоотой покажут: «цирк» у вас, «театр» или «церковь».

Ну, про «театр» нормально поговорили, представление есть. Теперь, при желании, разматывайте метафору, и она покажет вам глубины. Например, в «театре» есть режиссёр, а в нашей компании это кто? Какую функцию он выполняет? Хорошо ли он её выполняет? Что такое «сценарий» в нашем бизнесе? А как проводить репетиции? А допускать ли экспромты на сцене? И так далее, насколько хватит вашей фантазии.

Что же такое «церковь», и что за энергию использует эта компания? Обратите внимание, ради бога, слово «церковь» – в кавычках. Отличие «церкви» от «театра» – в служении одной идее. В «театре» много представлений. В «церкви» есть одна идея, она наполняет смыслом всё, что мы делаем, и мы этой идее служим. Этой идеей не может быть прибыль и/или благополучие акционеров. То есть нельзя построить компанию с энергетикой «церкви», сказав сотрудникам: «Айда, ребята, сделаем наших акционеров богатыми!» – такой подход не работает, не полетит.

В «церкви» энергия от компании к сотруднику передаётся через смысл. Глубокий, мощный, крутой, мотивирующий смысл, порождённый ответом на вопросы «Зачем всё это? Зачем мы этим занимаемся?». Если ответ «Ради прибыли» – всё, смысл сдулся. Никого, кроме владельцев, это не интересует. Нужен другой смысл, который захватит мысли и сотрудников, и клиентов. Есть у вас что-нибудь на примете?

Я в восторге от банка «Точка». Я потом ещё много раз скажу об этом. Они решили для себя... (Я не цитирую их, я говорю, как понял и запомнил их слова: это гораздо важнее того, что они реально написали и сказали. Чуть позже вы поймёте, что значение имеет только точка зрения клиента.) Итак, они решили: «Этот мир создан предпринимателями. Мы хотим сделать их жизнь чуть проще, поэтому создали банк „Точка“». Ну, круто же?

Я хочу иметь дело с людьми, которые хотят сделать мою жизнь проще, лучше.

Мне сложно говорить, поднялся ли банк «Точка» до энергетики смысла. Для этого надо быть внутри, знать их будни. Но то, что я видел во время редких визитов в гости, – скорее да, чем нет. Они прикольные. И если бы мне было 20, ну, или хотя бы 40. Если бы мне было хотя бы 50... Да что я об этом. Если бы они позвали...

Энергетика высокого смысла, по моему мнению, позволила «Точке» возродиться. Представьте какой-нибудь другой банк РФ. Не «Точку». Представили? Представьте, что у этого банка забирают лицензию. Представили? А вы представьте! Мы же просто играем. Представили? Ок. Возродится ли этот банк после отзыва лицензии? А «Точка» возродилась! Ну, круто же?!

Теперь вы знаете, зачем искать смысл и поднимать энергетику до «церкви». Мы ещё вернёмся к этой метафоре, когда будем говорить про лояльность, а пока запомните и запишите себе на отдельном листочке: «Предоставленная самой себе энергетика компании гарантированно скатится к еде и „цирку“». Энергетика всё время требует подпитки. Самым крутым источником поступления энергии в компанию (и я сейчас вас не удивлю) являются... благодарные клиенты! А чтобы клиент был благодарным, нам надо встать на его сторону в борьбе с его задачами».

Я обещал написать два теста, которые точно покажут, что у вас: «цирк», «театр» или «церковь».

Держите.

Первый: корпоративный Новый год

Если коллектив оценивает застолье, какие были закуски, было ли закусок достаточно, и хватило ли алкоголя, то у вас, вне всяких сомнений, – «цирк». Можете даже не сомневаться. Сотрудники с неохотой соглашаются на самодеятельность. Они бы предпочли, чтобы их развлекали приглашённые артисты.

Если коллектив почти безразличен к новогоднему столу, а сама вечеринка проходит в виде «капустника», все шутят, смеются, радуются – у вас «театр», поздравляю. (Капустник – самодеятельное, как правило – для узкого круга «своих», шуточное представление, основанное на юморе и сатире. (Википедия))

Если сотрудники больше всего на свете ждут, когда выйдет лидер и расскажет о перспективах, о том, как компания приближается к цели, если они ждут, когда он выделит героев и поблагодарит их, то у вас «церковь».

Второй: тренинг командообразования

Сначала скажу, что я большой противник тренингов командообразования. Никакие мои аргументы не будут восприняты. Я это уже проходил сотню раз. Просто, когда всё станет рушиться после неудачного тренинга командообразования, вы будете знать, что Харский вас предупреждал. Бывают удачные и даже потрясающие тренинги командообразования. Это как с пластической операцией, как мне кажется. Сейчас ложись и молись, потом посмотрим, удачно получилось или нет. Будет ли тренинг удачным или нет, не зависит ни от программы, ни от тренера. Результат зависит от состояния коллектива перед тренингом. Ну и хватит об этом.

Лучший тренинг командообразования для компании «цирк» – это пикник. Всё. Добавить нечего.

Лучший тренинг командообразования для «театра» – верёвочный или что-то вроде того. Побегали, посоревновались, подурачились. Не заставляйте «тигров» из «цирка» прыгать и дурачиться. Им это не понравится.

Лучший тренинг командообразования для «церкви» – встреча с лидером, который расскажет про будущее. Вы даже представить себе не можете, насколько я серьёзно сейчас говорю. Лидер снова и снова должен рассказывать свои вдохновляющие истории. Это лучшее, что он может сделать для своей команды. Давайте я вам расскажу, что такое лидерство на самом деле.

## Суть корпоративной культуры

Вы много раз слышали словосочетание «корпоративная культура» или просто «культура». Если вы предприниматель, воспитанный на мысли, что нельзя управлять тем, что нельзя посчитать, то это словосочетание должно раздражать вас. Может быть, бесить. Может – приводить в уныние. Тут есть место для индивидуальных различий. Но все предприниматели, считающие деньги и замороченные получением прибыли, недовольно кривятся, когда заходит разговор о культуре. В вашем представлении «корпоративная культура» – это статья расходов. Это во-первых. Во-вторых, всё, что связано с корпоративной культурой, – это болтология консультантов или даже психологов. Куда катится мир!

А я начинаю книгу с темы «Культура» и настаиваю, что если вы не измените её определённым образом, то не получите результата от остальных усилий. Пока ваша культура не предполагает высокого сервиса, никакие другие усилия не сдвинут гору с места.

Конечно, есть некоторая вероятность, что именно у вас, в вашей компании, культура, формируясь стихийно, сложилась правильно, как надо. Всегда есть такая вероятность. Говорят, даже жизнь на планете Земля возникла случайно. Вероятность есть, но я в неё не верю. Я не верю, что жизнь на Земле зародилась случайно, и не верю, что хаотично формировавшаяся корпоративная культура в итоге сложилась клиентоориентированной.

Есть также вероятность, что вы занимались корпоративной культурой. Очень высокая вероятность. Но давайте убедимся, правильно ли вы понимаете суть корпоративной культуры? Потому что если вы считаете, что корпоративная культура – это про вежливость и про корпоративные праздники, то нет.

То, что я сейчас вам скажу, не является общепринятой точкой зрения. Ни в одной книге, насколько мне известно, вы не прочтаете ничего подобного о корпоративной культуре. И это проблема. Если вы что-то слышите впервые, и это не похоже на то, что вы слышали раньше, то вам захочется отмахнуться от этой новизны. Это снова первая и самая простая, зато такая человеческая реакция: «Если бы это было так, то мне давно бы кто-то сказал!»

Ан нет. Скажу я и только сейчас.

В словосочетании «корпоративная культура» слово «культура» произошло не от слова «вежливый», а от слова «культ».

Культ

В словосочетании «корпоративная культура» слово «культура» произошло не от слова «вежливый», а от слова «культ». Поэтому первое, что мы должны сделать, – разобраться с культом. Что это такое?

Мы знаем – есть «культ личности». Был. Есть культовые режиссёры и книги. Есть культы, объединяющие людей. Обычно они какие-то странные. Есть культ, например, ЗОЖ. Там всякие странные процедуры, традиции. Культ всегда чертит явную границу между «хорошо» и «плохо». И членам культа ни в коем случае нельзя эту границу пересекать. Сторонники культа ЗОЖ наизусть знают, что хорошо, а что плохо, и не позволяют себе запретного.

Коротко говоря, «культ» от «не культа» отличается нетерпимостью к инакомыслию. Если вы приходите в какую-то группу людей, и они проявляют нетерпимость к чему-то привычному и обычному для вас, можете быть уверены: эта группа – культ. Убедитесь, что вам нужно и безопасно оставаться с ними. А я и не шучу. И детей своих научите отличать культ от не культа и научите принимать сознательное решение: оставаться в группе, которая диктует новичку, что «хорошо», а что «плохо». Не беспокойтесь: я не забыл, что разговор идёт о корпоративной культуре.

Так. Культ проявляется в нетерпимости к инакомыслию. Вспомните любой культ, который вам известен, и ответьте на вопросы: «Что сторонники культа считают недопустимым инакомыслием?» и «Как культ проявлял свою нетерпимость?».

Повторим.

Культ – это нетерпимость к инакомыслию. В словосочетании «корпоративная культура» слово «культура» произошло от слова «культ». Значит, «корпоративная культура» – это про нетерпимость к чему-то... Осталось не так много узнать, прежде чем вы вздрогнете.

Чтобы узнать корпоративную культуру своей компании или подразделения, руководитель должен набраться смелости и ответить самому себе на один простой вопрос. Честно ответить. Если вы не готовы ответить честно – подождите. Сколько? Сколько надо, столько и ждите.

К чему нетерпим мой коллектив?

Дайте честный ответ на вопрос «К чему нетерпим коллектив?», и вы получите исчерпывающую информацию о сути вашей корпоративной культуры.

Сейчас самое время сказать несколько слов бирюзовым товарищам. Если вы не слышали про «бирюзовые» компании и спиральную динамику, то всегда можете восполнить пробел в этой теме. Есть публикации и книги. Если оставить суть, то «спиральная динамика» безапелляционно устанавливает порядок правильности ценностей. Спиральная динамика говорит: «Вот это – лучше, чем то». Вариантов нет. Спорить нельзя. Аргументы не принимаются. На вопрос «Почему?» «спиральная динамика» отвечает: «Для каждого интеллектуально и эмоционально развитого свободного индивида это очевидно».

А, ну, понятно. Нетерпимость к инакомыслию – мы её уже научились замечать, верно?

Но про «бирюзовость» мы вспомнили не для того, чтобы упрекнуть её в нетерпимости. Мы давно знаем, что это признак культа. А какого он цвета – разницы нет. Мы вспомнили про «бирюзовость» вот по какому поводу. Много людей настолько заморочены идеями сотрудничества, развития, самоуправления, успешности, равенства и всего такого, что когда эти люди читают: «Корпоративная культура – это про то, кому не место в вашей компании», у них в голове срабатывает выключатель, и остального текста они уже не видят.

И это, по-вашему, толерантность к чужому мнению? Будьте, друзья, последовательными.

Я хочу сказать, что многие люди не готовы даже услышать альтернативное определение корпоративной культуры. Для меня это ни хорошо, ни плохо. Каждый сам себе выбирает ориентиры и плывёт. Вспоминаю фильм «Кин-дза-дза». Если не видели, посмотрите хоть вот до этого момента. Вся суть управления в одном диалоге.

\*\*\*

– А ты что видишь, а?

– Песок.

– Значит, сработала эта... А этот козёл-то с дырочками, там что ль остался? Спокойно, спокойно только. Солнце есть. Песок есть, притяжение есть. Где мы? Мы на Земле. Или...

– Или?

– Нет, давай будем считать, что мы на Земле в какой-то пустыне. Так? Каракумы! А? Какие у нас еще пустыни?

– Гоби, Сахара...

– Ну я же сказал, что у нас!

– У нас еще Кызыл-Кумы.

– Нет. Давай будем считать, что это Каракумы.

\*\*\*

Воля ваша, вы можете верить в привычное и безопасное. Каракумы гораздо безопаснее планеты Плюк. Можете сохранить верность своей привычной точке зрения, а можете посмотреть на мир через наше окошко. Хуже не будет. Вы всегда сможете вернуться к своему представлению, если оно более продуктивно. Подумайте об этом так: у вас была карта местности,

на которой вы ведёте свою деятельность. Вот ваша позиция, вот конкуренты, вот клиенты, вот склады и коммуникации. Вот высота, которую вам надо занять к отчётному собранию. Вы эту карту составили, опираясь на свой жизненный опыт, на слова ваших маркетологов, заместителей. Хорошо. Пусть ваша карта остаётся с вами. Но посмотрите на нашу карту. Вдруг она объяснит то, что не могла объяснить ваша карта? Вдруг на ней отражено то, чего нет на вашей карте? Если вы опишете свою карту и издадите её в виде книги с названием типа «Как вести клиентоориентированный бизнес», то можете быть уверены: я прочитаю вашу карту от корки до корки в поиске того, чего я не знаю. Вдруг ваши мысли помогут в моей работе.

Обещаю, больше не стану делать подобных отступлений. Дальше буду вести с вами разговор так, словно вы согласились посмотреть на мир моими глазами. Словно мы договорились сотрудничать, и наше соглашение предполагает, что я вам показываю мир таким, каким его вижу, а вы, если какая-то часть моей модели принесла вам пользу, не забываете упомянуть меня, когда делитесь своими успехами. Всё, по рукам.

Вот руководитель узнал вопрос «К кому или к чему нетерпим мой коллектив?». Что дальше? Что делать с вопросом и как найти честный ответ на него?

Посмотрите, кого коллектив отвергает. В большинстве компаний, где культура складывалась стихийно, чужим коллектив считает честного, трудолюбивого, лояльного, исполнительного и инициативного сотрудника. Почему так выходит?

Потому что честный, трудолюбивый, лояльный, исполнительный и инициативный сотрудник представляет угрозу для всех нас, обычных сотрудников. Руководитель может заметить, что бывают честные, трудолюбивые, лояльные, исполнительные и инициативные, и поставить задачу HR-отделу набрать всех таких же. Раз один есть на рынке, то будут и другие. Тогда кто-то из бывалых подходит честному, трудолюбивому, лояльному, исполнительному и инициативному и говорит: «Це-це-це. Не надо так много работать. Не надо двадцать холодных звонков до обеда. Пять или семь – будет в самый раз. Не надо выделяться из коллектива». И подавляющее число сотрудников примет правила коллектива. Пять процентов предпочтут остаться «белой вороной». Полпроцента могут сделать попытку изменить корпоративную культуру.

Да, надо сказать, что значение имеет, к кому нетерпим именно коллектив, а не менеджмент. Руководитель может быть нетерпим к разгильдяйству. Это не имеет значения, если коллектив думает по-другому.

История.

Работаю с одной небольшой компанией. В отделе продаж четыре человека. Задача поставлена: помочь им продавать. Научить тому, чего они не знают. Компания продаёт оборудование для нефтепереработки. Обороты сумасшедшие. Суммы сделок, как говорится, «вам и не снилось».

Начинаю знакомиться с продавцами. Сталкиваюсь с известным сопротивлением. Мол, мы всё знаем, всё у нас нормально.

Помню, один из продавцов у меня спрашивает, продавал ли я оборудование нефтяным гигантам. Очень редкий и крайне остроумный вопрос, который может задать продавец консультанту и тренеру.

– Нет, – говорю, – не продавал.

– Чему собираешься учить? – уточняет он.

– Сейчас разберёмся, – говорю я.

По мере изучения текущей ситуации стало понятно, что продавать менеджеры более-менее могли (точнее, они умело оформляли многочисленные заказы), проблема – в корпоративной культуре.

Я пришёл к директору.

– Ты пробовал поставить над менеджерами начальника? – спрашиваю я владельца.

– Да, но они подставили его. Сделали так, будто он украл ноутбук, и мне пришлось его уволить, – ответил директор.

Корпоративная культура компании проявлялась в нетерпимости к тем, кто лез в их тёмные дела.

– Когда они подставят меня, ты снова пойдёшь у них на поводу? – спросил я в лоб.

– Ну, может, и не подставят, – философски предположил директор.

– Ты ничего не знаешь об условиях их сделок. Ты ничего не знаешь об откатах. Они тебя уже не пускают на свою «кухню». Как ты собираешься наводить там порядок?

– Что ты мне предлагаешь? – спросил директор.

– Вижу два пути. Первый – продай им этот бизнес, потому что он уже их. Они просто пользуются твоим счётом, но я не уверен, что через него проходят все сделки. Второй вариант – уволь всех и перезапусти бизнес. Во втором случае удвой свою охрану.

– Я их уволю и скажу, что ты посоветовал, – радостно сказал директор.

\*\*\*

Всегда верил в благодарность людей.

Если вы упустили момент, а вы его упустили, и позволили коллективу самому решить, кто будет работать, кто нет и кто будет изгоем, то перед вами стоит задача переписать культуру. Это непростая, но вполне решаемая задача.

Ваша задача установить, кому *теперь* здесь не место. До нашего разговора инакомыслящих определял и изгонял коллектив. Теперь инакомыслящих определяете вы, руководство компании. А изгонять их снова будет коллектив, разделивший с вами видение недопустимого.

Я представляю, как тяжело некоторым из вас читать эти строки и принимать их. Дайте время, пусть уложится информация. Посмотрите вокруг. Вспомните, кому было неудобно в вашей компании. Лентяям или трудолюбивым? Вспомните, как вы брали на работу инициативного и уже через пару дней не могли узнать и поверить, что так быстро у человека могут потухнуть глаза. Вспомните, как люди увольнялись через два дня работы, поняв, с кем им придётся иметь дело.

Вы прочитали много слов о поддержке и сотрудничестве. О том, что на работу – как на праздник, и что все вокруг хотят делать добро, что все вокруг за правду. Мне тоже нравятся эти книги. Они дают оптимизм, но не инструменты. Не торопитесь делать выводы. Смотрите вокруг, и вы начнёте вспоминать и замечать. Вспомните свою первую работу. Кого коллектив сторонился, кого считал чужим? Какие качества личности и черты характера не одобрялись?

Да чего там, подобное культурное поведение присутствует в школе, как бы нам ни хотелось не замечать его. Коллектив находит изгоя и через этот акт говорит всем: «Будешь делать это, станешь таким же изгоем». Вам не нравится. И мне не нравится. Но суть корпоративной культуры в том, кого мы считаем лишним: что поделаться, мы имеем дело с природой людей. Вот такие мы.

Что делать?

Хорошо, что вы спросили. Боялся, что не спросите.

Задача номер один – понять, кому или чему *теперь* не место в вашей компании с точки зрения компании и движения в сторону позиции на стороне клиента. Это непростая задача. Хочется написать список всех человеческих грехов и всех негативных черт личности. Но у вас есть возможность выбрать только одно качество. Максимум два. В одной компании я наблюдал корпоративную культуру, в которой было три смертных греха.

Я даже не поверил. Три (!) смертных греха – это перебор. В той компании любой сотрудник увольнялся немедленно и безоговорочно, если:

– Приходил пьяным на работу. Немедленное увольнение.

– Причинял компании умышленный ущерб. Немедленное увольнение. Уголовное дело или компенсация ущерба.

– Вскрывшаяся ложь. Немедленное увольнение.

Вот этот последний грех меня впечатлил. Не то чтобы я был самый злостный лгун, но увольнять за вскрывшуюся ложь... Я в своих компаниях никогда так не делал. Если я узнавал, что сотрудник меня обманул, то мне было неприятно, я делал выводы о сотруднике, но увольнять... Нет, не помню, чтобы из-за лжи увольнял.

Я долгое время наблюдал компанию, в которой увольняют за ложь, работая с ними в качестве консультанта. Если сотрудник солгал по работе – увольнение. Если он солгал, что смотрел последнюю серию «Моей второй мамы», а сам не смотрел – увольнение.

Это была особенная корпоративная культура. Позже я встретился с ещё одной подобной компанией, хотя не так строго карающей за ложь. Меня оба раза интересовал вопрос: как это соответствует интересам клиента? Нужно ли делать ложь смертным грехом? У меня до сих пор нет ответа.

Если ко лжи нетерпим менеджмент, то это фишка, но не корпоративная культура. Чтобы нетерпимость ко лжи стала корпоративной культурой, ко лжи должны быть нетерпимы все сотрудники. Это нечто невероятное, и я это видел своими глазами! Жаль, что действует закон непознаваемости корпоративной культуры извне. Что бы я вам ни рассказал, вы не поверите, не поймёте или поймёте неверно. Вот смотрите, я вам скажу: в этой компании сотрудники сами на себя писали форменные доносы. И что вы из этого поняли? Вы примерили «писали доносы на себя» на свою компанию, скривились и покрутили у виска. Феномен непознаваемости чужой корпоративной культуры означает, что вы не можете понять чужую корпоративную культуру по рассказам. Только личный опыт.

Итак, первый шаг – определите врага.

Кому или чему не место в вашей компании? Какое поведение теперь неприемлемо?

Выберите одно качество или проявление личности.

То, что вы выбрали, должно касаться бизнеса и клиентов, а не уважения к корпоративной иерархии. О нет, вы можете в культ возвести хоть оранжевые штаны (посмотрите всё же фильм «Кин-дза-дза»), только это не поставит вашу компанию на сторону клиента и не приведёт её самым коротким путём к процветанию.

Из ответа на вопрос «кому не место в вашей компании» эффекты «мы окажемся на стороне клиента» и «мы будем процветать» должны проистекать неотвратимо. Если мы изгоним лентяев, то останутся трудолюбивые, и это положительно скажется на бизнесе. Но будет ли изгнание лентяев и выбор трудолюбивых лучшим для вашей компании? Решать вам.

Нужно много думать. Не хватайтесь за первый ответ, пришедший вам в голову.

Вы можете изгнать хмурых. Останутся весёлые. Вы можете изгнать нытиков, останутся оптимисты. Вариантов много. Думать и выбирать вам.

Когда вы сделали окончательный выбор, взвесьте ещё сто раз. Изменить будет невероятно сложно. Если вы в январе скажете коллективу, что среди нас не место нытикам, а в феврале скажете, что нытики не так уж и вредны – среди нас не место рыжим. А в марте скажете... Неважно, что вы скажете в марте, – никто вас уже не будет слушать.

Всё это очень серьёзно. Как вам передать мою тревогу за поспешные и необдуманные действия в области корпоративной культуры?

Итак, вы определили изгоя.

Теперь настройте против него коллектив. Наверное, можно эту фразу сказать более мягко, чтобы люди, заряженные на сотрудничество и всё такое, не кривились. Но мне жалко букв и бумаги на декорацию смыслов, поэтому говорю с вами как есть. Вы должны настроить коллектив против изгоев. Как именно это сделать, подробно описано в главе «Воспитание клиентоориентированности»: механизмы одни и те же. Ваш главный инструмент со времён каменного века – истории. Рассказывайте истории, где изгой становится нашим общим врагом и мешает достичь заветных целей.

Сказать, что ли, что такое команда? ОК.

## Лидерство

Вы прочитали десяток книг про лидерство. Стало лучше? Почувствовали себя лидером? Увлекли кого-то в дали чудесные? Книги говорят, что лидером может быть каждый. А я как-то со времён пионерской юности сомневался в этом: а вот и не каждый.

Я тоже читал книги про лидерство. Те же самые, что и вы. И пришёл к выводу, которым поделюсь. Жаль, что вся суть лидерства укладывается в два предложения. Двумя предложениями будет сказано, кто лидер и что надо делать, чтобы стать лидером. Два предложения мало для книги. Никто такую короткую книгу не опубликует, и я не знаю, где взять столько воды, чтобы разбавить два предложения хотя бы до трёхсот страниц.

Короче, лидером является человек, который способен выполнить две невероятно сложные задачи. Ни одну из этих задач нельзя поручить. Никакого делегирования. Всё сам, всё сам.

Первая задача: надо подняться над текущей ситуацией и разглядеть, где рай. Где хорошо? Куда двигаться? Где мы найдём нашу землю обетованную?

Вторая задача: надо вернуться к нам, смертным, и вдохновляющим образом рассказать, что ты увидел. И если ты сможешь своим рассказом зажечь сердца людей, то мы вырвем свои сердца, вручим их тебе и скажем: «Ты видел рай? Веди нас туда!»

Всё остальное – менеджмент. Запишите вот здесь \_\_\_\_\_ текущую дату. Это нужно вам, чтобы узнать, сколько должно пройти лет, прежде чем вы согласитесь с моим определением лидерства.

Тот, кто разглядел рай и смог о нём вдохновляющим образом рассказать, и есть лидер.

Разглядеть рай – ужас как сложно. Куда ни помотришь – проблемы, и дальше будет только хуже. Такой картинкой мало кого можно вдохновить. Но вот приходит человек в чёрной водолажке и джинсах и говорит: «Я видел рай. И он назывался – экосистема!» И он смог заразить своим видением даже продавца сладкой водички.

У меня однажды получилось разглядеть рай. Это был рай для Сочи. Ну, вот так вышло. Я написал программную статью, она называлась «Сочи-2010». И что? Мало что вышло. Я не могу сказать, что совсем никто не вдохновился. Есть группа верных единомышленников, и мы роём в сторону рая. Можете присоединиться.

Но 99% людей, которые узнавали про рай, который я увидел для Сочи, говорили: «Всё уже украдено до нас»...

– Да мне и деньги-то не нужны, чтобы создать этот рай, – говорил я.

– Тогда это тем более не интересно, – отвечали мне.

То, что вы выполнили титаническую работу и разглядели рай, ничего не значит, если вы не смогли зажечь сердца людей, не смогли вдохновить. Я это по себе знаю.

Понимаете теперь, почему вокруг мало лидеров?

Кто тут видит рай? Для себя, для семьи, для компании, для города, для отрасли? Для страны, в конце концов? Где рай для России? Куда идти?

Мало кто видит рай. Наверное, время такое. А может, так было всегда.

Один мой добрый друг публично сказал, что, когда прочитал статью «Сочи-2010», он собрал своих замов, и они вместе написали подобную статью для своей компании. Ну, хоть на это вдохновил добрых людей, и то хорошо. Попробуйте и вы. Статью легко найти в Интернете, не буду её здесь перепечатывать. (К. Харский. «Сочи-2010».)

Разглядеть рай.

Вдохновляющим образом рассказать людям о том, что видел.

Простой план на следующие несколько лет. Может быть, вы управитесь до пятницы. Было бы круто. Сообщите мне, когда сработает. Когда вы увидите рай, вы поймёте, что это он,

потому что ни о чём другом вы не сможете думать. Когда вдохновите людей, вы поймёте это по тому, как они будут требовать от вас следующих действий.

Так вы узнаете, что вы – лидер.

## Пять признаков команды

У команды есть пять признаков.

Первый признак – наличие общей цели. Помните это: «Однажды Лебедь, Рак, да Щука везти с поклажей воз взялись». То есть у лебедя, рака и щуки была общая цель.

Идём дальше.

Вторым признаком команды является наличие разделяемых способов достижения цели. Вот когда кто в лес, кто по дрова, когда один сотрудник мешает другому – это не команда. Когда один сотрудник не знает, что предпримет другой сотрудник в стандартной ситуации, то это не команда. Так что как только лебедь стал тянуть в облака, а рак – пятиться назад, то выяснилось, что эта троица – не команда.

Третий признак команды – руководитель. Обычно я говорю «лидер», но как мы теперь знаем – настоящих лидеров мало. Как мне кажется, даже не один на миллион – меньше. Поэтому скажем, что у команды должен быть командир, а обладает ли он видением рая и способностями зажигать сердца членов команды – неизвестно.

Четвёртый признак команды, как бы ни огорчительно это для кого-то не звучало, – наличие границы между «мы» и «они». Не может быть команды, которая не знает, кто входит в неё, а кто за пределами. Границы просто надо научиться замечать, и они не должны вас расстраивать. Бейджи у сотрудников создают границу. Униформа. Мы – прошедшие тренинг продаж, и они – не прошедшие.

Аккуратнее с тренингами командообразования. Если есть возможность не проводить его – не проводите. Тренинг командообразования может провести границу «мы» и «они» не между компанией и клиентами, как должно быть... (Сейчас кто-то стал возмущаться: «Не должно быть границы между компанией и клиентами!» Не должно? Ну, сотрите, если вы точно понимаете, что произойдёт, и вам не страшно.) Тренинг командообразования может создать много вредных границ *внутри* компании.

Пятый признак команды – общий враг. Пока у вас нет общего врага, сотрудники действуют безмятежно, не выкладываются, потому что им никто и ничто не угрожает. Если нет реального общего врага, то во все времена командир (начальник команды) его создавал.

Почему и как культура ела и будет есть стратегию на завтрак

В чём сила культуры? При том, что саму культуру сложно схватить, невозможно пощупать и, если не знать нашего метода, то не оцифровать. Причина в том, что всё в вашей компании происходит с благословения культуры и в согласии с ней.

Представьте, что руководство компании принимает решение во всех конфликтах с клиентом исходить из того, что клиент точно помнит, что произошло, действует на основе фактов, честен, не приписывает сотрудникам слов и помыслов, которых не было, и так далее. То есть руководство издало приказ: «Давайте общаться с клиентами, как будто они нормальные, пока иное не будет установлено надлежащим образом».

Этот приказ спускается по корпоративной иерархии, и чем ниже, тем сотрудникам становится смешнее и страшнее одновременно. Ага, нормальные! Пообщайтесь с ними сами, тогда скажете, нормальные они или нет.

Вот приказ пришёл в конкретный салон. Ну, скажем, сотовой связи. Стоят два сотрудника в курилке и обсуждают приказ в неформальной, так сказать, обстановке.

– Что думаешь про приказ? – спрашивает первый.

– Подстава, – авторитетно заверяет второй.

– Думаешь? – сомневается первый.

– Сто процентов. Два года назад было такое же. В офисе появился новый директор, «топил» за клиентоориентированность и всё такое. Уволили через полгода. Видать, опять какой-то новый начальник. Работай спокойно.

– Ну, ОК, пошли работать, – согласился первый сотрудник.

Вот так культура, в данном случае снова через корпоративный сторителлинг, «уела» приказ руководителя. И следующий приказ «уест». И следующий. Пока директор не решит сменить истории.

Как я меняю истории и как предлагаю делать вам.

Работаю с клиентом. Длительный проект. Замечательная компания. Всё хорошо. Я захожу в один из магазинов. Решил побыть «тайным покупателем». Сделал вид, что туплю и не понимаю, как мне поступить, и вдруг один из продавцов прямо круто поработал со мной. Я чуть не купил, ну, скажем, удочку вместе с тем Range Rover из анекдота. Из таких ситуаций всегда нужно делать историю. Одна из них пошатнёт старую культуру и повалит.

Я приехал к директору той компании, рассказал всё и попросил завтра приехать в магазин и при покупателях и продавцах поблагодарить того человека за работу и дать ему заметную премию. Вручить премию, а потом сделать так, чтобы об этом узнали сотрудники во всей сети. Чтобы в каждом покупателе продавцы видели не только проблему, но и возможную награду.

Я не родился таким, просто учителя были хорошие. Как и у вас. Когда служил в Советской Армии, у нашего командира полка была привычка. Приедет, бывало, ночью в караул, проверить, как солдаты несут службу. Бывало, спросит: «Солдат, на какую глубину закапывается постовой грибок?» А ты ему: «Постовой грибок устанавливается на землю, товарищ полковник!» И он мог сказать самые заветные для солдата слова: «Десять суток отпуска на родине».

Ни разу, гад, меня не спросил. Я даже знал, в какой цвет окрашивается постовая будка. Нет, не в зелёный! В цвет окружающей местности, товарищ полковник!

Ничто не может противостоять корпоративной культуре, кроме другой корпоративной культуры. Случилось так, что один банк купил другой. Бывает. Ничего личного, просто бизнес. Проблема была в том, что до покупки эти банки враждовали. Один банк (покупатель) считал другой банк (покупку) «базарным ларьком». Второй называл первого неповоротливым слоном, который крушит всё вокруг. Потом «слон» купил «ларёк». Ирония судьбы. Владельцы об этом думают так: «Теперь это один банк, скажите им, пускай сотрудничают». Легко сказать и невозможно сделать. Потому что противостояние на уровне корпоративных культур.

Присутствовал я на одном совещании.

– Мы предлагаем увеличить стоимость сопровождения VIP-клиента на десять процентов, – говорит представитель банка №2.

– Да вы VIP-клиентов увидели, только когда мы вас купили! Что вы понимаете в ценообразовании! Будут нас тут учить. Это мы вас купили. Заткнулись и сидим, в пол смотрим, – говорит представитель банка №1.

Короче, совещаемся, сотрудничаем, и вопрос бодро движется к решению. Не поверили? И правильно сделали. Никакое решение не может быть принято в подобной ситуации. А потом я попросил руководителей банка №1, которые страдали от противостояния и понимали, что оно вредит бизнесу, начать рассказывать истории о том, что банк №2 не только плохой, как мы думали, но и хороший, поэтому мы его купили. А руководителей банка №2 я попросил рассказывать истории, что банк №1 – «козлы, конечно» (это их терминология, если что), но при этом у них можно многому научиться, если решил связать свою жизнь с банковским бизнесом.

Знаете, что самое смешное и одновременно самое предсказуемое случилось потом? Правильно. При встречах с сотрудниками и руководителями среднего звена мне стали рассказывать истории о том, что другой банк не только плохой, но и хороший. Потом они стали смеяться над противостоянием. Если я сейчас напомню им то время, они в один голос скажут: «Гонишь! Не было такого никогда».

Наша память не помнит прошлого. Нет в ней никаких ячеек для хранения прошлого. Наша память помнит истории. Из историй она пытается достать факты. Если вы станете о своём детстве себе рассказывать вымышленные истории, то через короткое время вымышленные истории вытеснят истории, которые «опирались на реальность», и станут настоящими.

Мы живём историями, питаемся ими, понимаем мир и людей через истории, мы руководствуемся историями. Если о чём-то произошедшем с вами вы не создали историю, то через пару недель, считайте, этого с вами и не было. Вспомните школьное событие, чтобы оно не было вплетено в историю. Это невозможно. Если есть история, то есть и воспоминание. Нет истории – нет и воспоминания.

Считайте, что с принятием решений та же петрушка. Если у сотрудника есть история, как поступать в подобных случаях, он знает, что делать. Даже если история, как поступать в подобных случаях, была рассказана ему не вами, не коллегами, а мамой перед тем, как человек пошёл в первый класс. Не имеет значения! Мы не сортируем истории по источникам. Мы их сортируем по ситуациям. Вот у меня, к примеру, есть пара историй, которые учат меня, что делать, если поезд ушёл. И в прямом, и в переносном смысле. Некоторые истории мне рассказал отец. И они работают уже больше пятидесяти лет. Я знаю, что есть другой поезд. Я знаю, что тот, что ушёл, можно попробовать догнать на такси. Я знаю, что есть самолёт.

Но есть история, которую я знаю от соседки снизу. Мне было не больше шести-семи лет, когда я узнал эту историю, и она со мной и может повлиять на моё решение. Соседка должна была ехать на автобусе в Балашов. Поскольку она просыпалась ни свет ни заря, ей в голову не пришло ставить будильник на шесть часов. Обычно к этому времени она уже пару часов как на ногах. В день поездки она проснулась в шесть и уже очевидно опоздала на автобус. Чуть позже стало известно, что автобус попал в аварию. Не помню про жертвы, это было давно. Так что у меня есть история о том, что, если «поезд ушёл», то, может быть, так и надо.

Культура сильна тем, что диктует истории, которыми мыслят ваши сотрудники. Если вы не даёте им историй, чтобы мыслить и принимать правильные решения, то они эти истории породят сами. В курилке. Сто процентов, что эти истории будут против вашей компании. Хотя нет. Среди компаний-«цирков» – процентов 90 навскидку. Так что с вероятностью 90% истории, которые порождаются в коллективе, не будут способствовать процветанию компании.

А теперь – ужаснитесь. Приходит к вам на работу так называемый «неформальный лидер» и начинает насаждать свои истории. Если вы не держите руку на пульсе и не знаете историй, циркулирующих в коллективе, то узнать, что всё плохо, вы можете последним.

У меня есть метафора, она называется «Радиоприёмник». (Точнее, метафора никак не называлась, вот сейчас потребовалось название, чтобы как-то её обозначить.)

Представьте, что ваша компания – радиостанция. У вас есть радиовышка, и вы через вышку транслируете передачи. Новости там. Сплетни, музыку, выступление лидера. Нормальное такое радио. У каждого сотрудника и клиента вашей компании есть радиоприёмник. Но включён ли он и настроен, вы не можете контролировать. Вы можете вести такие интересные передачи, что люди захотят включить свой радиоприёмник, точно настроить его и внимательно слушать.

Какие могут быть варианты с приёмниками?

● Приёмник включён и точно настроен, но у него сели батарейки, или у самого человека нет сил вас слушать и понимать.

● Приёмник настроен, но выключен, потому что сотрудник в отпуске.

● Приёмник включён, но настроен на другую станцию. Например, на предыдущего работодателя. Такого сотрудника легко узнать по началу его фраз: «А вот на предыдущей работе...»

● Приёмник включён, но плохо настроен, и сотрудник или клиент не разбирают ваших слов. Почему они не настроят лучше? Да чёрт их знает. Присмотритесь, посчитайте, сколько ваших сотрудников не понимает, что вы говорите, и не хотят потрудиться, чтобы понять.

● Приёмник включён, настроен, сотрудник слышит вас, и ему не нравится, что вы говорите. В душе он спорит с вами, как некоторые спорят с телевизорами.

● Приёмник включён, настроен, сотрудник и клиент слушают, понимают и им нравится.

А теперь подумайте, на что вы можете повлиять непосредственно? Только на качество историй, которые звучат по вашему радио. Если истории никого не захватили, то усиливать мощность передатчика бесполезно. Если истории захватили, то их будут передавать из уст в уста.

Почему культура ест стратегию на завтрак? Потому что, если вашу радиостанцию никто не слушает, то неважно, насколько крутую стратегию там передают. До неё никому нет дела.

## Формализация корпоративной культуры

Под формализацией корпоративной культуры мы имеем в виду, что и как должен контролировать менеджмент. Точки контроля и управления.

### Истории

Я много написал про силу историй. Воспитанные в ваших МВА, вы мне не поверили. Бывает. А ничего, что само обучение в МВА – сплошной сторителлинг? Меня пригласили на встречу выпускников МВА и посадили за стол с пятью выпускниками. Большие такие круглые столы на шесть персон. Мы начали знакомиться, и пошли истории. Конечно, о карьере и успехах. Самое забавное было, когда один из присутствующих рассказал историю о том, как он путешествовал с женой за границей и не смог воспользоваться местным паромом, потому что его машина была длиннее пяти с половиной метров (ну примерно, я цифры плохо запоминаю). Рассказчик сделал замечательную паузу, чтобы все присутствующие смогли оценить длину своих машин. У меня тогда был S-класс, и за длину я был спокоен. Кроме того, я Зигмунда вашего Фрейда (Sigmund Freud) на переменах в университете читал. Меня такими штуками не проймёшь. Хотя старый «кадиллак» длиннее будет. Куплю когда-нибудь и буду хвастать.

Истории решают всё. Всё, что не решают ваши истории, решают истории, которые рассказали до вас. Имидж человека, компании, продукта и даже страны – это квинтэссенция историй, которые мы про них рассказываем самим себе. Модные блогеры – это не то, что они нам рассказывают, а то, что мы рассказываем сами себе о них.

Вы должны знать и контролировать истории, которые циркулируют в компании, и запускать те, которые вам нужны для достижения целей бизнеса.

Ваша корпоративная культура должна стоять на трёх столпах. Так испокон веков было. Эти три истории рассказывали наши предки друг другу в пещере.

– Кто мы такие?

– Где еда?

– Куда не надо ходить?

Истории группы «Кто мы такие» говорят сотрудникам, кто мы, почему мы этим бизнесом занимаемся, какая у нас цель, где наш рай, кто наши предки. И – внимание! Главная история: чем мы отличаемся от других. Обязательно должна быть история, которая проведёт черту между «мы» и «они». Да, мы – мясной ресторан и они – мясной ресторан, но мы иные, потому что...

Если нет истории «Мы – иные», вашим сотрудникам и клиентам не страшно «свинтить» в другое племя: может, там кормят лучше, больше, сытнее.

«Мы – иные» – суперважная история. Как узнать, есть она в вашей компании или нет? Проще простого, если знаешь секрет или прочитал эту книгу. Предложите нововведение, которое полезно для компании и клиентов, но такого никто на вашем рынке не делает. Если сотрудники станут ныть: «Ну зачем, так никто не делает. Вот на предыдущем месте работы мы так не делали, и ничего, нормально жили, пока не обанкротились» – значит, у вас нет истории «Мы – иные». Если сотрудники скажут: «Да мы, блин, настолько иные, что будем делать и это, босс» – значит, история есть. Почувствуйте разницу.

В эту же группу входят истории про наших героев. Про то, как была создана компания, и так далее.

Истории группы «Где еда?» рассказывают о клиентах, о наших продуктах и о том, как мы получаем прибыль, и вся ли прибыль нами считается за благо.

Истории «Куда не надо ходить?» – про смертные грехи. Про то, к чему мы нетерпимы.

Ну что, задал я вам работы на год? И это только начало!

## Традиции

В каждой компании формируются традиции. Их примерно тысяча. Как мы принимаем на работу? Как увольняем? Как начисляем премию? Когда открываем форточку, чтобы проветрить кабинет, а когда закрываем? Что говорить, когда начальник спрашивает: «Есть вопросы?»?

В одной компании была забавная традиция принимать на работу. Когда я рассказал о ней владельцу, он сказал: «Шутишь! Ничего подобного не может быть в моей компании. Ты бредишь, а я должен этот бред слушать?! Давай завершим контракт досрочно!» И на минуту замолчал. Я тоже сидел рядом в его кабинете и не говорил ни слова. Потом владелец снял трубку телефона и вызвал главного по кадрам.

– Расскажи снова свою историю, – предложил мне владелец.

Я рассказал.

– Что скажешь? Есть такое? – спросил владелец у зама по кадрам.

– Ну да, вы же сами такую традицию создали, – сказал зам по кадрам. (Я не гарантирую дословность фразы – я гарантирую точность смысла.)

– Когда? – спросил владелец, багровея.

– Так, помните, принимали директора на второе производство? Вот с тех пор и пошло.

– Что с контрактом? – спросил я.

– Зайди за премией, – пошутил владелец в свойственной ему манере.

Теперь коротко о том, какая была у них традиция. Она фактически перешла в область бессознательного их компании, они все думали, что так всегда было и должно остаться навечно. Хотя традиция существовала лет десять. Может, больше.

Они очень, очень, очень долго «собеседуют» всех, начиная с начальника отдела. Тестируют. Снова проводят собеседование. Чтобы вы понимали: самые быстрые справлялись со всеми этапами входных собеседований за месяц. А в среднем проходило два-три месяца между подачей заявления и выходом на работу.

Вот принимают, наконец, конкретного начальника отдела, приглашают его на работу. В первый рабочий день новичка знакомят с отделом. Когда директор компании входил с начальником отдела в помещение отдела, то часто сотрудники там играли в DOOM по корпоративной сети. Играли и не переставали играть. Такая корпоративная культура.

– Так, парни, прервитесь, – говорил директор, и сотрудники ставили DOOM на паузу и разворачивались.

– Вот ваш новый начальник отдела, прошу любить и жаловать, – сообщал им директор и уходил.

Начальник отдела стоял посреди помещения и смотрел на сотрудников. Те спокойно смотрели на него.

– Начальник, задачи есть? – спрашивал кто-то из сотрудников.

– Ну, пока нет, – признавался он.

– Тогда мы поиграем маненько, – говорили они и снимали DOOM с паузы.

Начальник сидел и смотрел на своих подчиненных, которые играли в DOOM. Не делали вид, не разыгрывали, не троллили, не испытывали. Просто играли. Часа через два кто-то из сотрудников говорил: «Начальник, присоединяйся к игре, раз работы нет».

Начальник не выдерживал и шёл к директору за задачей. Тот или уже уехал, или занят, или: «Приходи завтра».

На третий день начальник отдела подкараулил директора утром, когда тот выходил из машины.

– Что мне делать? – дрожащим голосом говорил начальник отдела.

– В понедельник будет совещание, давай там всё и обсудим, – отвечал директор.

В понедельник, на совещании, когда очередь доходила до нового начальника отдела, директор говорил: «Так, новенький, осваивайся пока». И снова не ставил задачу.

А в среду сотрудники внезапно остановили DOOM и ушли куда-то. Потом вернулись, и кто-то из них говорит начальнику отдела: «Иди, там аванс выдают – на втором этаже в бухгалтерии».

– Как аванс? – не понимает начальник.

– Ну, так ты же вторую неделю работаешь. Иди, получай. Кассир, знаешь, как злится, если мы не вовремя приходим. Сегодня наш день.

– Но мы ведь ничего не делали?! – протестует начальник отдела.

– Это как посмотреть. Зато ничего и не испортили, – резонно говорят сотрудники и запускают DOOM.

Начальник хватается за голову и получает аванс. В этот момент наступает развилка. Кто-то говорит: «А запустите и мне DOOM». Кто-то увольняется. Кто-то говорит: «Так, парни, минутку внимания». Сотрудники останавливают игру и поворачиваются к начальнику.

– А чем вы раньше занимались, до увольнения вашего прежнего начальника отдела?

– То тем, то этим. Продавали в основном.

– А что продавали?

– Да что есть у нас на складе, то и продавали.

– А что сейчас есть?

– Да вот чай есть, – говорит кто-то из сотрудников, глядя в корпоративную учётную систему.

– Так давайте чай продавать! – радуется работе начальник отдела.

– Так давай, – говорят сотрудники и начинают продавать чай.

Думаю, в голове начальника что-то взрывается, и сквозь взрыв он слышит внутренний голос: «А что, так можно было?»

И тут кто-то приходит в отдел и говорит, что кроме чая есть сушки, и их тоже надо продавать. Приходит юрист и делает замечание, что теперь надо счёт выставлять на другие реквизиты. Приходит тот, приходит этот. Приходят логисты и вопят как резаные, что у них нет европоддонов. Жизнь в отделе бьёт ключом. Директор на совещании хвалит за проданные объёмы чая. Словно это он, зараза, поставил задачу!

Начальнику отдела казалось, что его приняли на работу и забыли про него. Ан нет.

Каждый божий вечер собиралась малая тройка: директор компании, директор по персоналу и коммерческий, и между ними происходил примерно такой разговор.

– Ну как он? – спрашивает директор.

– Чёт совсем плохой. Наверное, потеряем, – отвечает директор по персоналу. – Ходит по коридорам и заглядывает в женские туалеты.

– Подходил ко мне два раза, – докладывает коммерческий.

– И ты? – спрашивает генеральный.

– Сказал, что не до него, надо с проверкой разобраться, и потом я к нему зайду сам. Дал понять, что он мне надоел своими вопросами.

– Аванс получил? – спрашивает генеральный директора по персоналу.

– Да, и несколько раз переспрашивал, нет ли ошибки: мол, сумма больно большая.

– И что Зоя, кассир?

– Послала его. В смысле – этажом выше.

– Зоя может, – согласно кивает директор.

\*\*\*

А вы говорите – традиции. Есть вам чем перебить этот сюжет?

Традиция родилась в кризис 1998 года, когда каждый отдел должен был выжить сам в условиях полной неопределённости. Вот они по сию пору и создают новичкам ситуацию

неопределённости и наблюдают, что будет. Если новичок не стал барахтаться, чтобы выжить, – его увольняют. Большинство увольняются сами и крутят у виска: «Дурацкая компания». Дурацкая, сынок, дурацкая. Пойди сделай свою и создай свои традиции.

Зафиксируйте на бумаге все традиции, которые есть в вашей компании. Решите, какие оставить, какие сменить. А какие – искоренить.

### Нормы

Каждый ваш сотрудник в курсе действующих в компании норм. Иногда нормы и традиции сливаются в одно. Что тут сказать? Не заморачивайтесь слишком сильно. Это просто слова. Наименования. Таблички. Традиции – это скорее про поведение, на которое вы можете рассчитывать в определённой ситуации. В некоторых компаниях есть традиция в спину увольняемому сотруднику наговорить гадостей. Смело можете рассчитывать на это, когда будете увольняться сами.

Нормы – это деление мира на «хороший» и «плохой». Если традиции – это только поведение, то нормы – это оценка. В том числе – оценка традиций. Если кто-то скажет: «У нас есть традиция поздравлять сотрудника с круглыми датами премией», то это традиция. Если другой скажет: «Это ненормально, что вы не поздравляете с некруглыми датами!», то мы будем иметь дело с человеком, считающим, что некоторая норма нарушена.

Короче, не забивайте голову, если не забивается.

Нормы – это наш человеческий способ понять, что такое хорошо и что такое плохо. Норм огромное количество, и мы соблюдаем те, которые удержали в голове при помощи истории (по-другому никак!), согласны с нормой, или от нарушения норм нас удерживает страх и неотвратимость наказания.

Некоторые нормы устанавливает государство. Значительное количество норм устанавливает национальная культура. Много норм у каждого из нас от родителей и местности, где мы выросли. Десяток норм у нас от текущего непосредственного начальника. Парочку норм мы усвоили, читая книги про успешный успех.

Все эти нормы никак не увязаны и порой конфликтуют друг с другом. Чтобы понять, что за человек перед вами, вы можете попытаться узнать, каким нормам он верен. Если он пришёл на собеседование, и вы его прямо спросите, то кандидат будет обманывать вас, и не потому, что он лгун или плохой человек. Ситуация собеседования предполагает возможность лжи в форме «приукрасил» и «не всё сказал». Хотите узнать нормы человека – дайте ему разговориться и рассказать свои любимые истории. А уже из историй доставайте его нормы. Не знаете, как разговорить человека? Учитесь, что я вам могу ещё посоветовать. Посмотрите, для начала, «Место встречи изменить нельзя».

Нормы – это человеческий способ структурировать правила, которые помогают различать, что «хорошо», что «плохо». Есть люди ригидные. Однажды присягнув одним нормам, они ни за что не смогут их сменить. Ригидность – это психологический термин, а не оскорбление, если что. Если к вам на работу пришёл ригидный сотрудник, то он будет следовать тем правилам, которые у него уже есть. То есть ригидных можно брать на работу, если вас устраивают их нормы. Лабильные люди с лёгкостью меняют правила и приспосабливаются к новой ситуации. Ригидные и лабильные не любят друг друга, как вы можете себе представить.

Ещё важный момент про нормы. Человек не способен руководствоваться и принимать во внимание ваши нормы.

Давайте возьмём простую ситуацию. Пешеход и пешеходный переход. Когда из телевизора сказали, что пешеходы имеют преимущество, то наши люди шагнули на пешеходный переход. Почему? Ну, они имеют право! Есть такая норма! Есть разрешение, мне по телевизору разрешили! То есть пешеход услышал по телевизору, что у него есть право и что водитель обязан, поэтому и принял для себя как норму преимущество на дороге. Всё верно. Вопросов нет. Хотя нет – есть один. Почему по телевизору не сказали, что надо сначала посмотреть

налево, потом направо и, убедившись в безопасности, вступить на пешеходный переход? Кто этот человек, убивший тысячи пешеходов? Кто не сказал? Они ж послушные, как дети, и даже хуже. Им сказали: можно, они и пошли.

Человек руководствуется только теми нормами, которые принял. Даже если это может вредить человеку или угрожать его жизни. Люди вообще странные.

Каков план работ по пункту «Нормы»?

Снова – сначала устанавливаем нормы, которые действуют в вашей компании. Как правило, через наблюдение и разговоры. Вы можете обнаружить, что в вашем магазине действует норма «Подойти и спросить, чем можете помочь покупателю». Откуда эта норма взялась, уже непонятно. Нынешних продавцов научило предыдущее поколение. Кто научил тех – не выяснить. Но норма присутствует. Такое приветствие злит покупателей, но продавцы считают это приветствие правильным, потому что другому их не научили. Заметьте, вы можете считать это приветствие традицией. Тут нет противоречий, только оттенки. Если появляется оттенок оценки, то это – норма. Если оценки «хорошо»/«плохо» нет – традиция.

Вам нужно завести отдельный блокнот, куда вы будете записывать нормы. Когда вы осознали наличие той или иной нормы, вам предстоит принять решение: оставить норму, ослабить, усилить, удалить, заменить. Что делать с той нормой, которую вы осознали? Насколько эта норма помогает вам встать на сторону клиента? Насколько она помогает процветанию бизнеса?

Как вы уже знаете, единственный инструмент управления нормами, достойный упоминания, – это история. Расскажите коллективу историю и укрепите норму. Расскажите другую и уничтожьте её. Не верите, что такое возможно?

Есть такая байка. В какой-то стране женщины носили хиджаб, закрывающий лицо. Это была традиция, и всё было ОК. Но вот правитель решил, что европейские ценности не только плохие, но и хорошие, и попросил женщин открыть лицо. Но женщины, следуя традициям, отказались. Тогда, как гласит байка, мудрый правитель сказал: мол, хотите – закрывайте лицо, хотите – нет. Дело ваше. А вот проститутки – обязаны закрывать.

Короче, изменил норму одной фразой. Вообще-то эта история ещё демонстрирует психологический приём, который называется рефрейминг. Мы про него в главе «Продажи» поговорим. Научитесь делать рефрейминг. Спасибо скажете.

Герои

Помните историю, как слепые мудрецы на ощупь исследовали слона? Один трогал хвост и описывал его. Другой ногу и описывал её. Третий... Ну, тоже что-то трогал и описывал. Знаете, почему про них говорят, что они мудрецы?

Если они общаются так:

- Слон похож на кожаную верёвочку с кисточкой жёстких волос на конце.
- А ещё он похож на колонну.
- А ещё – на тёплую кожаную бочку, которая висит в воздухе.
- А ещё...
- А ещё...

Так говорят мудрецы, осознающие, во-первых, хотя бы отчасти, сложность самого мира и, во-вторых, многократную сложность описания многозначными словами сложность мира.

Идиоты говорят по-другому.

- Слон похож на кожаную верёвочку с кисточкой жёстких волос на конце.
- Ты чё, дурак? Слон похож на колонну!
- Вы все не только слепы, но и глупы. Слон – это тёплая кожаная бочка, которая висит в воздухе!
- Кто сказал этот бред?! Давайте вырвем ему язык, чтобы он не смущал людей ересью!
- Себе мозг вырви, хромой горбун!

Ну, и так далее.

\*\*\*

Идиот счастлив от того, что он понял мир во всей его полноте и знает окончательные ответы на все заданные и незадаанные вопросы. Теперь вы знаете, как идиотов отличить от мудрецов, которые допускают, что другой человек видит другую часть мира, и посредством другого ты сам можешь понять мир полнее. Но это не точно.

Мы сейчас поговорим о героях вашей компании, но снова будем говорить про традиции, нормы, истории. Потому что всё это вместе (и многое не упомянутое) и есть корпоративная культура.

Когда мы говорим о героях нашей компании, то единственная форма подачи героя – сторителлинг.

Вы можете собрать новых сотрудников и сказать им: «Основателя нашей компании зовут Григорий Петрович. Ой, извините. Всё время путаю. Андрей Станиславович. Он создал компанию. Ну, короче, там бизнес один развалился. Владельца посадили, а Григорий, не будь дураком, подсуетился и из отдела, который возглавлял в обанкротившейся компании, сделал свою контору, где мы с вами и находимся. Вопросы?»

Или так: «Придя из армии отставным майором Военно-воздушных сил, наш основатель, Герой России Павел Матвеевич увидел, что его родной городок умирает. Предприятия закрылись. Работы нет. Активные и предприимчивые едут в центр. Он решил, что сделает компанию, которая даст работу и возродит наш городок. И вот смотрите, что из этой мечты получилось! Вопросы?»

Не судите строго: я обе истории только что выдумал на ходу. Какая вдохновляет?

Знаете, есть люди (их всего 15%, если это интересно), психологи называют их «полярный ответчик». С детства у них закрепилась норма отвечать не так, как правильно или ожидается, а напротив – полярно. Примерно 15% читателей сказали мне только что, что им по душе первая история. Второй признак «полярного ответчика»: если его поймать на полярном ответе, то он начинает на серьёзных «шах» обосновывать свой глупый выбор.

Давайте я вам лучше анекдот расскажу.

Встречаются два одноклассника, рассказывают, как прошли годы после окончания школы. И в какой-то момент происходит такой диалог:

– Ты всегда был похож на осла.

– Это я похож на осла?!

– Хотя нет, не похож.

– Это я не похож?!

\*\*\*

Вторая история, конечно, значительно лучше. Она раскрывает образ героя. Кто является героем в вашей компании?

Когда я учился в «путяге» (ПТУ №25 в Ленинграде) ... Не удивляйтесь. У вас, что ли, биография: родился принцем – стал царём? И так, когда я учился в «путяге», у нас был мастер. То ли орденосец, то ли Герой Социалистического труда. Что нам, пацанам, были интересны награды, что ли? Нам были интересны истории. Он нам рассказывал, как строил подводные лодки, как он там сделал крутое дело, ему дали награду и отправили делегатом на XXIV съезд Коммунистической партии. Он приехал со съезда и стал права качать и за работяг заступаться. Ему сказали: «Ваш опыт нужен подрастающему поколению» и отправили мастером в двадцать пятое ПТУ Ленинграда.

Отличная воспитательная история. Каждый знал, что надо сделать, чтобы получить медальку, и что сделать, чтобы оказаться мастером в ПТУ.

Кто ваши герои?

Какие истории рассказывают про них?

А кто антигерои? Чему учатся сотрудники на историях про антигероев?

Нет конечного списка историй про героев, но я думаю, что у вас должна быть история про основателя компании. Надеюсь, что следующее предложение увидят только те, кому оно нужно, а остальные, читая наискосок, пропустят. Сотрудникам не нужна правда. Сотрудникам нужны вдохновение и ощущение сопричастности к чему-то великому. История про создание компании с энергетикой смысла, история создания «церкви» может начинаться со слов: «Мы самые-самые...». Сотрудникам нужна история, которую они могли бы пересказать своим детям и добавить: «Понимаешь, оболтус, где твой папка работает?! Вот так вот. Учись, и придёт время, я тебя начальнику порекомендую».

Нужна история про героя, который спас клиента, или ситуацию с клиентом, или товар, который везли из-за моря клиенту и чуть не утопили в море-океане.

Нужна история про героя, который боролся с компанией, с её нормами, а потом принял их и вот теперь возглавляет инквизицию.

Как быть с примерами из книг?

Мы читаем одни и те же книги. Мы знаем, что в офисе современной компании должен быть спортзал, смузи и бесплатная пицца.

Почему ни в одной из книг не было написано про нетерпимость к инакомыслию и про то, что суть корпоративной культуры можно понять, только узнав, кого отвергает коллектив?

Сразу понятно, что вопрос нужно адресовать авторам тех книг. Но я вам скажу так. Во всех компаниях, с которыми я работал, присутствовало понимание, кого отвергает коллектив. В одних случаях отвержение выглядело почти безобидно: с людьми, которые не соответствовали культуре, не общались без особой необходимости и ни при каких обстоятельствах с ними не советовались.

Довелось мне работать с одной компанией. Пришёл на первую встречу. Идём в переговорную втроём: директор компании, директор по персоналу и я. Подходим к двери. Дверь как дверь – только сдвигается в сторону. Ничто не предвещало такого решения. Коридор широкий. Меня пропускают первым. Захожу и вижу узкий стол, примерно по пять кресел с каждой стороны и одно кресло во главе стола. Давайте сначала поговорим про ширину стола. На взгляд не шире метра. Это – очень необычно. У вас рабочий стол, вероятно, шире. Это ведь неудобно?

– Присаживайтесь, – приглашает директор.

– Куда нельзя? – спрашиваю я, потому что у меня есть гипотеза относительно корпоративной культуры этой компании.

– Везде можно, – доброжелательно говорит директор.

– И там? – показываю я на кресло во главе стола.

– А вот здесь – нельзя, – улыбается директор и садится на своё кресло.

– Морфлот? – высказываю я догадку, зря, что ли, корабли строил.

– Подлодка, – ответил директор и добавил номер БЧ (боевой части), но я уже его забыл.

Часто руководители, создавая корпоративную культуру, берут в качестве прообраза правила, традиции и нормы успешного сообщества людей, которое им известно по собственному и непосредственному опыту.

Один берёт в качестве образца подводную лодку. Другой – футбольную команду. Третий – туристическую экспедицию. Были такие, кто в качестве прообраза брал принципы и правила своей семьи.

Что из этого выходило? Семья, что ж ещё. Печеньки и бесплатный кофе. Работа с утра и пока не кончится. Сотрудникам реально прощалось всё, включая кражи. Директор говорил: «Ну что поделывать: они же мои непутёвые дети».

И у каждой компании было понимание, кому тут не место.

В компании «подводная лодка» я провёл тренинг продаж. И в конце подходит ко мне один из участников.

- Константин, хочу посоветоваться.
  - Да.
  - Думаю увольняться.
  - В чём дело? – спрашиваю я.
  - Я самый лучший продавец в этой компании, но меня тут никто не уважает, – признался лучший продавец.
  - На тебя можно положиться?
  - В смысле? – не понял лучший продавец.
  - Ну, если потребуется, ты плечо подставишь?
  - В смысле? Это – работа. Я прихожу в девять и ухожу в восемнадцать. И продаю чуть ли не вдвое больше следующего по объёмам продаж продавца.
  - На подводной лодке очень важно, чтобы ты мог отдать свою жизнь, спасая лодку и экипаж.
  - То есть меня тут никогда не начнут уважать и приглашать на совещания?
  - Пока ты не вольёшься в движение.
  - Значит, надо увольняться, – сказал лучший продавец.
- А я пожал плечами: что я мог для него ещё сделать?

\*\*\*

Одна из причин, почему вы раньше не читали простой истины, что суть корпоративной культуры в том, кого отвергает коллектив, а сила корпоративной культуры – в ярости, с которой отвергается инакомыслящий, состоит в том, что если не знать этого, то можно и упустить, а если ещё есть установка замечать всё хорошее и не замечать всё плохое, то вот вам и объяснение.

Не торопитесь с выводами. Не злитесь на меня. Просто наблюдайте. То, что корпоративная культура отвергает инакомыслящих, не означает, что она отвергает **всех** инакомыслящих. Дальше – сами.

Наём персонала в компанию, которая стоит на стороне клиента

Конечно, вам придётся нанимать сотрудников из кандидатов, пришедших на собеседование. Есть ещё хедхантинг, но для массовых профессий его редко используют. Надо выбирать из того, кто есть, и потом доверить воспитание этих сотрудников корпоративной культуре. Одни люди легче поддаются такому воспитанию, другие сложнее. Одна из задач воспитания – понять, насколько близко индивидуальное мировоззрение кандидата вашему корпоративному мировоззрению. Большой ли путь должен пройти человек, чтобы стать человеком вашей компании, то есть лучшим её представителем. Ну, или хотя бы типичным представителем.

Задача понимания мировоззрения человека за время собеседования не такая уж простая. Я хочу поделиться с вами одним инструментом, если понравится – пользуйтесь. И помните: когда мы принимаем на работу человека, то меняем его. (А мы не можем не менять, если у нас сильная корпоративная культура и жизненная позиция «мы на стороне клиента».) На рынке труда людей с нужным нам мировоззрением примерно ноль. Согласен: если писать цифры после запятой, то 0,5%.

Я много раз участвовал в найме сотрудников, по большей части это была работа в рамках консалтинговых проектов. Моя задача всегда была в том, чтобы понять систему ценностей человека и его мировоззрение. После этого было понятно, насколько человек вольётся в движение. Если я стану рассказывать истории, какие случались на собеседованиях, места не хватит. Поэтому буду краток. Всего две истории.

Участвуя в работе по найму сотрудников для одного клиента, я проводил предпоследнее интервью, и оно записывалось на видеокамеру. Видеокамера стояла открыто у меня за спиной, и я говорил кандидату, зачем мы ведём запись и почему наличие камеры в его интересах. Помню, лишь один мужчина за всё время отказался от видеозаписи.

Я включал камеру и говорил: «Расскажите о себе».

– Вот там, перед вами, моё резюме. Если не лень, прочитайте, пожалуйста, я подожду, – обычно говорил кандидат.

– Я познакомился с резюме, оно нас заинтересовало, поэтому вы здесь. Я бы предпочёл, чтобы теперь вы о себе рассказали. Пусть ваш рассказ начинается примерно так: «Я, Харский Константин Викторович, родился 18 мая 1963 года в посёлке Романовка Саратовской области в семье медиков...», – показывал я пример.

Кандидат начинал рассказывать, и через пять минут я знал про него всё, что мне надо было знать. Ну, хорошо: через десять минут и почти всё. Мы уже говорили, что в памяти не содержатся данные. В памяти содержатся истории, и по тому, какие истории, о каких событиях из своей жизни рассказывает человек, можно понять очень многое. Особенно если помнишь, что ценности определяют, какие возможности видит человек, и определяют, какой выбор он делает перед камнем на развилке.

Если кандидат справлялся с этой задачей, я говорил: «Чтобы принять окончательное решение, мне надо проверить ваши лингвистические способности». Да, небольшая манипуляция, чтобы отвлечь внимание человека от того, что я дальше сделаю. Пока кандидат, как и вы, думает: «Что такое лингвистические способности?», я протягиваю ему картинку (рис. 1).



Рис. 1

И произношу инструкцию.

– Дайте название этой картинке. Перечислите действующих лиц и дайте им краткую психологическую характеристику. Расскажите, что происходило до этого момента, что происходит

сейчас, чем всё закончится. Ваш рассказ должен быть интересным и продолжаться не менее пяти минут. Начинайте прямо сейчас.

Если я чего-то не мог понять, когда кандидат сообщал автобиографию, то после рассказа по этой картинке я знал всё, что надо.

Считайте, что это – проективный тест. Нельзя написать, как следует трактовать историю кандидата. Надо слушать между строк, если вы понимаете, что я имею в виду. Попробуйте. Вам ещё и понравится.

Вторая история немного напряжённая, но я должен вам её рассказать. Время от времени к вам на собеседование будут приходить кандидаты, и они будут вам нравиться, но брать их на работу немного рискованно.

Однажды на тренинге для кадровиков я сказал, что к ним на собеседование может прийти кандидат и переиграть их. Участники загудели: «Константин, мы столько провели собеседований, что любого видим насквозь». Я хотел просто немного отрезвить участников. А получился ледяной душ. Прошло много лет, а мне всё ещё стыдно. Я взял четырёх кадровиков, чтобы хоть как-то уравнять силы, и сказал им: «Проведите собеседование со мной. Не дайте мне перехватить инициативу». Я думал, что один к четырём – это более-менее честно. Но после второй моей фразы все четверо выпали в осадок. Они даже не предполагали, что кандидат может так себя вести и такое говорить вслух. Не буду писать точную фразу, но если говорить вообще, то я сказал правду, и произнесённая правда выключила кадровиков. Наступила тишина. Я думал: «Как же мне с ними дальше эту сценку сыграть, чтобы они победили?» Тут к нам подходит девушка, ставит стул и говорит: «Можно я с вами проведу собеседование?» Я рад, что нашёлся выход из ситуации и на примере происходящего многому можно научиться. Девушка берёт блокнот и вырывает страницу...

Я лучше процитирую «Большую перемену», а то станете делать из меня монстра.

\*\*\*

(Наталья, тренер по продажам, тестирует Матвея – главного героя книги.)

...

– Да, потому что, если бы вы курили, то знали: курение вас убьёт..., – начал Матвей.

– Не меня! Я не курю! Вы уже забыли?!

Наталья грубо прервала Матвея и, говоря, показывала на него своим указательным пальцем.

Матвей понял, что коснулся чего-то важного и болезненного, но решил продолжить.

– Если бы вы курили, то знали, что курение убивает когда-то потом, а ломка от отсутствия никотина и автоматизмы, которые выработались в голове, будут уже сейчас. Курильщик, покупая сигареты, решает ближайшую проблему: он избавляет себя от ломки. В этом его жизнь лучше. А что будет потом, он будет потом решать.

Наталья больше не слушала Матвея. Она выглядела злой, разочарованной, готовой встать и уйти. Матвей замолчал. Наталье потребовалось около пяти минут, чтобы взять себя в руки. Матвей молча пил кофе и смотрел в окно.

– Это всё? – жёстко спросила Наталья.

Матвей понимал, что она больше не способна воспринимать информацию, и, хотя ему ещё было что сказать, ответил: «В общем и целом – да».

Наталья перевернула страницу своего блокнота. Вырвала чистый лист, и Матвей знал, что сейчас она скажет. Она скажет: «Продайте мне это». Хотя, и Матвей это знал, это не было собеседованием, она не принимала Матвея на работу. Матвей решил не перечить, а посмотреть, что будет дальше.

– Продайте мне этот листок, – сказала Наталья и крепко сжала губы, превратив их в тоненькие полосочки. Наталья всем своим видом показывала: «Никогда, ни при каких обстоятельствах ты не продашь мне этот листок бумаги».

Матвей знал свой мозг. Насколько это возможно, конечно. Он знал, что в стрессовой ситуации мозг предложит решение, просто ему надо дать пару секунд для поиска. Покупатель, в данном случае Наталья, не заметит этих секунд, потому что больше занят собой и мыслями о том, как это Матвею удалось так вывести его из себя.

Матвей понял, что этот листок продать будет сложно. Наталья знает, что на листке ничего нет. Это листок из её блокнота. В этом листке нет никакой ценности, никакой интриги... Всё! Пазл сложился. Мозг нашёл решение. Теперь Матвей переходил в особое состояние сознания, которое, честно говоря, ему очень нравилось. Он становился зрителем того, что делает его мозг с покупателем при помощи тела Матвея. Но сам Матвей находился в стороне и был наблюдателем.

Матвей взял со стола ручку, на секунду задумался. Что написать на листке? На нём надо что-то написать, и тогда листочек приобретет дополнительную ценность. Наталье будут любопытно, что там написано. Надо написать так, чтобы она не видела. Надо нарочито закрыть текст рукой, чтобы породить в ней любопытство. Матвей написал свой номер телефона. Ему было важно, чтобы Наталья поняла: пишется разумный текст, а не какое-то там «каля-маля».

Матвей сложил листок бумаги несколько раз. Посмотрел на Наталью. Её лицо по-прежнему выражало: «У тебя нет ни единого шанса». Матвей знал, что на любые его предложения Наталья ответит «нет» и сделает губы, как сейчас, тонкими линиями.

– Купите этот листок, – прямо предложил Матвей.

– Нет, – сказала Наталья торжествующе. Её глаза говорили: «Такой фигни я не ожидала от продавца, о котором столько говорят».

Матвей смотрел на листок бумаги и молчал. Он знал, что говорить. Ему была нужна пауза и драматизм. Не отводя взгляда от листка в руках, но при этом видя Наталью боковым зрением, Матвей продолжил.

– Иногда человеку нужно что-то поменять в своей жизни...

Матвей не смотрел на Наталью, но увидел, как она согласно кивнула. Чуть-чуть, едва заметно. Если бы Матвей смотрел на неё, Наталья была бы в образе и сдержала порыв, но Матвей не смотрел на неё, бороться с ним не было смысла, и Наталья не сдерживалась.

Матвей поднял глаза на Наталью. И тем же голосом, тем же тоном, после такой же паузы...

– Иногда встреча может полностью изменить жизнь...

Наталья кивнула и только потом поняла, что кивнула. Но она уже не могла контролировать себя.

– Иногда лист бумаги может изменить жизнь...

Наталья кивнула. Она была готова заплакать.

– Этот лист бумаги изменит вашу жизнь... – сказал Матвей, протягивая сложенный лист бумаги Наталье.

Наталья протянула руку к листку бумаги.

– Сто рублей, – сказал Матвей, отводя руку с листком бумаги от Натальи.

Наталья, не отводя взгляда от листка бумаги, взяла свою сумочку, висевшую на спинке стула.

За спиной Матвея раздались аплодисменты, и Наталья очнулась от магии.

– Это что-то невероятное! Поверьте, я видел жизнь, – к столу подошел дядя Саша. – Молодежь, позвольте присесть. Как говорила моя жена в молодости: «Саша, ты никому не мешаешь, даже мне, так что ешь». Что вы здесь репетируете? – спросил он, обращаясь к Матвею.

– Продажам учим друг друга.

– Наташенька, девочка моя, обратите внимание, Матвей такой молодец, что второго вы найдете разве что в Одессе. Но он будет старым, седым и у него будет «альцгеймер». Матвей – другое дело. Он тут, с нами.

– Да, Александр Александрович, я уже в полной мере поняла.

– Подумайте, купила бумажку за сто рублей и что-то поняла! Когда я говорил своей жене: «Так, я тебя понял», так она мне отвечала: «Сначала стань женщиной, потом еврейкой, потом выйди замуж за тебя. Потом поймёшь, и то я не уверена». Наташа, вы должны хорошо научить Матвея всему, что знаете!

\*\*\*

Я хочу сказать, что на собеседование к любому из нас может прийти кандидат и переиграть каждого из нас и, конечно, меня тоже. Просто надо об этом знать. Ничего больше. Знать и контролировать, на чьей стороне инициатива. Вполне возможно, перед вами сидит лучший продавец всех времён и народов. Вполне возможно, вам нужен именно такой человек на вакансию. Ради бога, возьмите его на работу, кто же против! Просто знайте, на что он способен. Сделайте его тренером.

## Внутренняя клиентоориентированность

Обещаю, это будет самый короткий параграф книги. Время от времени мне, как консультанту, говорят, что в компании проблемы с внутренней клиентоориентированностью. Были даже такие заказы, когда мне говорили: «С клиентами мы ещё кой-как умеем работать, а вот между собой – нет. Сделайте что-нибудь».

Делаю.

Внутренняя клиентоориентированность – это корпоративная культура и правильный баланс ожиданий и требований. Про культуру вы уже всё знаете. Про баланс ожиданий и требований пойдёт речь в главе «Клиентоориентированность».

Вот и всё, что я могу сказать про внутреннюю клиентоориентированность.

Что делать?

В подавляющем большинстве случаев вам нужно **пересобрать вашу корпоративную культуру**. Даже если вы крутая и клиентоориентированная компания, то где-то в тёмном углу вашего корпоративного мировоззрения присутствует, по меньшей мере, одно убеждение, которое надо найти и выкинуть на помойку.

Если вы не крутая и не клиентоориентированная компания, то вам придётся начинать с самых основ культуры. Это тяжело, и нет одного пути, который был бы описан в книге. Путь предстоит вам найти. Я только, как мог, описал, что вы должны искать и как. Сейчас я вернусь к «что» и «как», но прежде надо сказать следующее.

Если вы не верите, что начинать надо с культуры, если вы не верите, что имеющуюся культуру надо как следует перетряхнуть, потому что не вы занимались её построением и не вы сейчас определяете, кому не место в коллективе, если вы не верите или думаете «и так сойдёт», то нет ни одной причины, по которой вам стоит продолжать читать эту книгу.

Почему я так строг? Потому что я хочу менять вашу жизнь к лучшему. Если вы начнёте с культуры и преуспеете, то всем скажете, что Харский – молодец. Если вы начнёте с продаж, устанете, вспотеете, и ничего не изменится, то всем скажете, что Харский не знает, о чём пишет.

Давайте так. Вы имеете право сказать, что Харский не знает, о чём пишет, если в открытом публичном пространстве напишете примерно так: «Наша компания называется ХХХ. У нас крепкая корпоративная культура, и мы нетерпимо относимся к ..., каждый сотрудник знает истории о том, кто мы, где еда и где враги, каждый сотрудник разделяет мировоззрение компании, знает, что клиентоориентированность – оценка, которую нам ставит клиент, во всей своей работе мы стоим на стороне клиента и заботимся, чтобы жизнь клиента после встречи с нами стала лучше. Основные усилия мы тратим на совершенствование продукта. Наши технологи и экономисты знают своё дело, но у нас нет прибыли, и в этом виноват Харский».

Запомнили текст упрёка? Его я готов принять, но если вы решите, что с вашей случайно сформировавшейся корпоративной культурой вы можете стать компанией мечты, то нет. Не сможете.

Задача номер один – пересобрать корпоративную культуру.

В задаче «пересобрать корпоративную культуру» задача номер один – понять, кому не место в вашей компании, и сделать так, чтобы вашу точку зрения принял и разделил коллектив, и чтобы именно коллектив (а не вы) стал нетерпим к врагу вашей корпоративной культуры. У вас одна попытка на пять лет. То есть, если вы неправильно определите врага, то в следующий раз, чтобы не сместить коллектив, вы сможете это действие повторить через пять лет, когда ваша ошибка позабудется. И она позабудется, если в коллективе не возникнет история про вашу ошибку. Вы ведь всё это уже знаете из прочитанной главы. Я просто повторяю план действий.

Представить, что вы взяли и с первого раза правильно поняли, кому не место в вашей компании, ну, извините, невозможно. Может быть, вы предыдущие десять лет только и думали об этом, а теперь осознали? Задача определить врага уже сложная. И с её решения вам надо начать. Потом встанет задача через сторителлинг (специально созданные и передаваемые истории) внедрить свою точку зрения и сделать так, чтобы коллектив её разделял. А потом посмотреть, как относится ваш коллектив к сотрудникам, которые описаны как «враги корпоративной культуры».

Выполняя эти две сложнейшие задачи, вы можете натворить дел, если будете торопиться. Не нужно торопиться. Нужно держать в голове, что в итоге у вас должна быть компания, которая стоит на стороне клиента. Вот цель!

Когда в вашей компании создана основа правильной корпоративной культуры, когда все сотрудники знают, кому здесь не рады, кому здесь не место, то поворачиваем гайку на ещё один оборот. (Ну что, вы не слышали выражение «закрутить гайки»?)

Создаём истории на темы трёх столпов корпоративной культуры:

● Кто мы? (Корпоративная идентичность.)

● Где еда? (Что мы должны делать, чтобы у компании была прибыль. И ради бога – ни одной истории про то, что надо быть нацеленным на результат. Потом поймёте.)

● Кто враг? (Тут и про тех, кому мы не рады, и про конкурентов, и про пандемию. И всё это должно заканчиваться: «И вот так вот мы с этим справились».)

Теперь план понятен?

Хорошо, тогда поговорим о главном.

## Продукт

Главный секрет клиентоориентированности прост, как угол дома, но в своей реализации требует грандиозных усилий, и поэтому многие компании стремятся найти обходной путь. Сконцентрируйтесь на продукте. Сделайте его безупречным с точки зрения потребителя. Сделайте его простым и безопасным. А когда преуспеете в этом, то сделайте его недорогим.

Главный фокус внимания клиентоориентированной компании должен быть на продукте. Сопутствующий сервис. Гарантийное обслуживание. Маркетинг. Реклама. Организация продаж. Всё, безусловно, важно, но начинает иметь значение, только если у вас продукт, достойный внимания.

Приехал отдохнуть в один городок. С приятелем едем на авто, и тот показывает мне на дом.

– Видишь дом? – спрашивает приятель.

– Вижу, – говорю я.

– Москвичам построили, – говорит приятель.

– Спецпроект, что ли? – интересуюсь я.

– Нет, местные в этом районе не купят ни за какие деньги. Потому что знают, как называется этот район. Тут днём без штанов остаться можно. Ограбят просто из куража, – объяснил приятель.

– А москвичи? – испугался я за столичных жителей.

– Да чего их жалеть: они богатые, – сказал приятель доброжелательно и объяснил логику застройщика: – Местные покупают дом в микрорайоне, а иногородние покупают дом в городе. У них другой масштаб карты в голове.

– А что будет, когда москвичи узнают, что дом в криминальном районе построен?

– Проблемы будут, – дальновидно предположил приятель. Потом ему пришла какая-то мысль, и он встрепенулся: – У тебя кто-то из знакомых покупает квартиру в нашем городе?

– Да вроде нет, – сказал я.

– Уф.

– Поехали чуть быстрее из этого криминального района, – предложил я, увидев, что три парня на остановке внимательно смотрят на наш дорогой автомобиль.

Делайте хорошо, и будет хорошо. Примерно так мог сказать любой мудрец и был бы прав.

Вы всё хорошо знаете, а значит, для меня большая мука писать прописные истины.

Соберите рабочие группы. Возьмите туда тех, кто вечно ноет, что можно сделать лучше. Позвольте людям создавать продукт для людей. В рабочей группе должны быть и экономисты, и технологи. Но не они должны устанавливать границы: «себестоимость не выше 30 рублей» и «металл мы не можем в этом месте использовать». Позвольте рабочим группам нарушать незыблемые границы.

В банках всегда «топили» за важность. Банкир – значит, важный. Стол, компьютер, кресло и – табуретка для клиента, чтобы он, собака, знал, к кому пришёл на поклон.

Однажды в одном банке я попросил руководителя прийти со мной в отделение. Он пришёл, встал так, чтобы его не видели сотрудники, и я попросил его посмотреть в зал, на клиентов.

– Что не так с клиентами в вашем отделении?

– Они сидят одетыми, им жарко, и, может быть, стоит поставить вешалку?

– Что ещё не так?

– Очередь?

– Что ещё не так?

– Не знаю.

– Посмотрите, в какой позе сидят клиенты. Что должен чувствовать клиент, сидящий в такой позе?

Клиенты, все как один, сидели на самом краешке стула, всем телом подавшись к менеджеру с просящим или даже умоляющим выражением лица. Руководитель заметил всё это.

– Эти клиенты любят ваш банк?

– Пошли в кабинет. Будем думать, что делать. Я надеялся, что проблема всего лишь в вешалках.

В банке была создана рабочая группа. Не дело руководителя диктовать, как должно быть. Он будет исходить из своего опыта и своих оценок. А нам нужен клиент, его опыт и его оценки. Рабочая группа пошла в народ, а потом сделала предложения.

Создавайте продукт через рабочие группы. SCRUM, Agile, холакратия – всё к вашим услугам. Всё сработает, если вы правильно настроили корпоративную культуру. Всё вас разочарует, если вы «тигров» собрали в клетке и приказали им быть новаторскими «тиграми». «Тигры» привычно смотрят в рот «дрессировщику» (ведь оттуда вылетают команды), но «дрессировщик» сам в смятении. И после этого лучшее, что вы можете сделать, – разочароваться в SCRUM. Не работает!

Ну так и Йосе не понравился голос Шаляпина. Правда, самого Шаляпина Йосе не слышал, ему Фима напел.

Максимально вовлеките в разработку продукта будущих клиентов. Дело не в том, что это модно или не модно. Это всего-навсего разумно.

Работаю с одной компанией. Стоит задача понять, что нужно покупателям. Как всегда, люди приходят в торговый зал, смотрят, трогают, но не покупают. По определённом алгоритму на выходе клиенту, который не купил, выдавалась открытка – приглашение на ланч. На ней было написано, что приглашение действует на этой неделе. Что за столом могут поместиться пять человек, что компания оплатит обед, что алкоголя на столе не будет, что во время обеда мы будем говорить о нашей компании и товаре.

Записывались люди. И два человека, и пять. Бывало, и перебор наступал. Я приходил, все делали заказ, начинался обед, я в центр стола ставил диктофон, и начинался разговор. Человек тонко чувствует тему справедливости. И если тебя кормят, то справедливо сделать что-то полезное взамен. И присутствующие начинали рассказывать, почему пришли к нам. Где они были до нашего магазина и куда пошли после. Почему не купили и при каких условиях они купили бы.

Не знаю, почему продавцы недвижимости не используют такие встречи. Мы узнавали невероятно ценные данные и меняли компанию к лучшему.

## Продукт прежде всего

В последних редакциях ISO 90001 указывается, что организация должна проводить мониторинг информации, касающейся восприятия потребителем выполнения организацией его требований, как одного из способов измерения работы системы менеджмента качества. Должны быть установлены методы получения и использования этой информации.

Регламент определяет, что в организации должны быть документально установлены методы получения информации, связанной с тем, насколько (степень удовлетворённости) заказчик (потребитель) удовлетворён качеством поставляемой продукции (оказываемой услуги), а также сотрудничеством с организацией в целом (сроки поставки, частота информирования заказчика по ходу производства продукции (услуги), готовность выполнения пожеланий заказчика, отличных от ранее сформулированных, и т. д.).

Клиентоориентированность – это усилия компании по созданию совершенного продукта, который эффективно решает задачу покупателя и стоит настолько мало, насколько это возможно.

Целый ряд документов конкретизируют требования регламентов ISO, в частности:

ISO 9001—2011. Системы менеджмента качества. Требования.

ISO 9000—2011. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

ИСО 9004—2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества.

ИСО 10001—2009. Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Рекомендации по правилам поведения для организаций.

ИСО 10002—2007. Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителя. Руководство по управлению претензиями в организации.

ИСО 10003—2009. Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Рекомендации по урегулированию спорных вопросов вне организации.

ГОСТ Р 54732—2011/ISO/TS 10004—2010. Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по мониторингу и измерению.

ГОСТ Р 53092—2008. Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению процессов в учреждениях здравоохранения.

ГОСТ Р ИСО 19011—2012. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента.

Для получения детальной информации вам следует обратиться к специалистам по сертификации. Я таковым не являюсь, но введение в ISO понятие удовлетворённости клиента переводит задачу повышения сервиса в высшую лигу.

И что особенно важно, и я хочу это подчеркнуть: клиентоориентированность – это товар или услуга надлежащего качества, удовлетворяющая потребителя.

## Делать то, что можно продать

В книге «Большая перемена» у меня есть любимый эпизод. Иногда читатели говорят мне: «Вот эта история про магазин подарков – это про меня». А я им каждый раз отвечаю: «Нет, ребята, это – про меня».

Напомню. Матвей с девушкой Калиной пришёл в магазин подарков. Матвей хочет купить это помещение, а владелица (Алла Борисовна) не продаёт, потому что у неё тут бизнес по изготовлению и продаже шкатулок из дерева. Между Матвеем и Аллой Борисовной уже идёт довольно напряжённый диалог, и вот моя любимая часть.

\*\*\*

– Вы почему делаете эти шкатулки и другие подарки? – спросил Матвей Аллу Борисовну.

– Потому что это красиво.

– ОК. Есть другие причины? – продолжает Матвей допытываться.

– Нет.

– Может быть, потому что это красиво, и вам они нравятся?

– Естественно, – соглашается Алла Борисовна.

– Что-то еще?

– Пожалуй, нет.

– Давайте проверим. Это красиво, вам нравится. И вы умеете это делать, – подсказал Матвей.

– Естественно, – согласилась Алла Борисовна.

– Алла, вопрос не в том, естественно это или не естественно. Вопрос в том, почему вы делаете эту продукцию.

– Подарки.

– Подарки. Почему?

– Вы уже сами всё сказали.

– А спорим, что не всё? Вы это делаете потому, что это вам нравится, вы это можете делать, и потому, что делаете это уже сколько лет?

– Десять. Нет, одиннадцать.

– Ага. Это красиво. Вам нравится. Вы это умеете делать. Делаете это много лет. Что-нибудь ещё?

– Теперь уже не знаю.

– Вы это делаете, потому что у вас есть оборудование.

– Тогда уже и материалы.

– И материалы. Всё?

– Потому что есть вывеска и магазин, в который тоже много вложено и времени, и денег, и души, – подсказала Калина.

– Да, и это тоже, между прочим, немаловажно, – с упрёком сказала Алла Борисовна.

– Слово «немаловажно» используется из-за ложной скромности, когда опасаются, что если сказать «для меня это очень важно», то над тобой будут смеяться.

– Магазин для меня очень важен, Матвей, – поправила Алла.

– Да, согласен. Спасибо, Калина.

– Теперь список исчерпывающий? Вы этим занимаетесь, потому что красиво, вам нравится, вы умеете это делать, вы делаете это много лет, у вас есть оборудование и материалы, у вас есть магазин и вывеска. Всё?

– Да.

– Нет, Алла. Не всё. Нет главного.

– Чего же это? Современного дизайнера?

– Нет.

– А чего?

– Покупателей. Такая жалость. Знаете, почему?

– Дорого?

– Нет. Потому что никому нет дела до того, что вы считаете красивым, что вам нравится, что вы любите и можете делать, до того, чем вы увлечённо занимаетесь одиннадцать лет, до ваших станков и материалов. Никому нет дела до вашего магазина и вывески.

– Это не совсем так, – Алла Борисовна не спешила соглашаться.

– Знаю. Время от времени. По той или иной причине. Кто-то заходит к вам в магазин. И вы ему говорите про скидки. И человек покупает. Это очень и очень плохо для вас.

– В каком смысле плохо? – не поняла Алла Борисовна.

– В том смысле, что у вас создаётся ложное впечатление, что вы занимаетесь бизнесом, и если бы рекламы побольше, или материалы получше, или станок поновее, то вы бы всем нам тут жару дали.

– Разве это не так?

– Нет. Это не бизнес. Это ремесленническая мастерская. Вы ремесленник, а это ваше ремесло.

– Ну и какая разница?

– Вы не можете продать этот бизнес, чтобы он без вас работал и приносил стабильный доход новому владельцу.

– Ну да, тут всё на мне держится, – с гордостью сказала Алла Борисовна.

– Как бизнесмен, вы должны этого всячески избегать. А как ремесленник, вы этим можете гордиться. Вы согласны, что это не бизнес, а ремесло?

– Согласна. И что с того?

– Вот что. Вы делаете то, что нравится вам, и пытаетесь продать это другим людям. Вы можете оказаться дальновидной и открыть новое направление, стать всемирно знаменитой и богатой. Вероятность такая есть. Некоторые художники шли против течения и вкусов современников. Жили в нищете и становились потом знаменитыми.

– Я не в нищете живу.

– Я не про вас говорил. Я говорил про художников. Вы можете идти своим путём. Имеете право. Но если вы хотите продаж при жизни, то надо делать не то, что красиво, а то, что пользуется спросом.

– На потребу?

– На потребу. Вы должны сделать выбор. «Я – художник, я знаю свой путь и пойду по нему, чего бы мне это ни стоило» или «Я – предприниматель, я хочу получать прибыль, и поэтому должен делать то, за что люди готовы платить».

– А можно посередине?

– Вы, Алла, сейчас посередине. Ни то, ни то. И именно это меня огорчает больше всего. Сколько вы сил тратите, сколько времени теряете! И всё впустую. Вы кормите дохлую птичку.

– Что?

– Неважно... У меня к вам предложение... – начал было Матвей, потом услышал, как открылась внешняя дверь. Вероятно, в магазин входит покупатель. Матвей одним движением скинул куртку и бросил её за прилавок. – Я – ваш продавец. Вы – кассир. Что бы ни происходило – молчите.

\*\*\*

Многие, многие, многие компании делают то, что умеют делать, вместо того чтобы делать то, что можно продать. Чтобы понять, что можно продать, надо идти к покупателю и говорить с ним, и наблюдать за ним. Сделайте правильно, не будьте, как Алла Борисовна.

Делать то, что меняет жизнь клиента к лучшему

Я не собираюсь примерять на себя роль проповедника. Я пишу свои мысли для компаний, которые хотят встать «на сторону клиента». Только для них. Компании, которые стоят на стороне «максимизации прибыли», могут читать другие, даже более полезные книги.

Чтобы быть «на стороне клиента», нужно создавать продукт, который меняет жизнь клиента к лучшему, в этом миссия клиентоориентированных компаний. Менять жизнь клиента к лучшему, а в конечном счёте – менять к лучшему этот мир, если вы такой же романтик, как я, и верите в людей.

Порой случается так, что компания делает полезные, но непривычные вещи, а потребители не готовы к этому продукту. Просто не понимают его. Не верят. Не хотят менять свои привычки. Мы наблюдали такое в сфере строительства. Производители строительных материалов создают новые стройматериалы, а клиенты покупают привычный кирпич. От кирпича понятно, что ожидать в эксплуатации. Да, есть такая задача. И пути решения задачи понятны – просвещение, что же ещё.

Компания, стоящая на стороне клиента, не только удовлетворяет спрос и меняет жизнь покупателя к лучшему, она и развивает его вкусы, улучшая продукт. Делая то, что клиент не заказывал. Генри Форду приписывают слова: «Если бы я спрашивал клиентов, то они сказали бы, что им нужны более быстрые лошади». И первые автомобили пугали горожан. И железную дорогу поначалу считали дьявольской игрушкой.

Клиент не всегда является источником идей для развития. Иногда компания оказывается дальновиднее. Слон – это и хвост, и нога, и пузо. Ничто не отрицает другого. Не думаю, что Форд говорил: «Никогда не слушайте клиентов, не наблюдайте за ними и не задавайте им вопросы». Когда клиент говорит дело – надо прислушаться. Когда компания знает лучше – надо так и делать. И способность отделить одно от другого отличает выдающихся предпринимателей от нас, обычных людей.

## Истории моих друзей

Я попросил своих друзей написать, что они думают о сервисе и о том, что главное в деле развития сервиса – не что иное, как продукт. Самые лучшие из моих друзей прислали свои мысли. Если вам есть что добавить, то заходите на сайт [cco.com.ru](http://cco.com.ru), в раздел книги «На стороне клиента» и пишите про свой опыт. Он будет интересен и полезен всем.

Читая тексты своих лучших друзей, я снова и снова ловил себя на мысли: «Как хорошо, что мы все разные! Осталось только научиться понимать друг друга».

## Про «Точку» и про сервис

«Точка» начиналась шесть лет назад. Это была маленькая, но гордая компания, одержимая идеей сделать мир удобным для предпринимательства. У нас было 300 сотрудников и пара тысяч клиентов, которые вернулись к нам из рухнувшего «Банка24.ру». Сейчас в «Точке» обслуживается более 400 тысяч клиентов, мы занимаем 8% рынка малого бизнеса в России. 70% клиентов рекомендуют нас своим друзьям и знакомым – это самый высокий индекс лояльности на рынке.

В «Точке» всё построено вокруг клиента. Предприниматель тратит много сил, ресурсов и энергии на создание и продвижение своего дела, а наша задача – сделать так, чтобы «банковская рутина» не отвлекала, а даже помогала развиваться бизнесу.

Система выстроена так: все команды в «Точке» получают обратную связь от клиентов по своим направлениям, и прежде чем создавать или менять продукт, команды проводят не только глубокие клиентские исследования, но и встречи с клиентами.

Очень важно относиться к своему клиенту как к партнёру, общаться с ним на «человеческом языке» и не мучить его ненужными терминами. Именно поэтому в поддержке «Точки» нет скриптов. Совсем. Мы, наоборот, учим ребят говорить не «денежные средства», а «деньги». Кажется, это несерьезно для банка? Я считаю, что понятное и простое общение гораздо важнее.

Пункт, который является одной из наших основ, мы почерпнули из Agile-манифеста: «Люди и взаимодействия важнее процессов и инструментов». Ребята, которые общаются с клиентами напрямую, могут принять практически любое решение по вопросу клиента самостоятельно, без долгих согласований и ожидания подписей. Могут вернуть комиссию, сами, от лица клиента обращаться в налоговую, помогать по вопросам с партнерами. Недавно был случай: клиенту срочно нужно было доставить карту и справки перед его поездкой в командировку, но он уже находился у аэропорта, и через три часа у него самолёт. Ребята очень быстро подготовили справки и вместе с картой отправили с курьером в аэропорт, оплатив доставку самостоятельно. В итоге всё успели, клиент счастлив, и мы тоже.

Когда мы набираем людей в поддержку, то практически не смотрим кандидатов с опытом работы в другом банке, а особенно в «контакт-центрах». Гораздо сложнее учить людей быть эмпатичными и сервисными, чем банковским продуктам и законодательным нюансам. Поэтому основной фокус при подборе направлен на желание помочь и быть партнером для своего клиента. Ведь помимо того, что ребята решают вопросы и сложные ситуации клиентов, очень часто они разговаривают с ними на отвлечённые темы: обсуждают спортивные новости, помогают подобрать фильм или сериал или беседуют про путешествия. А ещё ребята из «Точки», по своему желанию, отправляют клиентам брендерированные подарки с бумажной открыткой, подписанной от руки. Такие приятные мелочи создают сервис и впечатления.

Также очень важно оставаться доступной и прозрачной компанией. Мы дали обещание нашим клиентам, что будем ежемесячно проводить онлайн-трансляцию всего того, что успели внедрить за это время. Мы в моменте получаем обратную связь и тут же готовы скорректиро-

вать свои подходы и сервисы, исходя из того, как реагируют на это наши клиенты. Это очень сложно и ответственно: необходимо выстроить систему так, чтобы все планы, задачи в бэклоггах и гипотезы доходили до клиента, чтобы нам было что показать и чем его порадовать.

Очень важно транслировать свои обещания для клиента и не отступать от них. Мы всегда гордились, что готовы отвечать за уровень нашего сервиса. Ошибки, к сожалению, бывают у всех, важно уметь их признавать и говорить об этом открыто. Если у нас случается некий сбой, и клиент в моменте не может воспользоваться необходимым сервисом – это больно. Помимо того что мы максимально сосредоточены на устранении таких вещей и на том, чтобы они не повторились, мы ещё возмещаем пострадавшим клиентам сумму ежемесячного обслуживания. И я рад, что клиенты ценят наш поступок. Буквально недавно в подобной ситуации мы получили такую обратную связь: «Ребята, вы меня не подставили, и я всё равно хочу оплатить свой тариф. И спасибо за открытость».

Во время пандемии в 2020 году отношения с клиентами перешли на новый уровень. Мы не только постоянно держали их в курсе обо всех законодательных изменениях, сообщали информацию о льготах и скидках, наша основная цель была – помочь выжить бизнесу максимального количества предпринимателей. Мы ввели беспрецедентные скидки, отменили все возможные комиссии за обслуживание на несколько месяцев. А также организовали фонд взаимопомощи предпринимателей и внесли в него живые деньги. Призвали дружественные нам компании и бизнесменов сделать то же самое, и многие откликнулись. В итоге общими усилиями мы оказали помощь на 140 млн рублей и помогли десяткам тысяч предпринимателей удержаться на плаву. Банально: людям было нечем платить аренду и зарплату своим сотрудникам, вносить какие-то регулярные платежи. Они звонили и писали в «Точку», рассказывали о своей ситуации, просили помощи, а мы безвозмездно и без каких-либо бумажек и доказательств отправляли им деньги. Кому-то 10 000 рублей, кому-то 20 000. Мы делали то, что могли, и это спасло многих наших клиентов.

Нам не хочется останавливаться на достигнутом. Мы постоянно экспериментируем, внедряем различные workflow: работали с аджайлом, канбаном, последние пару лет используем систему холакратии. Всё это необходимо для того, чтобы компания была живая, не погрязла в бюрократии и в бумажках и не забывала, для кого она. Ведь если потерять контакт с клиентом – ты потеряешь всю ценность и уникальность своего бизнеса.

<https://tochka.com/>

## **Новая почта (Нова пошта)**

– Как мы внутри компании думаем и говорим про своего клиента? Как мы его изучаем и представляем?

Для Новой почты клиент – прежде всего. Customer is a king. И это не просто заявление, это часть бизнес-стратегии. Все услуги и продукты, все новшества, которые мы запускаем в компании, – они для того, чтобы улучшить клиентский опыт. Наша задача – прислушиваться к потребностям клиентов и быстро на них реагировать. А иногда даже и предвосхищать их запросы. Яркий пример – начало карантина в марте 2020 года. Украина ещё не объявила общенациональный локдаун, но мы уже понимали, что начинается эпидемия, и нашим клиентам будет важно чувствовать себя в безопасности. Поэтому в считанные дни мы создавали такое пространство безопасности во всех наших отделениях: сотрудники в перчатках и масках, дезинфекция помещений, разметка для безопасной дистанции, антисептики повсюду.

Мы понимаем, что должны быть гибкими для наших клиентов. И если мы видим, что сейчас у них есть потребность в медицинских товарах и лекарствах, значит, мы быстро разрабатываем и запускаем такую услугу.

Клиенту должно быть удобно и легко пользоваться Новой почтой. Поэтому мы изучаем клиентский путь, ставим себя на место клиента и стараемся минимизировать точки касания клиента и компании и выстроить все процессы так, чтобы они были направлены на максимальную скорость взаимодействия. Например, обслуживание в отделении. Мы видим клиента человеком, который умеет ценить свой ресурс. Поэтому стремимся к тому, чтобы, придя в отделение, он мог провести там не больше минуты и при этом получить качественную услугу. Для этого мы инвестировали в разработку быстрой и удобной информационной системы, создали и продолжаем усовершенствовать свои диджитал-инструменты – мобильное приложение, бизнес-кабинет, сайт. Например, клиент может быстро идентифицироваться через мобильное приложение Новой почты или приложение Дия, и оператор сразу же ему вынесет посылку. Кроме того, с помощью диджитал-инструментов клиент может оплатить своё отправление заранее, а может воспользоваться услугой автосписания. Она аналогична услуге, которую используют службы такси, когда средства списываются автоматически с заранее зарегистрированной банковской карты, как только клиент закончит поездку. Ещё у нас в отделениях есть зоны самообслуживания, и клиент может через приложение или бизнес-кабинет заранее оформить посылку, оплатить доставку и в отделении просто промаркировать посылку и оставить для отправки.

Сейчас наша цель в клиентском опыте – Life journey. Мы хотим стать клиенту партнёром на всю жизнь. Как никогда, сейчас ему важна стабильность, чтобы он чувствовал себя увереннее в этом мегатурбулентном мире. Ценность стабильности сейчас выросла в несколько раз. Людям очень нужна точка опоры, хотя бы минимальная уверенность в завтрашнем дне. При этом мало кто может дать людям эту стабильность. Мы стремимся к тому, чтобы такой компанией быть. Клиент должен знать, что несмотря ни на какие локдауны, ни на какие меняющиеся обстоятельства, если он будет нуждаться в чем-то (будь то лекарства, продукты питания и так далее), Новая почта ему это быстро и легко доставит. И доставит туда, где ему это будет удобно получить: в отделение, почтомат или домой. Или наоборот, если ему нужно будет продать свой товар во время, когда офлайн-торговля запрещена, он должен быть уверен, что сможет это сделать с помощью Новой почты.

– Как мы работаем с жалобами и предложениями?

Мы в Новой почте не боимся жалоб – для нас это возможность стать лучше. Наши каналы обратной связи максимально открыты. Клиенты могут нам позвонить в контакт-центр, оставить претензию в отделениях или рассказать о своих болях в социальных сетях.

Для нас жалобы клиентов – это возможность для роста. Каждый случай мы рассматриваем индивидуально, группируем все жалобы, выясняем первопричину и работаем с ней. Например, если это человеческий фактор, некомпетентность сотрудника – обучаем его. Если подобных жалоб становится много, мы понимаем, что есть какие-то недоработки во внутренних процессах, которые нужно устранить. Например, один клиент жалуется на какие-то сложности, и мы понимаем, что и у других клиентов, которые работают в той же отрасли или с тем же типом отправок, могут быть те же сложности. И устранять проблему нужно сразу для всей группы клиентов, не дожидаясь негативной реакции от других.

Для этого мы собираем группу из разных подразделений компании, берём какую-то проблему и устраняем её.

И в этом процессе мы не стоим на месте, а постоянно совершенствуемся. Так, в ноябре 2020 года мы запустили в национальном контакт-центре и социальных сетях компании пилотный проект Sorry program. Это программа работы с жалобами, которую мы используем, когда понимаем, что не можем решить проблему клиента с помощью стандартной компенсации или выдачи промокода на следующую бесплатную отправку или доставку. В рамках этого проекта мы используем два инструмента. Первый – отправка Friendly Boxes, наполненные приятными вещами (например, упаковка кофе, эчочашка и сумка, фитнес-трекер, набор инструмен-

тов), которые повысят нашему клиенту настроение. И второй – покупка в индивидуальном порядке вещей, которые были повреждены в процессе транспортировки, и, если понимаем, что наш сбой для клиента оказался значимым, добавить, например, игрушку для ребёнка клиента, доставку цветов или набор конфет. Вау-эффект от такой обратной связи превращается в благодарные отзывы и завершение диалога на положительной ноте. Мы становимся с таким клиентом ещё ближе, нам больше доверяют, так как он понимает, что может на нас опереться в любом случае. Бренд компании от этого выигрывает и визуально, ведь другие пользователи (друзья, подписчики, другие пользователи онлайн-площадок) видят фидбек и позитивное решение ситуации.

Мы получили более 80% положительных реакций наших клиентов на полученные подарки. По итогам пилотной программы было принято решение доработать проект, обновить и расширить ассортимент подарков и масштабировать в рамках решения вопросов клиентов.

А с марта 2021 года работа с процессами, вызывающими негативные отзывы и жалобы клиентов в контакт-центре и соцсетях, входит в КПЭ (ключевые показатели эффективности) топ-менеджеров компании.

– Как мы встаем на сторону клиента в реальных кейсах

Новая почта доставила за прошлый год более 300 млн посылок. По нашей статистике 99,97% из них доезжают до клиентов в целостности и сохранности. Иногда случаются форс-мажоры, человеческий фактор, но каждое обращение мы рассматриваем в индивидуальном порядке.

Мы прекрасно осознаем, что мы доставляем не просто посылки. Мы доставляем так необходимые больному лекарства, подарки ко дню рождения ребёнка, реквизит для важного мероприятия и так далее. Поэтому мы всегда стараемся становиться на сторону клиента.

Несколько кейсов для примера. Сейчас ковид, и мы доставляем много кислородного оборудования. Была отправка концентратора для клиента, который находится в реанимации. По техническим причинам посылка не была загружена в день отправки. Но в этом оборудовании остро нуждался клиент. Поэтому мы нашли курьера, который просто забрал посылку из отделения в Киеве и на легковом автомобиле доставил её клиенту в Ивано-Франковск по адресу.

Ещё один кейс. Этот случай произошёл с клиенткой, которая заказывала важный подарок. Отправитель ошибся в номере отделения, когда отправлял товар, переадресацию сделал поздно, и посылка поехала не в то отделение. Таким образом, срок доставки был увеличен на один день. Хотя ситуация произошла не по вине Новой почты, клиентке был отправлен подарок как раз накануне её дня рождения. Она была довольна, поблагодарила сотрудников отделения и написала благодарный пост в соцсетях.

Ещё одна история клиентки, которая заказывала для своей дочки чашку, но по пути чашка повредилась. Клиентка, чтобы не расстраивать ребенка, просто выбросила чашку и написала об этом пост в соцсетях. То есть это не было официальной жалобой или претензией. Но нашей сотруднице эта ситуация запала в душу, и мы решили заказать не одну, а целый набор таких чашек и отправить клиентке и её дочке. Клиентка была очень удивлена и довольна.

Другой наш клиент заказывал деревянный трафарет для проведения свадьбы. Товар хрупкий, повредился во время транспортировки, клиент снял сториз, в котором отметил нашу компанию. Мы понимали, какой значимый это день для клиента, поэтому нашли, кто сможет сделать такой же. Затем оплатили заказ, и наш курьер отвез его к утру в место назначения. К свадьбе успели.

Такие позитивные истории решения проблем клиентов в Новой почте – обычная практика. Потому что для компании клиент – прежде всего, и даже если случился какой-то инцидент, сотрудники всегда его стараются быстро решить, чтобы клиент остался доволен.

<https://novaposhta.ua/>

## Санаторий «Знание»

Я однозначно убежден, что предприятие должно не просто предоставлять хороший сервис ради того, чтобы зарабатывать больше – задача, на мой взгляд, гораздо глубже.

Хороший сервис – это вообще не так уж и сложно, ведь у нас в стране общий уровень достаточно невысокий, поэтому выделиться в лучшую сторону можно через простые шаги и за короткий срок. Да, большинство руководителей и топ-менеджеров не всегда знают, как это сделать, тем более – не всегда умеют. Но вся необходимая информация есть в открытом доступе. При желании – легко найти и научиться.

Мой личный взгляд, основанный на более чем 30-летнем опыте управления компаниями и организациями в разных сферах бизнеса, экономики и не только (есть еще опыт в развитии некоммерческих проектов), позволяет утверждать, что задача владельца и/или генерального директора на предприятии должна быть иной!

Сделать Лучшее предложение в плане эффективности, сервиса, доступности цен и еще по ряду параметров для своих Клиентов и Партнеров на своем рынке в стране либо в мире, и оставаться таковым на протяжении десятилетий или еще дольше – вот задача, достойная настоящего владельца или руководителя бизнеса!

Стоит ли мечтать о меньшем?

Мне кажется, что без серьезных амбиций любой владелец компании или ее руководитель сразу обрезают себе крылья. Амбиции нужны и важны. Без них предприятие изначально обрекает себя на некий условно средний уровень, на котором всегда испытывает проблемы с продажами, доходностью, мотивацией сотрудников, лояльностью клиентов и партнеров... Да, бывают подъемы, ведь «прилив поднимает все лодки». Но будет ли это заслугой владельца и генерального директора?

Но легко сказать: «Нужны амбиции!», а как это сделать на практике?

Приведу свой пример. К концу 2011 года один из санаториев Сочи (речь про санаторий «Знание») пришел в достаточно проблемную ситуацию. Причин много – от отсутствия денежных средств на поддержание материально-технической базы в течение долгих лет, снижения спроса, ухода многих прежних ключевых партнеров по привлечению гостей.

В итоге – предбанкротная ситуация. Еще немного, буквально месяц-два, и арест счетов, отключение электроэнергии, претензии поставщиков и паралич всей экономической деятельности.

К счастью, владельцы не хотели подобного развития событий и предпринимали меры к поиску различных вариантов решения. Случай или providение, но мы с ними столкнулись и дальше уже обсуждение шло через совместные усилия.

Далее был мною предложен вариант исправления ситуации, расписан пошаговый план действий, подробно объяснены основные принципы в решении проблем и управлении имеющимися рисками.

Но главное, о чем бы я хотел здесь рассказать – это наша первая встреча с коллективом санатория, которая случилась буквально через несколько дней после решения владельцев о выборе дальнейшего пути развития предприятия!

Представьте – декабрь 2011 года. Серая холодная погода. Сотрудники собрались в конференц-зале, который не видел даже косметического ремонта уже много-много лет. Перспектив никаких – ведь в те времена санатории и пансионаты Сочи совсем не были избалованы клиентами в зимний период.

А еще – все в страхе, ведь совсем недавно именно эти сотрудники подписывали коллективное письмо в адрес владельцев, чтобы те ни при каких обстоятельствах не приглашали меня на работу. Мол, совсем плохой человек. Продаст всё с потрохами...

Итак, старый зал. Испуганный коллектив. И ничего хорошего в будущем не предвидится. Вышел в центр зала. Поздоровался. Сказал пару дежурных фраз.

И предложил начать общение с того, чтобы определиться с целями для санатория!

Ведь, если есть общие цели и они привлекательны для обеих сторон – то тогда есть смысл что-то вместе делать дальше. А если цели не обговорены или не согласованы, то рассчитывать на успех точно не приходится.

Предложил Цель – за 3 года стать Лучшим санаторием Черноморского побережья Кавказа в сегменте «три звезды».

Взгляды нужно было видеть! Недоверие, непонимание, отторжение, шок – было всё, но только не массовая поддержка предложенного варианта.

А как можно ждать поддержку от людей, которые за долгие годы уже привыкли к тому, что всё плохо и лучше точно не будет?!

Смелым оказался зам. генерального директора по АХЧ – он поднял руку и поинтересовался: «А инвестиции будут?».

Пришлось переспросить аудиторию: «Разве вы слышали от меня что-то про инвестиции?»

«Нет, не слышали, но как же без них? Все же просто сыпется...» – вполне ожидаемо прозвучало в ответ.

Пришлось поинтересоваться у сотрудников – что они знают про основные жалобы гостей во всех отелях и санаториях, которые есть в Сочи и на других курортах.

«Грязно. Плохо убирают. Сервиса нет. Дорого. Еда плохая» – ответы были невероятно предсказуемы и понятны.

Еще несколько минут мы вместе с сотрудниками уточняли типовые причины недовольства со стороны гостей в адрес наших объектов размещения и в этом, как раз, весьма быстро пришли к согласию.

«А что вам нужно, какие инвестиции, чтобы сделать санаторий „Знание“ самым чистым, самым ухоженным и самым опрятным санаторием Черноморского побережья Кавказа и обогнать по этому параметру другие здравницы?» – этот мой вопрос многих заставил задуматься и обменяться взглядами...

«Да вроде как особо никаких инвестиций не нужно!» – прозвучало в ответ.

«Тогда еще вопрос: Какие нужны инвестиции нужны вам, чтобы стать самым радушным, самым гостеприимным санаторием Черноморского побережья Кавказа?» – я не давал спуска и продолжал гнуть свою линию в этой нашей уже интересной беседе с сотрудниками санатория.

«Да вроде и здесь не особо инвестиции нужны...»

«Тогда мы точно можем стать самым ухоженным и самым радушным санаторием, да еще и я. Как генеральный директор, приму решение о максимально выгодной цене путевки для гостей, но ваша задача будет сделать так, чтобы наша загрузка была №1 в сравнении с другими санаториями Черноморского побережья Кавказа! Как общее мнение – справимся?» – ситуация продолжала развиваться в нужную мне сторону и большинство сотрудников, все еще не веря в то, что это возможно, но мысленно уже где-то находила предложенный мною путь выгодным и для себя.

Понятно, что я не требовал от них невозможного. Все вымыть, убрать лишнее, навести порядок, сделать мелкий ремонт – это было под силу и никого не пугало. Было понятно и то, что с новой репутацией ухоженного, радушного санатория с путевками по доступной цене у нас действительно появлялся шанс изменить ситуацию к лучшему и обеспечить круглогодичную загрузку.

В итоге договоренность состоялась – коллектив взял на себя моральные обязательства обеспечить ухоженность, чистоту и порядок, быть максимально приветливыми и радушными, а мне, как генеральному директору, предстояло обеспечить разумную ценовую политику, обу-

чение для сотрудников, активную рекламу и привлечение гостей, хотя по последнему пункту нами был разработан совместный план действий.

Забегая вперед, скажу – уже за две недели декабря 2011 года мы получили больше заявок на сам декабрь, новогодние праздники и последующие месяцы, чем это было когда-либо раньше в прежние годы...

Выползая из той ямы, в которой был санаторий, пришлось долго и было это очень непросто. Но мы справились и с этой задачей. Уже осенью 2012 года, буквально через 10 месяцев после первого разговора с коллективом, санаторий получил престижную Премию в области курортного гостеприимства, а загрузка санатория в 2012 году оказалась намного выше, чем в 2011. Выручка увеличилась на 50 с лишним миллионов рублей и впервые в истории здравницы превысила 200 млн, причем мы ушли далеко за эту цифру.

В последующие несколько лет наш санаторий стабильно был в числе лидеров в стране по темпам прироста выручки, хотя владельцы санатория по-прежнему избегали инвестиций, а кредитами мы так и не пользовались – старались решать все вопросы за счет оборотных средств.

Летом 2019 года санаторий «Знание» был официально признан санаторием №1 в России по эффективности бизнеса. Наши усилия и многолетний труд позволили в достаточно короткий период пройти путь от самого «убитого» санатория в Сочи до Лидера санаторно-курортной сферы всей страны.

И главное спасибо здесь точно нужно сказать, во-первых, нашим гостям, которые поверили нам и сделали свой выбор в пользу поездки именно в санаторий «Знание» и, во-вторых, сотрудникам санатория, которые на своих плечах вывезли, в буквальном смысле вытащили на себе этот непростой воз имеющихся проблем и задач, с которыми мы столкнулись на этом пути.

Спустя много лет санаторий «Знание» продолжает придерживаться этой самой линии – предоставлять своим гостям возможность максимально эффективной заботы о здоровье при максимальных чистоте и радушии, разумеется, по самым доступным ценам в России и в мире!

А даже если иной раз что-то у нас не получается так, как бы нам того хотелось, мы однозначно стремимся к обеспечению именно такого результата!

Дмитрий Богданов,  
генеральный директор санатория «Знание»  
<https://www.facebook.com/apparel.sochi>

## **Привет! Меня зовут Дмитрий, и я трекер**

Вы, уважаемый читатель, обладаете пытливым умом, и преследуете в своём бизнесе амбициозные цели. Уже понимаете: что хорошо для клиента – хорошо и для бизнеса. С важной оговоркой: это должно быть хорошо для вашего клиента. Не для любого. Для вашего.

Итак, вы держите руку на пульсе рыночных тенденций. Стараетесь угадать, куда рынок двинется дальше, или, хотя бы, следуете за изменениями, стараясь не отставать. И делаете лучший продукт для...

А вот тут давайте остановимся и подумаем вместе. Означает ли то, что ваши шуфлядки действительно лучшие на рынке? Я сказал «шуфлядки»? Ну да, я не знаю, какой у вас продукт, а «шуфлядка» в наше время звучит так же абстрактно, как ваш продукт для людей, которые им не пользуются, хотя могли бы.

Значит ли то, что у вас новейшее оборудование, работающее с самыми совершенными технологиями, и выпускающими продукт с такой скоростью, что конкуренты понуро склонили головы, признавая, что вы производите лучший продукт? Соответствует ли ваша методология lean startup, six sigma, или что там у вас, потребностям клиента? Довольны ли клиенты тем, что

все поставленные КРІ в вашей компании исполняются на сто сорок шесть процентов? А вы ведь не зря этим гордитесь, правда? Столько трудов вложено. «Столько наших полегло» на этом поле боя.

Я почему на этом заостряю такое внимание? В процессе трекинга с предпринимателями из разных сфер и с разными размерами бизнеса, постоянно наталкиваюсь на один и тот же сценарий. Когда начинаешь расспрашивать про продукт, тебе начинают отвечать не про ценность этого продукта для потребителя, а про технологию производства, особенности самого продукта, его офигенный внешний вид, и даже о том, что «его хочется лизнуть».

А клиентам это всё, на самом деле, совершенно по барабану. Ну, кроме фанатов вашей технологии. И тех из них, кто искренне симпатизируют вашему бизнесу. Их совершенно не волнуют ни бережливое производство, ни шесть сигм, ни главный технолог – доктор наук, ни блестящий фасад вашего продукта, ни сверхумная начинка.

Их интересует только приемлемая цена. Удобство при использовании. Более короткие сроки поставки. Гибкость и мобильность в работе. Результаты. Исполнение. Работа с продавцом, которого они знают, которому доверяют и который способен вызвать улыбку на лице покупателя. И другие подобные вещи. Их совершенно не интересует, как вы этого будете добиваться.

А если копнуть глубже? Нужен ли им ваш продукт? На самом деле, нет. Им нужна та ценность, которую они получают, используя его. Это может быть решённая проблема. Как повезло тем из вас, чей продукт решает действительно крутую проблему клиента! Вам вообще не нужно и мизинцем шевелить, чтобы клиент купил. Сам придёт. Сам всё купит. А если у вас ещё и монопольное положение на этом рынке – то вам, при желании, будет труднее избавиться от клиента, чем его приобрести. Даже если вы по телефону вместо приветствия будете рычать «Чё надо?». Создавать клиенту всевозможные трудности. Просить «кинуть оплату на Сбер по номеру телефона». За год вперёд. Выполнять свои обязательства только тогда, когда у вас хорошее настроение, и только для удачливых клиентов. Как определить удачливых? Да вы же и определите. Просто методом тыка. Или, помните, как в анекдоте: «этих пригласи на собеседование, а этих (засовывая половину неразобранной стопки резюме в мусорное ведро) – не надо. Не люблю неудачников».

У вас так? Так зачем вы сейчас это читаете? Идите наполнять склады золотом.

Но скорее всего, даже если у вас всё хорошо с ценностью, у вас есть конкуренты. Или конечный, не очень большой рынок. Или то и другое. Потому вы не можете иметь бесконечную прибыль.

Немного сложнее тем из вас, кто решает не клиентскую проблему, а «всего лишь» задачу. Или выполняет для клиента какую-то работу.

Котлеру приписывают фразу «вы продаёте не дрель – вы продаёте дырку в стене». И, почему-то, многих устраивает такое объяснение. А если подумать? Нафига клиенту дырка в стене? И почему он сразу не построил дырявую стену?

Всё, оказывается, проще: Котлер не писал такую глупость. Просто человеческий мозг любит всё упрощать. Упрощать нужно. Кто же спорит? Но не более чем это необходимо.

А вот что написал Котлер на самом деле:

«Есть знаменитая история о том, как консультант, который пришел в компанию Stanley Works (производящую инструменты), сказал: „Вы продаете не сверла. Вы продаете дырки“. Не продавайте функции. Продавайте пользу, результаты и ценность».

И вот мы с вами закольцевали рассуждения. И опять вернулись к «пользе, результату и ценности». А как продавать эту самую ценность? Чтобы продать шуфлядку, не нужно думать, как шуфлядка, нужно «всего лишь» думать, как клиент. И не просто поставить себя на место клиента. Этого чаще всего недостаточно. А действительно думать, как он. Для этого нужно сделать три простых шага, которые, одновременно, очень трудоёмкие.

1. Поговорить с клиентами. И не просто поговорить, а по определённой методологии, которая является частью customer development. И носит название «проблемное интервью».

Это неудобно. Это трудоёмко. Это чертовски интересно!

2. Проанализировать интервью и обнаружить в них повторяющиеся паттерны. Действия клиентов. А почему они ищут решение. А как ищут? А что уже сделали? А почему результат их не устроил? А чего же в этом такого трудного? А какие эмоции они испытывают? И чем труднее для клиента – тем более сильные эмоции он испытывает – тем более глубокую и точную проблему вы откопали. На этой точке вы обнаружили свои целевые сегменты. С чем я вас и поздравляю!

3. Выделить главный целевой сегмент. Создать для него работающий прототип, он же MVP, он же «минимальный работоспособный продукт». Оценить юнит-экономику этого продукта (а вы точно сможете на нём зарабатывать?). Взять этот продукт и пойти к представителям главного целевого сегмента: «Вот смотри, мы с тобой пообщались, я сделал продукт. Это точно оно? То, чего ты так ждал?». Я упрощаю. Эта часть customer development называется «решенческое интервью». И оно, конечно, проводится несколько сложнее. Но суть вы уже ухватили.

4. Услышать возглас восхищения и забрать у клиента его деньги. Про себя подумать «надо было назначать более высокую стоимость». И пойти к следующему представителю главного целевого сегмента. Продать ему. Обойти всех. Убедиться, что вы всё правильно сделали.

5. И только теперь начать производить продукт.

Скорее всего, на шаге 3 вас будет ждать разочарование. И клиент состроит кислое лицо и скажет, что ему нужно было совсем другое. В этот момент важно сдержаться и не обвинять клиента в том, что он сам не знает, чего хочет. Ведь это действительно так! Клиент чаще всего не знает точно, чего он хочет. Потому что иначе бы он уже решил свою проблему и без вас. Просто, если так произошло, это означает, что вы копали недостаточно глубоко. И не дошли до уровня истинной потребности. Начинайте всё с первого шага.

А бывает и так, что в процессе проблемных интервью вы выяснили, что проблемы, которую вы придумали, на самом деле у клиента нет. Или есть, но другая. Или есть похожая, но для неё нужен совсем другой продукт.

Каким бы ни был результат – это просто отлично. Потому что вы сэкономили деньги, не начав производить то, что никому не нужно. Или нужно не тому количеству клиентов, или тому, но не за те деньги, чтобы ваша экономика сошла.

Ещё, вы сэкономили природные ресурсы. Которые конечны.

И, наверно, самое главное – своё время. Самый бесценный ресурс.

И у вас появилось время для того, чтобы сделать по-настоящему крутой продукт.

Если же все шаги из повествования выше оказались успешными, то ещё не время открывать бутылку шампанского «Кристалл». Всё только начинается.

Даже если у клиента есть проблема, задача или работа, для решения которых создан ваш продукт, то с большой долей вероятности на рынке уже есть кто-то, кто делает то же самое. Но по-другому. А с появлением вашего продукта у клиента не становится в кошельке больше денег. Их вообще, за не очень частым исключением, в конкретном кошельке больше не становится. Только меньше. Значит, ваш клиент должен кого-то «уволить», чтобы «нанять на работу» ваш продукт. Как пел Александр Васильев «прочь из моей головы!». Не так-то просто выкинуть из своей головы даже пустяковую штуку, а уж шуфлядку! И не только из головы: из привычек, записей, образа мыслей и действий, сложившегося распорядка дня, кошелька, наконец! Очень, очень много работы ещё впереди.

Трудной, сосредоточенной, но крайне интересной работы. Ведь даже после «увольнения» другого продукта, вас с вашим продуктом подстерегают опасности. Вас так же хотят «уволить» конкуренты. Как прямые, так и косвенные. Да и сам продукт не заканчивается только своей физической оболочкой (или виртуальной). Значение имеет буквально всё: опыт клиента

до начала покупки, во время неё, при доставке, при распаковке, при изучении продукта, при начале использования, при хранении, при рассказах о нём своим друзьям. И, даже, при утилизации.

Верхним уровнем этого опыта является не ваш продукт, а ваше сопровождение клиента по всем этапам его клиентского пути. В идеале, вы должны быть настолько незаметны, но настолько точны в расположении красной дорожки, что клиент почувствует неудобство, только если сойдёт с неё. Неудобство и беспокойство. А, значит, вернётся на вашу дорожку. И пройдёт бок о бок с вами столь долго, что принесёт вам огромный капитал.

В заключение хотел бы пожелать вам быть самим собой. Быть настолько хорошим для клиента, насколько вы сможете. Поймите, что ценят клиенты на самом деле и дайте им это. И, прошу вас, постарайтесь больше не потерять никого из них. Вы же сможете с этим справиться?

А, да, рассказывая о вас и ваших проблемах и задачах, я забыл рассказать, кто же такой трекер, и зачем он вам может пригодиться. Трекер – это специалист, который владеет перечисленными (и рядом других) методологий, сможет передать эти инструменты вам для вашей пользы, и подсветит вашу красную дорожку к успеху бизнеса. Ведь вы тоже клиент. Клиент трекера.

Дмитрий Кузин

[www.facebook.com/dmitriy.kuzin](http://www.facebook.com/dmitriy.kuzin)

## **Magnum: быстрый, честный, надежный**

В Казахстане есть объективные сложности для развития современного ритейла. В первую очередь, это сложности в логистике. На территории девятой в мире по размеру страны живут всего 18,8 млн человек, а расстояния между крупными городами превышают тысячу километров. Кроме того, Казахстан находится в географическом центре Евразийского континента и не имеет выхода к мировому океану, что осложняет внешние торговые связи.

65% казахстанского рынка ритейла до сих пор занимает так называемая «традиционная торговля» – базары и магазинчики, работающие «в серую». Лидер продуктового современного ритейла страны – компания Magnum Cash&Carry – решила использовать этот фактор как преимущество: не повторять все этапы развития ритейла в мире, а совершить прыжок, используя опыт коллег из наиболее развитых стран. Возможность не повторять чужие ошибки, а сразу взять лучшее за пример – уникальна, причём это касается как внедрения процессов, технологий, так и системы взаимоотношений с клиентами и между сотрудниками.

Два года назад компания приняла новую стратегию развития, сейчас активно расширяется, улучшает сервис и стала лидером в сфере по внедрению новых технологий.

Всего 14 лет назад, в 2007 году, история компании начиналась с единственного гипермаркета в самом крупном городе Казахстана – Алматы. Уже сегодня Magnum – это торговая сеть с сотней магазинов разных форматов – от малых «экспрессов» до огромных «гиперов» – в девяти регионах Казахстана. В этом году (2021-м) сеть выходит на новый рынок – в Узбекистан. Трансформация компании происходит не только в плане экстенсивного развития. Одним из ключевых изменений была постановка во главу всех приоритетов любимого покупателя. Именно так в «Магнуме» называют своих клиентов во всех внешних и внутренних коммуникациях. А в зале для совещаний всегда стоит во главе стола самое лучшее кресло, на спинке которого вышито «Клиент Magnum». Это место нельзя занимать никогда и никому из компании – ни топ-менеджменту, ни учредителям. В процессе любого совещания его участники оглядываются на незримо присутствующего в зале Покупателя, чтобы помнить о его пожеланиях и приоритетах.

Это стало настоящей философией компании – в процессе обучения персонала (в Magnum действует свой «Университет профессий»), где обучаются новички, а каждый действующий

сотрудник может пройти переобучение), во всех внутренних коммуникациях ценность Покупателя для компании прививается и звучит лейтмотивом в любых сообщениях.

Кардинально изменено отношение к жалобам покупателей. Каждый сотрудник сети должен воспринимать любое обращение покупателя как помощь компании: понимание этого факта прививается персоналу на всех уровнях.

Например, покупателя, сообщившего о найденном им несоответствии ценника (что может возникать при выходе товара из акции из-за недосмотра персонала магазина), компания благодарит и дарит ему презент в виде плитки любимого в стране шоколада «Казахстан». Скоро будет запущен онлайн-сервис «Народный контроль» – возможность сфотографировать любое нарушение в магазине и отправить через мобильное приложение. Сообщение поступит на мобильный телефон директора филиала и в головной офис, а покупатель быстро получит обратную связь. Если нарушение подтвердится, то ему будет отправлена благодарность и награда в бонусных баллах.

Magnum довел обработку поступающих жалоб и предложений до 100%. Скорость обработки запроса в зависимости от сложности – от десяти минут до двух часов. Компания выстроила интерактив с покупателями в трёх точках: непосредственно в магазинах, через контакт-центр и через службу SMM во всех популярных в Казахстане соцсетях. Топ-менеджмент компании участвует в рассмотрении всех вопросов и жалоб: для этой цели созданы обязательные к прочтению чаты между ответственными сотрудниками и их руководителями.

Аналитическая компания Socialbakers, клиентом которой стал Magnum в процессе своей трансформации, третий год подряд официально фиксирует стопроцентную обработку всех обращений в соцсетях. А по итогам 2020 года в рейтинге Socialbakers (работа с клиентами в соцсетях) Magnum занял 12-е место в мире среди всех клиентов из сферы ритейла.

Эффект такой идеологической трансформации уже хорошо заметен и измерим. Объективный процент обращений стал ничтожно мал по сравнению с возросшим покупательским потоком. Так, магазины Magnum посещает примерно 300 тысяч покупателей в день. Около трёх миллионов являются постоянными покупателями, а один миллион – членами клуба лояльности (Magnum club). При этом компания принимает всего около пяти тысяч обращений в месяц (из которых собственно жалобами являются порядка 50%). То есть пять тысяч каких-либо жалоб или предложений на примерно девять миллионов посещений, или 0,05%.

Глубина проникновения новой философии компании в коллективе постоянно повышается, что ставится приоритетом не только для HR и учебного центра, но и для всех руководителей подразделений. А отклик компания получает в виде растущего покупательского потока, увеличения числа клиентов, вовлечённых в клуб лояльности. Отзывы покупателей используются в виде кейсов для внутренних коммуникаций и обучения персонала.

Так, недавно в компании активно обсуждался пост в соцсети одного из покупателей:

Данияр Ибрагимов, клиент Magnum, г. Алматы: «Захотел сегодня стейк на ужин. Нахожусь в командировке, супруги рядом нет, питание нерегулярное. Думаю, устрой себе праздник. Благо, рядом есть Magnum, а там – небольшое уютное кафе. Подхожу к кассе заказать, а стейков, оказывается, нет. Спрашиваю: «А если куплю мясо и принесу вам, сможете приготовить?» Говорю: «Праздник у меня сегодня».

Парень согласился. Только, говорит, мясо будет жёсткое, его же надо мариновать. Здесь не поспоришь. Ну, говорю, хотя бы тогда мясо с овощами приготовьте мне. Тоже нет, оказывается, в меню, есть курица, рыба, а мяса с овощами нет.

В итоге нашел в ассортименте Magnum замаринованный стейк, оплатил на кассе и принес повару. Оказалось, пересменка, касса не работает, соответственно, нет гарнира и компота. Повар бегал куда-то за кассиром, но так и не нашёл его. После 15—20 минут поисков он предложил пойти с тарелкой оливье в обычную кассу. На оливье был штрих-код, говорит, они пробуют. Кассир немного сопротивлялась, т.к. такое впервые видела, но в итоге пробила.

Итак:

1. Он мог отказать, но приготовил.
2. Мог сделать без гарнира, но предложил вариант.
3. Стейк был отличный, красиво оформлен и подан.

По факту, это заняло максимум пару минут, но меня порадовало, что сделал он это по своей инициативе. Искренний сервис – делать больше, чем достаточно. Для меня это – клиентоориентированность и ориентация на долгосрочное сотрудничество. Ситуация win-win для всех сторон. Я доволен, праздник удался, моя лояльность к Magnum выросла. Magnum в выигрыше: я потратился на стейк и на волне хорошего настроения сделал ещё несколько покупок. Таких сотрудников надо ценить. Это – не выученная клиентоориентированность. За таких ребят надо держаться и продвигать!»

Пример сотрудника собственного производства Magnum был растиражирован на всю сеть, сотрудник поощрён: причём он воспринял поощрение с удивлением, будучи уверен, что просто сделал свою работу и следовал ценностям компании: «Любимый Покупатель должен уйти из магазина довольным!»

Чаще всего приятные отзывы покупатели оставляют тем, кто находится «на первой линии» общения с клиентами – кассирам и сотрудникам службы безопасности.

В период строгого карантина в Алматы в связи со вспышкой Covid-19, когда были закрыты практически все объекты сферы услуг и торговли (кроме продуктовых магазинов и аптек), один покупатель – известный казахстанский актёр и блогер Ерлен Телемисов – снял ролик-пранк, ставший в Казахстане вирусным. В нём актёр сначала громко возмущался тем, что кассиры Magnum рискуют своим здоровьем ежедневно и ежечасно, а затем, когда уже привлек внимание остальных покупателей, сменил тон и под их аплодисменты горячо поблагодарил сотрудников компании, работающих «на фронте». Вслед за этим в соцсетях прошёл своеобразный флэшмоб – признаний в любви и благодарности продавцам, аптекарям и врачам.

Покупатели нередко пишут в соцсетях слова благодарности сотрудникам Magnum.

«Хочу отметить вашего кассира-продавца Бахытжана. Он всегда приветлив, воспитан, покажет и расскажет, как лучше положить товар на двигающуюся ленту, чтобы товар не упал. Выражаю ему благодарность».

«Хотел выразить личную благодарность Акимбек Гаухар, за то, что нашла мою платёжную карточку и вернула мне её. Благодарю за профессионализм, доброжелательность и отзывчивость. Побольше таких кадров, сотрудников и людей».

Люди отвечают, что, например, сотрудники СБ приходят на помощь людям в любой ситуации – от оказания первой помощи при приступе эпилепсии до помощи в вытягивании застрявшей машины или даже тушении закоротившего авто.

Для большинства сотрудников Magnum такая клиентоориентированность стала обычной частью работы, неоспоримой ценностью, принципом, чья действенность и важность демонстрируется как руководителями, так и коллегами непосредственно в филиалах.

Торгово-розничная сеть №1 в Казахстане

<https://magnum.kz/>

## **На стороне клиента. Татьяна Спурнова**

- ТОП-20 деловых женщин России по версии Veuve Clicquot Business Woman Award.
- Консультант-практик по созданию и прокачке бизнес-проектов, проведению бизнес-стратегий, автор образовательных программ для предпринимателей.
- Ментор бизнес-акселератора PepsiCo.
- Эксперт, спикер, автор книг.
- Предприниматель с 2004 г., создала и управляет четырьмя бизнес-проектами:

– Основатель и генеральный директор Агентства стратегических событий MaxMedium (4-е место в TOP-30 агентств мира (Eventex2019), 5-кратное «Лучшее MICE агентство России»).

– Основатель и владелец бюро трансформаций бизнеса Татьяны Спурновой.

– EVENT DESIGN™ DIRECTOR RUSSIA и один из 12 тренеров методологии в мире.

– Основатель и продюсер проекта «Забег корпораций» – «Лучшего интерактивного мероприятия на открытом воздухе в мире», «Лучшего спортивного события мира».

Я невероятно благодарна Константину за возможность разделить с вами свои подходы к бизнесу. Книгу «Большая перемена», как часть программы внедрения сотрудников в мои компании, читают все мои сотрудники, а история про птичку – это уже притча, которой я с радостью делюсь с предпринимателями, а полезна она всем.

Ну а теперь поделюсь с вами своей философией сервисного бизнеса.

Начну с представления и расскажу о двух из своих четырёх бизнес-проектов.

**Агентство стратегических событий MaxMedium ([www.max-medium.ru](http://www.max-medium.ru))** занимает 4-е место в TOP-30 событийных агентств мира (Eventex2019), является 5-кратным «Лучшим MICE агентством России», наши проекты получили более 40 наград престижных мировых и российских премий.

Агентство успешно и работает против всех правил рынка: у нас никогда не было менеджера по продажам, и мы не работаем на условиях постоплаты, что на нашем рынке практически невозможно.

Почему же мы преуспеваем, и клиенты выбирают нас?

Как сказал Тони Шей, основатель Zappos, чтобы быть успешным, нужно понять, кто твой идеальный клиент, предложить ему то, от чего он не сможет отказаться, и доставить свой продукт/услугу, превзойдя его ожидания.

Я точно знаю своего клиента – это крупный корпоративный бизнес на стадии трансформации и с фокусом на людей. Люди – это важная ценность для моих клиентов: клиенты, потребители, партнеры, сотрудники.

Events that grow the business («События, которые растят ваш бизнес») – слоган нашего агентства.

Полное погружение в задачи и проблемы клиентов, поиск для них решений, которые помогают их бизнесу, – мое конкурентное преимущество. Поверьте, в событийной индустрии большинство предлагает лишь креатив, а не решение на уровне бизнес-стратегии. Но креативная идея – это всего лишь фантик, и если внутри этого фантика нет эффективно работающего решения с инструментарием, нет понимания целей и задач проекта, трансформации, которую он должен создать, то идея, какая бы она красивая ни была, вызовет мимолетную эмоцию, но не поможет бизнесу решить свои задачи.

Компании, которые работают с поведением людей и их трансформацией, имеют сильнейшее преимущество перед конкурентами с точки зрения лояльности людей, их мотивации и, в итоге, результатов бизнеса.

Во главе пирамиды успешного бизнеса всегда стоит клиент.

Клиент – основа бизнеса. Если клиент не будет заинтересован в продуктах или услугах бизнеса и не будет голосовать рублём, то не будет и бизнеса.

Почему клиент голосует рублём за меня? Потому что он получает решение, но одного решения тоже недостаточно. Важно превзойти ожидания клиента на уровне «доставки» моих услуг, и это делается за счёт, как я уже сказала, уровня погружения, профессионализма команды, бизнес-процессов, где клиент – увлеченный путешественник своего Customer journey (пути потребителя), и он не должен думать и управлять процессом – это делаем мы.

Мы в нужное время задаём нужные вопросы, чтобы помочь клиенту прийти к решению, показываем варианты, обозначая риски и объясняя преимущества того или иного выбора,

готовы делить ответственность, где это необходимо, предлагаем решения. У нас свои IT-продукты под крупные выездные события, которые помогают клиентам держать ситуацию под контролем в режиме реального времени.

У моих менеджеров проектный KPI – удовлетворённость клиента, который считается на основе обратной связи, и в анкету «защиты» восемь вопросов, где клиент оценивает, например, как эффективно менеджер работал с бюджетом, насколько качественно организовал коммуникацию в рамках проекта, насколько коммуникация со стороны менеджера оперативна и т. п.

По итогу на сегодня средний балл превосходства клиентских ожиданий составляет +0,68 по шкале Адизеса, где —1 – «несоответствие ожиданиям», 0 – «я получил ровно то, что ожидаю от рынка, обращаясь за такой услугой» (а наша ЦА хорошо знает рынок, игроков, и на входе у них уже очень высокие ожидания, более того, внутренние высокопрофессиональные специалисты), +1 – «вы превзошли мои ожидания».

В момент быстрого роста мы создали систему клиентского сервиса, так как нам пришлось брать людей извне и адаптировать их. Для нашего же типа бизнеса больше подходит модель выращивания сотрудников внутри компании.

Менеджер клиентского сервиса в нашей модели – это человек, который ВСЕГДА на стороне клиента.

Важно было на эту позицию найти правильного человека: с одной стороны, с высокой эмпатией, а с другой – человека, который может внутри команды быть «аутсайдером». Мы определили ключевые точки в процессе, где можем отловить возможные недочёты менеджеров, мы чётко донесли до клиентов, что теперь у них есть менеджер, которому можно жаловаться в любой момент по любым вопросам («жаловаться» – ключевое слово!). Мы внесли этот контакт в подпись каждому сотруднику. Модель заработала быстро и оказалась очень эффективной: 95% возможных проблем, каких-то недовольств мы отлавливали в процессе через клиентский сервис, приносили извинения и устраняли моментально.

Ещё один наш принцип: мы берём ровно столько проектов в работу, сколько можем сделать с полным погружением и максимальным результатом.

Как я уже говорила, в команде агентства никогда не было функции менеджера по продажам. Как же работает система входящих продаж, и каковы её важные принципы?

– Это наличие личных принципов и способность сказать НЕТ тому, что не твоё. Это помогает понять, кто твой клиент, а не пытаться удовлетворить всех.

Нужны ли мои услуги компаниям, у которых не в фокусе эффективность бизнеса и люди? Нет. Более того, они не понимают мои вопросы, необходимость такого погружения и такого подхода, поэтому они клиенты других агентств, и у меня нет цели покорить их сердца. Я сказала «нет» 80% потенциальных клиентов, при этом заняла нишу, в которой у меня практически нет конкурентов.

– Способность транслировать свои ценности через свой бизнес. В моём случае – это важность качественного результата, качество, честность, любовь к сложным задачам, 100%-ное погружение в них, создание решений. Через ценности вы получаете клиентов, через ценности вы получаете их лояльность.

Также важно помнить, что **ЛЮДИ ПОКУПАЮТ ВАШУ ЭНЕРГИЮ!**

**ЛЮДИ РАБОТАЮТ С ЛЮДЬМИ!** Люди выбирают себе компании и людей через ценности, которые отзываются. У каждого бизнеса есть ценности, которые он несёт миру и своим клиентам, – осознанные и поддерживаемые или неосознанные и транслируемые через действия и бездействия, будь то забота, скорость, лучшая цена, самое высокое качество под индивидуальные запросы – вас выбирают по ценностям, в которые **ВЛОЖЕНА ВАША ЭНЕРГИЯ!**

Энергия спокойствия, вжик-энергия, энергия заботы, энергия динамита – вы транслируете в мир энергию!

Через ваши ценности вы сможете правильно идентифицировать вашу аудиторию, сделать ей предложения, от которых она не сможет отказаться, и быть лучшим в том, что вы делаете.

– Способность собирать команды, которые отвечают ценностям и несут их дальше. В моем случае это те, для кого важен результат, превосходящий ожидания не только клиента, но и самого себя. Те, кто способен выходить из своей «коробочки» и отдаваться новому. Команда, где каждый сильнее меня, где голос каждого важен, а вклад каждого – это огромная ценность, приводящая нас к общим крутым результатам.

Всё это создает систему «входящих» продаж: когда о тебе знают, говорят, передают бережно из рук в руки, с тобой хотят работать и ради этого готовы подстраиваться под твои правила – потому, что результат того стоит!

Эта модель – невероятно ответственная и не даёт права на ошибку. Потому что в ней ты не конкурируешь через демпинг, ты не можешь обмануть уже на входе высокие ожидания клиента, ты отвечаешь репутацией за каждый промах.

Вторая модель – это модель исходящих продаж: когда продажа услуг строится на прямом предложении своих продуктов/услуг рынку. Такая модель у нас выстроена на ещё одном моём бизнес-проекте «Забег корпораций» ([www.corporate-run.ru](http://www.corporate-run.ru)). Это информирование рынка о своих услугах и их ценности.

Такая модель хороша на старте, но уже на третий год проекта входящие продажи у нас составили 2/3 от объёма продаж.

Разница моделей в том, что в первой модели говорят о тебе, во второй – говоришь ты!

Нет плохой или хорошей модели, в каждой модели есть немного от одной и от другой. Например, модель входящих продаж создаёт инструменты для новых лидов не только через рекомендации, но и через правильный маркетинг – создание и упаковка кейсов, использование отзывов, выступления на профильных событиях и так далее.

Второй мой проект, которым хочу поделиться, в нём сегодня 80% моего фокуса – **Бюро трансформаций бизнеса Татьяны Спурновой** ([www.spurnova.com](http://www.spurnova.com)). Фактически менее чем за год мы вышли на уровень, о котором даже не думали на старте, и перевыполнили наши показатели в три раза.

**Начну с миссии Бюро трансформаций:** мы помогаем бизнесам раскрывать свою полную силу! Наши клиенты – предприниматели, владельцы бизнесов, и топ-команды корпораций.

У меня огромный опыт работы с консультантами и менторами, но я, как предприниматель, так и не нашла модель, которая отвечала бы моим запросам.

А что нужно предпринимателю? Результат! Желательно быстрый, желательно с гарантиями. Предпринимателю не нужны знания в чистом виде, более того, у большинства предпринимателей и топов, с кем мы работаем, этих знаний сполна, но нет опыта их применения.

У предпринимателей и руководителей есть цель, поставленная самостоятельно или спущенная сверху, часто уже есть стратегия, а ещё есть очень ограниченные ресурсы в виде людей, времени и денег, и они нуждаются в проводнике, который поможет им из точки А не просто показать путь в точку Б, но и обозначить возможные риски, показать варианты пути и на этом пути поддержать.

Мы создали не просто уникальные форматы стратегических сессий, с отчётами, рекомендациями, механиками проведения, но и форматы менторинга, где мы стратегической командой в моём лице, опытных менторов-практиков, финансовых директоров, маркетинг-директоров, операционщиков, руководителей отделов продаж, экспертов по корпоративной культуре и HR выстраиваем стратегию, тактику и дорожную карту и выступаем как поддерживающий совет директоров или полностью погружаемся в бизнес, проводим его аудит и приходим к результатам вместе с командой собственника.

Также мы создали пять ключевых продуктов:

● «Точка роста» для предпринимателей, которым важно найти свою точку роста при наличии проекта и стратегии.

● «Business RE: START» для тех, кому важно выработать годовую стратегию, поставить цели и свежим взглядом посмотреть на свою бизнес-модель. Мы делаем его в группах, индивидуально, для комитетов по предпринимательству и бизнес-акселераторов для развития предпринимательства в регионах.

● «Космическая стратсессия» – совместный уникальный формат стратегической сессии под стратегические и тактические задачи топ-команд. Сегодня мы также сделали формат мотивационного дня с деловой игрой с выработкой решений для команд до тысячи человек!

● И два пакета менторской поддержки! Более того, мы вывели чёткий период, в который необходима наша поддержка, чтобы совершить трансформацию и поставить процесс на операционные рельсы. Это три месяца.

За год мы своими сессиями и менторинг-поддержкой помогли вырасти более ста (!) бизнесам, потому что создали свои методологии. Мы не тянем деньги с клиентов – мы обеспечиваем результат через максимальное погружение и конкретный план действий. Мы не даём знания – мы даём стратегии и инструменты, которыми клиенты дальше могут пользоваться самостоятельно. Мы смотрим на бизнес под углом 360 градусов, как на живой организм: ведь проблема с продажами может заключаться в самом продукте, качестве бизнес-процессов, уровне персонала, иногда в правильной автоматизации или учёте, работе с обратной связью, доставкой и так далее.

Часто я слышу от клиента, что у нас на первом месте сотрудники, и компании сфокусированы на их мотивацию всеми способами, и вот уже собственник работает на своих сотрудников.

Я уже упоминала выше пирамиду успеха бизнеса и хочу остановить на ней ваше внимание.



Рис. 2

На вершине пирамиды всегда стоит клиент. Он – основа успеха бизнеса, его интересы – основа успеха бизнеса.

На второй ступени стоит бизнес. Представьте, что будет, если мы будем действовать только в интересах клиента? Тогда просто не будет бизнеса.

Успех бизнеса состоит в том, чтобы предложить клиенту то, от чего он не сможет отказаться, и при этом извлечь прибыль!

На третьем месте – интересы собственника. Собственник всегда действует в интересах клиента, потом в интересах бизнеса и его развития и затем – в своих интересах.

И только потом в иерархии стоят интересы сотрудников, которые могут быть успешны, лишь когда действуют в интересах клиента, бизнеса и собственника, то есть должны представлять интересы клиента (здесь прекрасно работает качественная оценка – тот же NPS), обеспечивая прибыль бизнесу (например, плановую рентабельность и заботясь о его репутации), действуя в интересах собственника (принимая на себя ответственность, давая собственнику развивать бизнес, а не жить в операционке), и тогда сотрудник сможет получить все бенефиты от своей работы.

Быть на стороне клиента – выгодная и конкурентная позиция, она требует определённого мышления, компромиссов с интересами бизнеса, собственника и сотрудников, но КЛИЕНТ всегда на вершине пирамиды и в основе бизнес-модели.

Для меня большая честь поделиться с вами своей философией, практическим опытом, который подтверждён невероятными результатами. Я надеюсь, что этот подход немного расширил ваши границы, а я всегда к вашим услугам своей экспертизой и сервисом в реальной жизни.

Подписывайтесь на мои соцсети:

[www.facebook.com/tanya.spurnova](http://www.facebook.com/tanya.spurnova)

[www.instagram.com/tanya.spurnova](http://www.instagram.com/tanya.spurnova)

Буду рада.

Всегда открыта к коммуникации и сотрудничеству.

Татьяна Спурнова

## Менеджмент

Впервые идею про три революции в менеджменте я услышал от Радмило Лукича. Может быть, это его идея, может, нет. В Интернете ничего не нашёл, а у Радмило, к сожалению, уже не спросишь. Если кто знает источник – напишите, во второй редакции книги уточню авторство. Так правильно. Кстати, идею, что каждой форме управления соответствует своя система оплаты, я сам прикрутил, без спросу.

Поехали.

## Управление по задачам

Исторически первым подходом к управлению было управление по задачам. Сапожник взял себе подмастерье и ставил ему задачи. Это просто, это жизненно, это работает вот уже две-три, а то и пять тысяч лет. И надо надеяться, будет работать всегда.

Проблема этого метода управления:

1. Ты можешь управлять несколькими подчинёнными. Потом твой ресурс обучения и контроля будет исчерпан.

2. Ты всегда за всё в ответе. Даже если твой подчинённый что-то сломал по собственной глупости – это ты его взял, это ты его инструктировал, это ты его обучал, это ты его контролировал. Значит, ты и виноват.

3. Пределом компании является предел владельца или топ-менеджера. Можно спорить, но лучше посмотреть вокруг и увидеть, как через десять-двадцать-тридцать лет владелец становится главным тормозом своего бизнеса. Почему ему не скажут сотрудники? Они же не идиоты, им нужна работа, им нужно платить по кредитам.

4. Из предыдущего пункта следует: система практически не может меняться. Научившись однажды решать задачу, система костенеет. Более того, меняться – означает признать, что вчера мы ошибались. Авторитарные системы с единым источником власти лучше сгинут, чем признают, что ошибались.

5. Неправильно сформулированная задача будет выполнена неправильно. Если задача не поставлена, то ничего не будет сделано.

6. Исполнители по-настоящему заинтересованы, чтобы скорее закончился рабочий день. Скорей бы пятница. Скорей бы отпуск.

7. Отсутствие исполнительской инициативы и предусмотрительности. Задавать вопрос «Ну разве ты не видишь, что зелёный и этот красный не сочетаются здесь?» бессмысленно. В некотором смысле исполнитель этого не видит.

8. Никто не задаётся вопросами. Всем нужны ответы и желательно попроще.

Чтобы быть максимально объективным, перечислю и плюсы управления по задачам.

1. Всегда понятно, кто молодец и кто виноват.

2. Если количество задач и подчинённых обозримо, можно держать руку на пульсе, реально управлять процессом и наслаждаться тем, что это ты сделал.

3. Если исполнители опытные, дисциплинированные, обученные, знают своё дело и выполняют рутинные задачи, то работа руководителя сводится к отдыху.

4. Понятная и простая система вознаграждения. В идеале – сдельная система оплаты труда.

5. Понятно, кого и чему надо учить, чтобы исполнитель стабильно справлялся со своей задачей.

6. Результат работы предсказуем.

\*\*\*

Два слова о системе вознаграждения, если у вас практикуется самая древняя система управления – управление по задачам.

Если это только возможно, используйте сдельную систему оплаты труда. Если установлены правильные расценки и коэффициенты за работу сверхурочно и в выходные дни, премия не нужна. Она только путает. Только сделка. Простая и прямая зависимость от выполненной работы. Если сотруднику нужно чуть больше денег, он просто начинает чуть больше работать.

Сделку убили: заниженные расценки (менеджмент отщипнул чуть денег от расценок, чтобы сформировать премиальный фонд и через него держать людей под контролем), желание поэкспериментировать, как следствие усталости, что время идёт, а способ начисления зар-

платы не меняется. Есть такой эффект, признаю. Раз в три года сотрудники начинают ныть. Они хотят изменения в способе начисления зарплаты. Ну экспериментируйте, если оно вам надо. Можете изменить работающую систему оплаты, можете сменить сотрудников. Если выбирать между этими вариантами, то, конечно, надо менять сотрудников.

Интересно, к этому моменту книги вы уже различаете мой юмор? Надеюсь, что так. Извините, люди без чувства юмора! Мне просто скучно писать книгу без шуток. Я не мог себе позволить скучать эти два месяца. Когда я пишу эти строки, почти вся книга написана. Если точно, то написано 90% от запланированного. На текущий момент у меня на написание книги ушло 16 рабочих дней (да, я писал не каждый день). Вы же не можете от меня требовать, чтобы 16 рабочих дней я сохранял серьёзность?

Хорошо, скажу серьёзно. Не отказывайтесь от работающей системы оплаты. Сотрудники поноют и успокоятся на следующие три года.

## Управление по целям / Управление по результатам

В середине прошлого века, примерно вскоре после Второй мировой войны руководители заметили, что их окружает всё больше людей с высшим образованием, с бизнес-образованием. Управлять высокообразованными людьми по задачам – значит, уничтожить их мотивацию, выжигать её напалмом. Тогда руководители придумали сделать революцию и стали внедрять в своих компаниях управление по целям.

Управление по целям предполагает высокий уровень ответственности и компетентности.

На одном проекте состоялся такой диалог в рабочей группе:

– Петрович, твоя задача взять этот город под себя, – сказал генеральный, показывая на карту страны.

– Так ведь там «СОЮЗ-МОЮЗ» работает, – испугался Петрович.

– Ничего не знаю. Срок – до Нового года. Если не сделаешь – пойдёшь снова на погрузчике работать, – поставил точку генеральный.

Понимаете, что диалог не дословный? Руководитель в весьма авторитарной манере определил цель для заместителя и, если вы заметили, развязал ему руки. Там неявно звучало: «Любой ценой». Дальше уже Петрович должен кумекать, как ему захватить город, остаться живым и на свободе. Чтобы так определять цели для подчинённых и не разориться, сам руководитель должен точно понимать, как будут действовать исполнители.

Почему выпускники МВА держатся друг друга? Они примерно понимают ход мыслей другого и примерно знают, как он станет достигать той или иной цели. Поэтому руководители приближают тех, кого понимают. У нас (в национальной культуре) брат запросто может стать начальником производства, потому что владелец доверяет брату: а) знает его слабости, б) может заранее подстелить соломки и в) знает или предполагает, как брат будет двигаться к цели. Более чем достаточно аргументов, чтобы брат стал начальником производства.

Минусы управления по целям:

1. Требуется исполнители высокого профессионального уровня. Не всегда такие есть на рынке труда, а те, что есть, высоко ценятся, редко лояльны к работодателю, легко меняют место работы.

2. Высокие требования к личностным качествам. Исполнитель должен обладать таким мировоззрением, которое включает ответственность, предусмотрительность, заботу об интересах компании.

3. Необходимо много времени вкладывать в обучение и главное – в воспитание сотрудников, которыми можно управлять по целям. Сотрудника нужно таскать с собой со стройки на стройку и объяснять каждое своё действие и решение. Через несколько лет сотрудник будет готов к управлению по целям.

Плюсы управления по целям:

1. У руководителя появляется время для стратегических задач. Он поднимает голову от рутины и видит перспективу нескольких месяцев, а то и лет.

2. Повышаются ответственность и инициатива исполнителей. Исполнители чувствуют свою сопричастность к результатам работы.

3. Исходя из целей подразделения сразу понятно, кто и как создаёт базовую ценность компании, а кто обслуживает другие подразделения. Взять хотя бы ресторан. Возьмите лист бумаги, вверху напишите «Ресторан».

Потом нарисуйте такую таблицу:

| Подразделение | Цель |
|---------------|------|
|               |      |
|               |      |
|               |      |
|               |      |

И заполните эту таблицу.

Теперь ужаснитесь, потому что ни у одного подразделения нет цели «Зарабатывать деньги».

Исправьте написанное. Кто в ресторане зарабатывает деньги? Какое «подразделение»? В кавычках, потому что в ресторанах не привыкли называть друг друга «подразделениями».

Ну что, нравится второй, исправленный вариант таблицы? Теперь задача посложнее.

| Цели   | Кому поручить достижение цели<br>(подразделение, сотрудник) |
|--|---|
| Удвоить объем продаж изделия SDA12Z до конца 2021 года                                       |   |
| Получить 5 миллионов просмотров рекламного ролика, который, кстати, надо ещё снять           |   |
| Снизить текучесть кадров до 0,1 % в среднем по компании и не более 3 % в любом подразделении |   |
|  |   |

Нет, цели напишите свои. Какие они там у вас. А потом задайтесь вопросами:

- Кому поручить достижение этой цели?
- Как он будет её достигать?
- Какие ему нужны ресурсы?
- Кто ему эти ресурсы предоставит?

И ещё две сотни вопросов.

Вы можете поставить цель (себе или подчинённым): каждый клиент-мужчина должен приходиться к нам в салон и стричься не реже чем один раз в три недели.

Ну что, классная цель. Как вы будете её достигать? Если вы на своей стороне, то поставите CRM-ку и вынесете мозг всем, кто имел неосторожность дать вам свой телефон. Если вы на стороне клиента, то сделаете такой сервис, что мужчины будут приходиться раз в три недели, а когда получится убежать от жены, то и чаще.

В управлении по целям мы идём от «хотелки» к реализации. Если видим, что нет ресурсов, то или ищем ресурсы, или меняем «хотелку».

4. Сотрудники начинают задаваться правильными вопросами:

- Как ещё можно достичь этой цели?
- Что следует начать делать по-другому?

И так далее.

\*\*\*

А вы уже догадались, какая система вознаграждения возникла в ответ на появление управления по целям? Конечно. Их любимый KPI.

Если в вашей компании управление по задачам, а вознаграждение – KPI, то ни, то ни другое толком работать не будет.

Как быстро понять, что KPI вы внедрили лет на пятнадцать раньше срока?

Вы определили ключевой показатель деятельности, ну, например, объём продаж, но не дали никаких рычагов управления. Ни на что сотрудник повлиять не может. Он не может отступить от скриптов, он не может изменить товарную или ценовую политику. У него нет ни одного инструмента управления и KPI.

Что делает нормальный сотрудник в такой ситуации? Он будет уповать на бога по имени Случай.

Внедрять ли вам управление по целям или нет, я не знаю, но я бы предостерёг вас от KPI. Не работает KPI в славянской культуре. Не знаю, рассказывать вам или нет. Вот смотрите, какая у меня дилемма. Если я не расскажу, что знаю, то не буду для вас полезен настолько, насколько мог бы. Если расскажу, подставлюсь по атаке хейтеров, которые способны вырвать любое слово из любого контекста. А если подумать, кто эти хейтеры, чтобы принимать их во внимание...

Пристегните ремни.

Сейчас я расскажу вам про своего бога. Не беспокойтесь. Никакой религии. Не буду обращать вас в свою веру. Я почему подчеркнул, что история про моего бога? Чтобы не задеть чувств других людей, которые верят в своего бога. Не в моего. Ну вот. Не защищайте своего бога от меня, я не могу причинить ему вреда, это даже смешно сказать, не то чтобы подумать.

Теперь история, которая откроет вам глаза на одно замечательное обстоятельство.

Мой бог, когда создал людей, упустил один важный момент, и люди невероятно размножились. С этим надо было что-то делать, как-то управлять всем этим, и тогда бог разделил людей на народы и сказал: «Хорошо». На самом деле он сказал: «Хорошо, но чего-то не хватает» и стал каждому народу вменять свой крест. Вероятно, славяне были в конце списка, и путных крестов уже не оставалось, или по какой-то другой причине, но славянам от бога достался крест, который называется «Поиск обходных путей».

Согласитесь, это разумно – иметь народ, который всё время будет искать обходные пути. Убедитесь сами. Мы это ещё называем «смекалка» и «голь на выдумки хитра».

Теперь, зная, что у каждого славянина от бога встроена программа поиска обходных путей, пойдите и внедрите систему вознаграждения KPI. Он всегда найдёт обходной путь. И тот факт, что вы не видите его обходного пути, говорит о том, что сотрудник трошки умнее, хитрее и изворотливее вас. Но. Если у вас в компании есть три человека, которые чётко следуют инструкциям и работают по KPI, попросите контрразведчиков поговорить с ними. Может, это шпионы? Скорее всего, шпионы. Или в них немало неславянской крови, которая портит картину.

\*\*\*

Для дополнительного вдохновения рекомендую прочесть две книги.

Первая – «Управление, нацеленное на результаты» Питера Друкера. У меня прям мороз по коже от этого названия. Потом, когда я вам всё-таки расскажу про птичку, поймёте. (Когда будете искать эту книгу, учтите: на обложке фамилия автора написана как Драккер.) Издательство «Технологическая школа бизнеса», 1992 г.

Вторая книга – «Управление по результатам». Авторы – Тимо Сонталайнен и др. Издательство «Прогресс-Москва», 1988 г.

## Управление по ценностям

Ну вот и добрались мы до любимой темы. Ценностное управление. На рубеже веков, примерно в 2000 году (плюс-минус) в западной литературе стали появляться статьи о том, что люди теперь такие профессиональные и сознательные, что пора устроить новую революцию, и от управления по целям перейти к управлению по ценностям.

По неизвестной мне причине, на рубеже веков я заинтересовался темой ценностей, ещё не зная, что на Западе зреет революционная ситуация. Я просто заинтересовался темой ценностей. Всё, что я хотел, так это понять, что это такое, зачем они человеку и как ими управлять. Если такое управление возможно, конечно. Я как-то сразу предполагал, что это в основном ценности управляют человеком, а не он ценностями.

Я пошёл в библиотеку, взял все книги про ценности и ничего не понял из этих философских трактатов. Не верите мне – пойдите и почитайте, потом будете надо мной смеяться. Не сумев найти внятной (для меня лично) истории про ценности, я решил написать свою. Через десять лет, в мае 2010 года была опубликована и несколько лет распространялась бесплатно моя книга «Ценностное управление для бизнеса», в которой изложена наша концепция ценностей. Мы ещё к ней вернёмся, но сначала несколько слов про плюсы и минусы.

Ах, да. Сначала, что такое управление по ценностям.

Ну, смотрите, мы собрались вместе. У нас общие ценности. Мы решили делать общий бизнес, опираясь на наши общие ценности. И, типа, должно же получиться хорошо. Или нет? Ну вот как-то так в мире представляют управление по ценностям. Наше представление куда жёстче.

Минусы управления по ценностям:

1. Нельзя просто взять и перенять ценности другой успешной компании и стать такими же успешными. И сразу не догадаешься, почему. Ведь если мы возьмём чужие технологии и будем ими пользоваться, то вправе рассчитывать, что продукт будет такого же качества. Почему этот фокус не работает с ценностями? Непонятно.

2. Нельзя взять и дать ценности подчинённым, чтобы они начали по ним жить.

3. Нельзя раздвоиться и на работе жить по одним ценностям, а дома – по другим. Если вы принимаете ценности компании, то об этом узнают и ваши домашние.

4. Правильные ценности непросто найти. И очень не просто донести до сотрудников. Точно не с первого раза.

Плюсы управления по ценностям:

1. Невообразимый уровень лояльности и вовлечённости персонала.

2. Невообразимый уровень мотивации и в первую очередь – самомотивации персонала.

3. Атмосфера в компании, управляемой по ценностям, настолько привлекательна, что эта компания с лёгкостью забирает с рынка самых умных и самых достойных кандидатов.

4. Феноменальный уровень самостоятельности в принятии лучших решений. Каждый сотрудник заботится о том, чтобы быть полезным компании. Они умеют, они хотят и делают то, что должны делать, не нуждаясь в контроле, потому что их заботит успех компании.

И вот этот плюс подкупает руководителей. Кому бы ни хотелось иметь коллектив, который знает, что делать, умеет делать, хочет делать и делает то, что помогает компании процветать? В компаниях с управлением по ценностям институт контролёров практически упразднён.

## Цель и ценность ценностного управления

Цель ценностного управления – перевод коллектива в режим самоуправления. Представлю ваш ужас и мороз по коже, слышу ваши возгласы: «Не приведи, Господи!» Конечно, если

«тиграм» предоставить возможность самоорганизоваться, то инициатива гарантированно кончится бедой. Не каждый «театр» переживёт самоорганизацию. Если только у них есть великая идея. Но великая идея, которая объединяет и вынуждает нас причинять максимальную пользу своей компании, – это признаки «церкви». Если у вас компания заряжает сотрудников и клиентов смыслом, если вы видите высокий уровень полезности сотрудников и лояльность клиентов, то вы готовы к ценностному управлению.

А если нет? Если вы не чувствуете себя готовыми?

Напишите, что произойдёт, если прямо сейчас позволить вашей компании самоорганизоваться.

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

Вот у вас план работ по преодолению недостатков корпоративной культуры.

В чём состоит ценность ценностного управления

Большинство руководителей подходит к вопросу очень прагматично. Одна компания пришла к ценностному управлению, задавшись вопросом «Сколько мы тратим на контролёров, и можем ли мы так организовать работу, чтобы сотрудники сами себя контролировали?».

Это очень прагматичный подход.

Вы можете сделать что-то подобное. Позже вы узнаете, как подсчитать стоимость вашей корпоративной культуры с точностью до рубля. Я не шучу. Не исключаю, что у чьей-то компании стоимость корпоративной культуры будет минус миллион денег в месяц. Если этого не знать – одно. Если знать, что каждый месяц ты теряешь миллион денег из-за поганой корпоративной культуры, то захочется что-то предпринять. К счастью, в этой книге написано, что и как делать с культурой.

Однажды мы участвовали в проекте, где владелец передавал управление в своей компании сыну. Сын умный, образованный, толковый. Нет плохого слова, которое можно было бы к нему приставить. Только вот у сына были другие ценности. Не такие, как у отца. Отец, будучи нормальным предпринимателем, не использовал слово «ценность». Он говорил: «Сын по-другому смотрит на бизнес и загубит его, потому что не понял суть моего дела». Владелец был достаточно мудрым, чтобы приготовить передачу бизнеса. Когда его команда начала готовиться к передаче управления, они, хочешь не хочешь, вышли на тему ценностей.

Потом мы помогли владельцу осознать свои ценности и ценности, которые он заложил в бизнес. Бизнесу лет пятнадцать на тот момент было, а ценности бизнеса владелец осознал, только передавая его сыну. Ценностям всё равно, что вы о них думаете, и думаете ли вы про них вообще. Они просто делают своё дело, и ничто не может им противостоять.

Отец осознал ценности. Начал о них говорить с сыном и управленческой командой, которая оставалась. Сын пообещал несколько лет без крайней необходимости не менять руководителей. Все они вместе начали говорить про ценности. Вспоминать ту или другую ситуацию, и как там проявилась та или другая ценность. По мере этих разговоров было видно, как сын проникается. Я же говорю: умный мальчик.

Через некоторое время отец плавно отошёл от дел. Компания процветает. Если вы их клиент, то вы даже не заметили, что управляет компанией другой человек.

А вот Джобсу подобное не удалось, как мне кажется. Джобс, судя по всему, дни и ночи проводил с Куком в разговорах. Я уж думаю, как они только не обсуждали, что главное, а что – второстепенное: другими словами, они говорили о ценностях. Я там не был, но я это знаю.

Так вот, мне кажется, ценности Apple не сразу, не круто, но сменились. Пользователи это замечают и выражаются кратко: «Apple уже не та».

Вы хотите преемственности, хотите передать бизнес команде или потомкам? У вас нет обходного пути: вам нужно ценностное управление. Вы хотите передать текущую работу команде и заниматься стратегией, коммуникацией на уровне правительства? Вам потребуется ценностное управление. Просто нет альтернативы! Чтобы оставить команду без ежедневного присмотра, вы должны быть уверены: они знают, что надо делать, они умеют это делать, они хотят это делать и делают. А это, на минутку, и есть ценностное управление.

Третий аргумент – лояльность клиентов. Откройте Интернет, отмотайте его в 2014 год. Посмотрите, что писали люди банку «Банк24.ру», когда у него забрали лицензию. А люди писали: «Парни, без вас плохо, возвращайтесь!» Я писал такое. Я прилетел в Екатеринбург на конференцию, и, хотя конференция была в отеле Angelo, расположенном фактически в аэропорту Екатеринбурга, я взял такси, поехал в город, купил два торта и привёз в банк, чтобы поддержать их. Слушайте, наверное, кто-то писал: «Горите в аду». Вопрос масштаба. Нас, нормальных и лояльных, оказалось больше. А когда банк «Точка» вернулся, мы вернулись к нему. («Точка» – новое название этого банка.)

Так-то важно, чтобы клиенты поддерживали тебя в трудную минуту. Не топили, а несли тортики. Возвращались к тебе, когда ты снова можешь выполнить свою работу.

Если вам нужна фанатичная преданность клиентов, то вам нужно ценностное управление.

Итак, три причины, кроме того, что это действительно круто и современно:

1. Экономия на контроле и управлении.
2. Возможность передать оперативное управление команде или наследнику.
3. Фанатичная преданность клиентов, которым компания служит и стоит на их стороне.

## Определение ценностного управления

Давайте дадим формальное определение, что такое ценностное управление, и вы поймёте, что под маской шутников скрываются скучные профессора с академиками.

**Ценностное управление – это установление субъектом управления таких правил, норм и традиций, руководствуясь которыми, объект управления достигает целей управления.**

Каково? Как сказали бы раньше: без поллитры не разберёшься. Но мы не такие, мы – разберёмся. Это определение, как и многие, надо распаковывать с конца.

«Цели управления» – здесь речь идёт о максимально глобальных планах вашей компании. Если и разрабатывать ценности, то на длительный период. Я бы сказал, что вы настроитесь на правильный лад, если будете думать, что определяете ценности навсегда, что никто из ваших далёких потомков никогда не решит, что ценности устарели, и не станет их менять. Но я редко встречаю подобный масштаб мыслей, чаще руководитель говорит: «Наша цель – удвоиться».

Предположим, нас устраивает подобная цель управления, хотя я снова скажу: это вызывающе мелкая цель для ценностного управления. Но для иллюстрации – сгодится. Итак, мы хотим создать ценностное управление под задачу «удвоение бизнеса».

«Объект управления» – это вы и ваши сотрудники. Весь персонал компании. Обычная коммерческая компания не может достичь своих бизнес-целей иначе чем через деятельность сотрудников. У обычной компании нет другого дохода, чем платежи клиентов. Единственная

сила, порождающая ценность для клиентов, – работа сотрудников. Вот эти самые сотрудники для ценностного управления являются объектом управления.

Если позволите – пример. Вот водитель ведёт автомобиль. Водитель – субъект управления. Он принимает массу решений, даже если вы не знаете о них и не замечаете. Автомобиль же – объект управления.

Воспитательница и группа детей. Воспитательница – субъект управления. Детишки – объект управления.

Бригада и бригадир. Бригада – объект управления. Бригадир – субъект управления.

То есть я хочу сказать, что деление на объект и субъект управления – обычная история и не унижает чьего-то достоинства.

Важный момент в том, что вы, руководитель компании, одновременно присутствуете и в субъекте управления, и в объекте управления. Вот почему это важно. Если вы устанавливаете правила «для них», то можете прекратить это делать, потому что ничего у вас не получится. Правила можно установить только «для нас». Это значит, устанавливая правила, вы – субъект управления, а потом, исполняя правила, вы – объект управления.

«Субъект управления» – это та сила, которая, зная цели управления, выбирает правила, традиции и нормы, которые обеспечат исполнение планов. Задача объекта управления поистине велика – определить правила игры. Вообще-то это главная задача топ-менеджмента: определить правила игры и сделать так, чтобы нарушать правила было невозможно.

Скажем, у вас в управлении мойка, три мойщика в смене и два администратора. Вы собрали их, чтобы довести до их сведения, какие правила теперь будут действовать. У вас есть достойная цель: через год вы хотите «намыть» себе квартиру. Вроде всё жизненно. Какие вы, как субъект управления, установите правила? Потом по условиям нашего мысленного эксперимента ваши сотрудники будут честно следовать правилам, а вы вернётесь через год за деньгами на квартиру.

Какие правила вы установите? Ну же!

1. Не воровать. Хорошо. Допустим, никто из сотрудников не развернулся и не свинтил от вас. Допустим. Следующий год они не будут воровать.

Что бы ещё придумать?

Может, «Хорошо работать»? Но таким правилом даже я не могу руководствоваться. Каждый из сотрудников по-своему поймёт «хорошо». «Хорошо работать» – пример плохо сформулированного правила.

Может, установить правило «В месяц автолюбитель должен мыть машину не реже четырёх раз в неделю при сухой погоде»? Правило хорошее, но у сотрудников нет инструмента заставить автолюбителей приезжать с нужной частотой. Это правило не работает.

Так какое правило установить? Например, «Чтобы клиент был довольным». Да что такое «довольный клиент»? Что конкретно делает его довольным? Что конкретно делать, если я хочу этим правилом руководствоваться?

О! Мы создадим стандарт мойки, и попросим мойщиков придерживаться стандартов. Пусть клиентам нравятся наши стандарты.

2. Соблюдать стандарты. Хорошее правило, если стандарты делают клиентов счастливыми.

Продолжите список.

Не хотите заниматься мойкой? Могу понять. Давайте представим, что вам нужно создать набор правил, руководствуясь которыми, аэрокосмическая отрасль отправит к Марсу пилотируемый корабль. Начинайте.

Первое правило вы знаете. Не воровать. Продолжайте.

Как только почувствуете, что поняли, что такое правила, руководствуясь которыми, другие люди достигнут требуемых целей, можете переходить к своему бизнесу. Почему нельзя

сразу заняться своим бизнесом? Потому что вы про него слишком много знаете и не можете смотреть на него в целом. Всё норвите в детали свалиться. Откуда я это знаю? Шутите?!

Теперь определение не должно вызывать смятения.

Повторю его.

Ценностное управление – это установление субъектом управления таких правил, норм и традиций, руководствуясь которыми, объект управления достигает целей управления.

Как вы и сами заметили, «правила, нормы и традиции» – это корпоративная культура. Главный способ установить корпоративную культуру – рассказывать правильные истории.

«Но позвольте, – скажет внимательный читатель. – Мы говорили про ценности или про правила?»

Я ждал этого вопроса.

Есть несколько способов существования ценностей. Всё просто с материальными ценностями. Вот они, тут лежат. Их можно взвесить, измерить и продать. Но есть и другие ценности, не материальные, как быть с ними? К примеру, есть ценность дружба, или здоровье, или верность, или даже любовь. Как быть с ними? Какова их форма существования? Ведь никто не станет отрицать, что дружба – ценность, и она существует? Мы вернёмся к форме существования, но сначала надо определить, что такое собственно ценность.

Ох, знаете, как это непросто, при том, что каждый как-то бессознательно понимает термин. А вот формально его никак не определить. Вот что говорит Википедия: «Ценность – важность, значимость, польза, полезность чего-либо».

По мне, так определять термин через синонимы – расписаться в том, что ты не знаешь, что это такое. Смотрите: дом – это строение, здание, сооружение, постройка. Стало понятнее? А вам, полярные ответчики?

Вот сейчас я вас удивлю. Двадцать лет я думаю на тему ценностей, работаю с ними, изучаю и не могу дать определение, что такое ценность. Но не торопитесь закрывать книгу, я вас ещё многому научу. А к пониманию, что такое ценность, можно только издалека подобраться.

Начнём? Скучно не будет.

## **Первая функция ценностей**

Ценности в жизни человека и в жизни компании (поскольку компания – это люди) выполняют две функции. Первую функцию легко понять через метафоры. Она называется «Фонарик».

Представьте, по тропинке в лесу тёмной ночью идёт человек, и в руках у него – включённый фонарик. Луч света выхватывает часть мира из темноты, и эту часть мира человек видит и может с ней взаимодействовать. Другая часть мира для человека фактически отсутствует. Он может предполагать, что находится в темноте, но он её не видит, не использует и не знает.

Ценности делают в точности то же самое для человека и окружающего мира. Мы замечаем в окружающем мире и реагируем только на то, что имеет отклик в нашей личной системе ценностей. Вы видели кораблик, который носит гордое имя «Нбра»? Нет. А я его строил! Однажды, гуляя по набережной Невы, я увидел этот кораблик, а другие его не видели. 99,99999% присутствующих рядом со мной не видели этого корабля, а он так-то не маленький. Когда я закричал: «Смотрите, корабль „Нбра“, я его строил!», для тех, кто слышал мой вопль, на короткое время корабль и я попали в луч света.

Тут можно целую книгу написать, о том, что главное направление луча фонаря закладывается физиологией и родителями. Нет, врождённых ценностей нет. Но если ребёнок ловкий, то с большей вероятностью для него физическая активность станет ценностью. От родителей у нас главное направление фонаря, потом вклад воспитателей, друзей, книг, фильмов и даже

случайных знакомых. Мы могли не разобрать, что сказал случайный человек. Мы могли его неверно понять. Но из того, что услышали и поняли, запросто можем сформировать ценность.

Если систему ценностей представить как мешок, то кто только не сунул туда ценность, которая теперь наша. Сотни разных людей. Воспитатели, учителя, друзья – все добавили в наш мешок одну или несколько ценностей, и теперь мы эти ценности называем своими. Но нет ни одного человека на Земле, который знал бы, что у него в мешке! Ни одного. Сколько хотите занимайтесь практиками осознанности, но может наступить момент, сложится ситуация, и проявится ценность, от которой вы думали, что давно избавились, или не предполагали её наличия. И вот то, что нам насовали в мешок все, кому мы предоставили такую возможность, мы гордо называем «Моя система ценностей».

Можно исследовать свои ценности. Можно даже понять, откуда у вас взялась та или иная ценность. Можно избавиться от ценности или, лучше сказать, уменьшить ее интенсивность. Снова возвращаясь к метафоре мешка, ценность может быть огромная, и каждый раз, когда мы засовываем в мешок руку, эта большая ценность первой оказывается в руке. Ценность можно сделать маленькой или ничтожно малой, и она в руке окажется пару раз за жизнь, и то, если мы намеренно черпнём с самого дна.

Первая функция ценностей работает как фильтр. Эта функция решает, что мы заметим и на что среагируем.

Тут можно написать книгу о воспитании. Если ваши родители, начиная от Адама и Евы, передавали вам ценности, действуя спонтанно и бессознательно, то с этого момента у вас есть понимание: именно от вас в первую очередь зависит, что будет замечать и на что будет реагировать ваш ребёнок всю жизнь. Как вам последние два слова в предыдущем предложении? Что бы вы хотели, чтобы замечал ребёнок? Может быть, возможности? Может быть, опасности? Может быть, проявления и реакции других людей? Действуйте с пониманием происходящего.

Поговорим про бизнес и ценностное управление. Что для задач ценностного управления означают метафоры «Фонарик» и «Мешок»?

Предположим, в вашей компании первостепенное значение придаётся дисциплине или честности. И вот приходит на работу новый главный специалист, от которого зависит судьба вашей компании, а у него нет представления ни о дисциплине, ни о честности. То есть его фонарик не светит туда, куда необходимо вашей компании. Он не видит той местности и не может с ней взаимодействовать. Увольнять? Ставить вокруг него наблюдателей и контролёров? Вариант. А можно положить ему в мешок нужные ценности. Но помните: если они будут маленькими и незначительными, то затеряются в мешке.

Значит, перед нами встаёт задача передачи ценностей другим людям (сотрудникам и клиентам) и повышение значимости передаваемых ценностей. Иногда, как вы помните, нужно понизить значимость ценностей, уменьшить их размер, чтобы они реже доставались из мешка.

Если вы спросите меня, как передавать ценности и как делать их более или менее значительными, я скажу: «Вы чего там, очумели?» А про сторителлинг уже забыли?! Так я расскажу больше в главе «Воспитание».

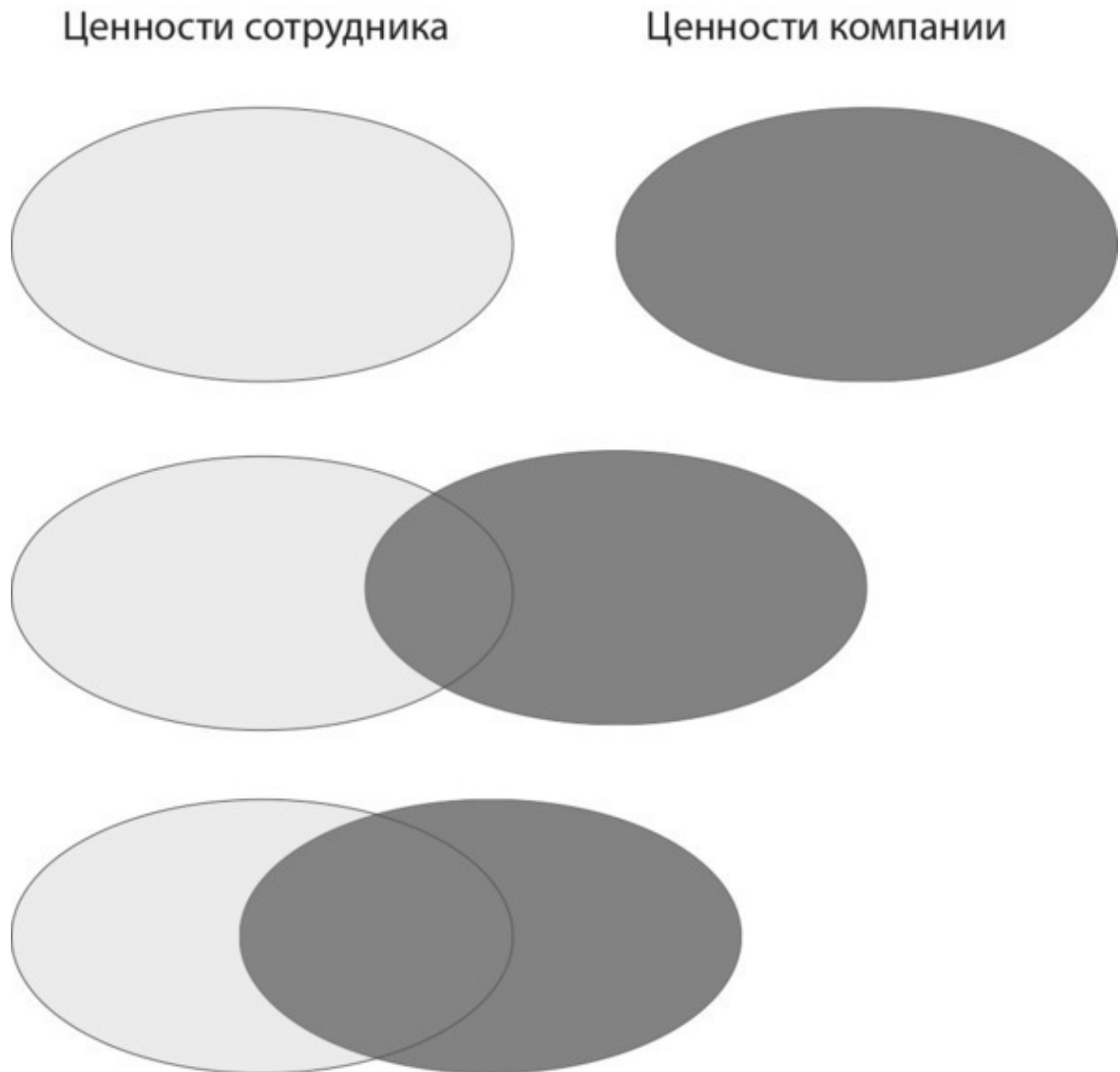


Рис. 3

Представьте, что есть набор ценностей личности сотрудника и корпоративные ценности. Эти два множества могут не пересекаться. Это – проблема. Они могут пересекаться частично. Задача ценностного управления в том, чтобы ценности компании были приняты сотрудником.

Почему это так важно?

Потому что человек может руководствоваться только своими ценностями. То есть сначала корпоративные ценности становятся личностными ценностями, а потом человек ими начинает руководствоваться. Только так. Вас не должна обманывать ситуация, когда для человека важно сохранить место работы: он может притворяться, что следует вашим ценностям. О том, что человек притворяется, мы узнаём, как правило, в самый неподходящий момент. Почему притворялся? Ну как же... ему была нужна эта работа.

Пока хватит. Идём дальше.

Тут можно написать книгу о рекламе. Если ваш рекламный ролик касается ценностей покупателя, попадает в луч его «фонаря», то реклама сработает с большим эффектом, чем если её никто не увидит.

\*\*\*

Не будем углубляться в подробности, но вот тот минимум, который вы всё-таки должны знать. Эволюционно в физиологии закрепились фильтры восприятия запаха и вкуса. Хотите

верьте, хотите – нет, но далёкими предками обезьян (ну хорошо, приматов), от которых произошли в конце концов люди, были кишечнорастворимые, а если не сильно заморачиваться терминологией – черви. Не беспокойтесь, прошли миллиарды лет. Всё, что у нас осталось от столь дальних родственников, – это концентрация органов чувств на передней части тела. Когда человек встал вертикально, то передняя часть стала верхней. В просторечье мы её называем головой. Так у древних червей, вероятно, не было системы ценностей в нашем понимании, но была чувствительность, которая позволяла им выживать и оставлять потомство. Так зародились привычные нам вкус и обоняние. Чуть позже – зрение.

Но чтобы выжить и размножиться, не надо воспринимать весь мир, достаточно различать то, что важно для продолжения рода и для приспособляемости к изменяющимся условиям. Так возникли фильтры на уровне чувств.

Теперь представьте: родился новый человек. Способность к восприятию физиологических параметров тела и окружающего мира в нём заложена от рождения. Вот ребёнок растёт, развивается, и у него начинают формироваться привычки. Родители усердно помогают. Привычки станут следующим мощнейшим фильтром отсекающего реальность от нашего сознания. И сразу не скажешь: хорошо это или плохо. Привычки позволяют экономить время и психическую энергию. Привычные решения мы принимаем не задумываясь. Стоит привыкнуть покупать одни и те же продукты в одном и том же магазине, и поход за покупками будет занимать пятнадцать минут, а не полтора часа. Огромная экономия времени! Но мы платим за привычки тем, что упускаем то, что может оказаться полезным и интересным для нас. В фильтре, который мы называем «привычки», есть и светлая сторона (экономия времени и энергии) и тёмная (упускаем возможности).

Неплохая идея: делать ревизию своих привычек. Так сказать, завести привычку пересматривать привычки. Жаль, что этим советом никто не воспользуется.

Идём дальше.

Человек растёт, и родители принимаются за воспитание ребёнка. Даже те родители, которые не знают слова «воспитание», всё равно им занимаются. Самый мощный метод воспитания называется «Личный пример». Личным примером родители показывают, на что они обращают внимание в первую очередь, что всегда замечают, к чему привлекают внимание ребёнка. Так формируется основа «фонарика». Его главное направление. Затем к «фонарику» добавляют свои лучики другие воспитатели, друзья, книги, фильмы. Даже случайный человек в метро, сказав какую-то глупую фразу, может добавить к «фонарику» человека свой лучик. Верите, полно людей, которые не различают номера автомобилей на «модные» и «обычные»? Но если вы станете с ними об этом говорить, привлекать их внимание, поощрять, когда они первыми их замечают, – всё, такая глупость, как «модные» номера, стала частью их «фонарика».

Тут впору ужаснуться, когда понимаешь, какая беда творится с системой ценностей каждого человека. Может, принцев и принцесс воспитывали как-то по-другому, но это вряд ли. Все мы имеем хаотически сформированную из обрывков идей очень разных людей и не только людей (а например, героев книг) свою систему ценностей. В ней нет никакой системы, никакой идеи, никакой цельности. Куча мала! И даже не спорьте со мной.

Некоторые люди во взрослом возрасте начинают наводить порядок в системе ценностей, но по большей части бросают со словами: «Ну, как-то дожил до своих лет, глядишь, ещё столько же протяну, Бог даст».

Давайте подведём итог, что мы знаем на этот момент.

Ценности действуют как фильтр, выделяя некоторые аспекты окружающего мира, оставляя многие другие аспекты в тени. Реагировать человек может только на то, что прошло через фильтры. Если у кого-то в жизни нет счастья и радости, то есть вероятность, что счастья и радости нет в мире, а есть (ещё большая) вероятность, что фильтры этого человека не позволяют ему заметить то счастье и ту радость, которые находят в нашем сложном мире другие.

Какие вопросы тут возникают.

Как узнать, куда светит мой «фонарик»?

Хороший вопрос. Начните записывать, на что вы обращаете внимание. Кто-то, знакомясь с человеком, обращает внимание на его состояние здоровья. Кто-то обращает внимание на часы. Кто-то на обувь. Кто-то на окружение. Кто-то на книги, которые стоят на полке в кабинете. На что вы обращаете внимание?

Какие книги вы читаете? Что вы ищете в книгах? Какие книги вас разочаровывают? Чего нет в книгах, которые вас разочаровывают?

О чём вы хотите разговаривать? Какие темы вы считаете важными?

Вот как-то так, таким простым способом можно понять свой «фонарик». Чтобы понять «фонарик» собеседника, надо понять, на что он обращает внимание. Вы гуляете с ним по улице, и он не заметил ни одной детской коляски, ни одной мамочки, ни одного ребёнка. Зато пересчитал зачем-то, сколько машин припарковано перед домом. Вам и в голову не приходило считать их. Обращая внимание на то, куда смотрит собеседник, вы узнаете его систему ценностей. Ну хорошо, вы узнаете, «куда светит его фонарик».

Тут нам ещё один аспект открывается, связанный с «фонариком». И вообще, только про первую функцию ценностей я, наверное, мог бы написать отдельную книгу. Так что мы с вами несёмся по верхам.

Уровень взаимопонимания связан с тем, насколько совпадают лучи ваших «фонариков». Наверно, нет людей с идентичной системой ценностей. Но если предположить, что нас угораздило встретить такого человека, думаю, что вскоре он жутко надоел бы нам своей похожестью на нас самих. Чем ближе «фонарик» собеседника к нашему, тем больше взаимопонимания и доверия. Даже если мы не можем доверять самому себе, то такому же, как мы, доверять можем: потому что знаем, чего от него ждать.

В некоторых случаях критически важно, чтобы «фонарики» были согласованы между собой. Самый простой случай – семья. Если «фонарики» супругов имеют общую площадь, и эта площадь со временем не уменьшается, то прогноз сохранения брака положительный.

Что означает словосочетание «общая площадь»? Я это представляю так. Вот стоит супруг и светит своим «фонариком». Рядом жена и светит своим. Есть такая часть окружающего мира, который захватывают «фонарики» обоих. Предположим, им обоим нравится театр. А ещё им приятно вместе путешествовать. А ещё у них одна ипотека на двоих. Вот эти театр, путешествия и ипотека и есть общая для их «фонариков» площадь.

Вы, должно быть, очень молоды и оптимистично смотрите на мир, если думаете, что это нормально: живут двое и имеют много общих ценностей, которые высвечивают их персональные «фонарики». О, да, начинать с разделяемых общих ценностей легко. Скорее всего, эта парочка и познакомилась на базе общих ценностей. Но сохранять и поддерживать значительную общую площадь, которую освещают оба «фонарика», сложно. Пожившие и пессимистичные сейчас согласны со мной.

Вот мы поговорили о том, как сложно удерживать взаимопонимание на основе общих ценностей в паре. А если это совет директоров из двенадцати самостоятельных личностей? А если это коллектив в полторы тысячи человек, и надо сделать так, чтобы в области сервиса и отношения к работе у всех «фонарик» светил в одну сторону и не в ту, в которую его изначально настроили родители?

Теперь вы можете представить сложность работы с системой ценностей, а мы ведь рассмотрели только первую функцию. Да и то не полностью. Так, по верхушкам. И даже некоторые верхушки остались неисследованными.

Можно ли изменить направление «фонарика»? Или более оптимистично спросим: как изменить направление «фонарика»?

Вопросы, которыми мы задаёмся

Чтобы ответить на вопрос о том, как изменить направление «фонарика», надо сделать шаг в сторону и обсудить, как ценности представлены в нашем мире. Мир, кстати, материален в значительной степени. И проще всего с материальными ценностями. Вот ноутбук. Он материален. Его можно измерить, взвесить и продать. Ценность «ноутбук» представлена предметом «ноутбук». Чуть сложнее с ценностью «завод». Но и завод можно измерить, взвесить и продать.

Материальные ценности присутствуют в окружающем мире явно, и наблюдаем мы их непосредственно. Бери и трогай, если хочется и разрешают.

А что делать с неосязаемыми ценностями, в каком виде они присутствуют в нашем мире? Взять, например, такие ценности, как «счастье», «справедливость»... Пока просто поверьте, что это – тоже ценности. Мы позже поговорим об этом подробно, но пока только вывод: «Одна из форм существования ценностей – вопросы, которыми мы задаёмся».

Один человек привычно задаётся вопросом «Что с моим здоровьем?», другой задаётся вопросом «Где мои деньги?». В тот момент, когда нам станут известны вопросы, которыми задаётся человек, мы узнаем его систему ценностей.

Давайте ещё раз. Между вопросами, которыми вы привычно (обычно) задаётесь, и вашей системой ценностей есть прямая и непосредственная связь.

Представьте, вы пришли в новый ресторан, в экзотической стране, в которой раньше не бывали. Заказали блюдо, ориентируясь по цене. Вам приносят блюдо. Вы смотрите на него и задаётесь вопросами... Вот эти вопросы проявят вашу систему ценностей. Не всю, но это только начало. Выбирая блюдо, вы тоже задавались вопросами. Их тоже не худо было бы знать. Оплачивая счёт и принимая решение о чаевых, вы тоже задаётесь вопросами. Они добавляют толику информации о вашей системе ценностей. Надо отметить, если вы приходите в знакомый ресторан и действуете «на автомате», то система ценностей не вовлекается в принятие решений. Вы действуете на основе сформированных привычек. Помните, мы об этом недавно говорили?

Если ходить в один и тот же ресторан и привычно заказывать одно и то же блюдо, то можно сэкономить много времени, но можно упустить что-то полезное, важное и вкусное. Каким вопросом надо задаться, входя в знакомый ресторан, чтобы не упустить что-то новое в меню?

Вот вам и ответ на вопрос, как изменить направление «фонарика»! Не заметили?

Чтобы направить «фонарик» в новую сторону, надо задаться вопросом, которым вы обычно в этой ситуации не задаётесь. Иногда для этого нам нужен самый странный друг из нашего окружения.

Вы спросите: причём тут странный друг?

Чем сильнее «фонарик» другого человека отличается от нашего, тем более странным нам кажется сам человек. Рекомендую каждому иметь хотя бы одного странного друга, который вас, как правило, бесит. Когда вам потребуется перетряхнуть вашу систему ценностей, когда вам захочется посмотреть на мир свежим взглядом, берёте этого друга и идёте в ресторан, автосалон, парк..., да куда угодно, и пытаетесь понять, какими вопросами задаётся странный друг. Некоторые вопросы вы захотите попробовать в своей жизни. Некоторые покажутся вам слишком странными.

Самый простой способ изменить направление «фонарика» – начать задаваться вопросами, которыми вы раньше не задавались.

Вопросы – одна из форм существования ценностей. У меня был план написать книгу на эту тему, но произошло непредвиденное. Сформулировалась сама собой фраза, в которую упаковалась вся книга. Поэтому вот: «**Масштаб личности определяется вопросами, которыми эта личность задаётся**». Не путать с фразой Зигмунда вашего Фрейда: «Масштаб личности определяется проблемами, с которыми может справиться эта личность». Не знаю, о чём говорил Фрейд. Мы говорим о том, что, если вы хотите изменить свои ценности, изме-

ните вопросы, которыми задаётесь. Не верите, что это может быть так просто? Это просто и очевидно, только мне потребовалось примерно пятнадцать лет, чтобы это понять. Сколько вам потребуется лет, чтобы в это поверить?

Сделайте список вопросов, которыми вы задаётесь в определённой ситуации. Например, я. Прихожу в книжный магазин и вижу книгу. Ну, допустим, «Цели и ценности» А. Н. Пригожина. Какими вопросами я задаюсь обычно в такой ситуации?

– Вдруг я прочитаю что-то полезное про ценности?

– Вдруг кто-то узнал интересные приёмы работы с ценностями?

– Вдруг я смогу научиться чему-то полезному?

За этими вопросами вы можете разглядеть, что для меня важно. А это и есть ценности, между прочим. То есть, если вы узнаете вопросы, которыми задаётесь, то приблизитесь к пониманию своих ценностей.

Как вы думаете, купил ли я книгу «Цели и ценности»?

Очевидно же всем, кроме полярных ответчиков.

Я покупаю огромное количество книг только по названию. Я думаю так: «Под таким названием я бы написал классную книгу». Как вы думаете, часто ли я разочаровываюсь? Очень часто.

Теперь следите за руками: будет магия. Что надо сделать, чтобы я не обманывался и не покупал все книги, названия которых меня заинтересовали? Бинго! Изменить вопросы, которыми я задаюсь!

Если вы измените вопросы, которыми задаётесь, то тем самым измените и ценности, которые были вовлечены в ситуацию. Ну не круто ли?

Есть ситуации, которые вас напрягают или даже пугают. Обычное дело.

Остановитесь. Запишите, какими вопросами вы задаётесь в ожидании проблемной ситуации или внутри неё. Запишите вопросы, которыми вы задаётесь. Потом одни вычеркните, которые вам портят жизнь, а другие впишите, если они сделают вашу жизнь лучше. Пользуйтесь. Можете не благодарить, хотя правильнее быть благодарным.

Позовите руководителя рабочей группы. Попросите его записать на листке бумаги вопросы, которыми он задаётся, решая вместе с группой задачу. Посмотрите на список вопросов. С вероятностью больше 90% вы ужаснётесь. Он вообще не про то думает!

Обсудите вместе с руководителем рабочей группы, какими вопросами он должен задаваться день и ночь. Пользуйтесь! Не благодарите.

Возьмите для примера конкретную должность. Скажем, официант. Возьмите лист бумаги. Запишите, какими вопросами должен задаваться официант. До работы. Когда входит гость. Когда гость делает заказ. Когда гость уходит. Пользуйтесь.

Соберите главных лиц вашей компании. Составьте списки вопросов, которыми должен задаваться каждый из вас. Обсудите. Найдите лучшие вопросы. Все вместе составьте список вопросов, которыми задаётся ваш клиент на каждом этапе сотрудничества. Пользуйтесь.

Понять и изменить ценности личности и ценности компании можно, зная, что ценности существуют в форме вопросов, которыми задаётся личность или компания.

## **Теперь важное до невозможности**

Предположим, вы хотите успеха в бизнесе. Ну, или, не знаю, хотите научиться рисовать карандашом. Неважно, чего вы хотите. Может, даже вы хотите научиться продавать, откуда мне знать. Вам нужно найти человека, у которого есть то, что вы хотите для себя: у него успех в бизнесе, он умеет рисовать карандашом, продаёт, как бог. Нашли такого человека? Теперь вам нужно понять, какими вопросами он задаётся, и... начать задаваться теми же самыми вопросами. Чтобы описать задачу, мне потребовалось несколько предложений. Чтобы найти

человека, понять, какими вопросами он задаётся, и начать задаваться этими вопросами, могут уйти недели или даже много больше времени.

Ловушки на пути к поиску «правильных» вопросов:

1. Вы нашли успешного бизнесмена, начали его моделировать (выяснять вопросы, которыми он задаётся) и почти преуспели, но по телевизору показали сюжет, из которого стало понятно, что ваша модель – мошенник. Упс! Проблема номер 1: в качестве модели может быть выбран не тот человек. Иногда в качестве модели приходится прибегать к киногероям, к героям книг, потому что в доступном окружении нет подходящих людей. Герои фильмов и книг тоже могут оказаться не подходящими для моделирования. Если автор не понимает, о чём пишет, то его герои не будут задаваться правильными вопросами, а мы их моделируем. Потом удивляемся, почему модель не работает. Господи, как всё сложно! Вы нашли предпринимателя. Он не мошенник. Он успешен. Мы читаем его интервью, чтобы понять, какими вопросами он задаётся, но в интервью он говорит шаблонно, прописными истинами. Одна из причин в том, что он сам может не осознавать вопросов, которыми задаётся. Это, кстати, очень распространённая ситуация.

2. Ладно, нашли вы модель. По-настоящему честный и успешный предприниматель. Он готов отвечать на ваши очень личные вопросы и позволяет заглянуть в свою систему ценностей. Он говорит вам, какими вопросами задаётся. И использует слова, чтобы передать вам свои вопросы. Ну, а как иначе. Слова – очередной фильтр. То, что для вашего собеседника «настойчиво», не то же самое, что для вас. То, что для него «однажды рискнул», не то же самое, что для вас. Когда между двумя людьми, которые общаются при помощи слов, возникает взаимопонимание, то, скорее всего, это иллюзия взаимопонимания. Вы скажете, что другого способа общаться и нет. Только используя слова, мы можем передавать информацию и смыслы. Да, другого способа нет, а этот – невероятно слабый: он даёт огромное количество погрешностей в понимании. Если неправильно понять «правильные» вопросы и применить своё неправильное понимание, то получится неправильно.

3. Вот у вас есть подходящая модель. Вот у вас есть вопросы, которыми он задаётся и преуспевает благодаря им. Вы начинаете задаваться теми же вопросами, и у вас не получается. Вы разочаровываетесь и бросаете. Чем привычнее для вас состояние разочарования, тем быстрее и легче вы разочаруетесь и в этот раз. Для некоторых людей разочарование так привлекательно, что они делают всё, чтобы его достичь. А я вам говорил, что слово, которое исчерпывающе описывает каждого из нас и всех вместе, звучит так: «странный»? Люди странные. Странность некоторых – стремление к разочарованию. Разочарование даёт право сказать: «Я с самого начала знал, что не получится». Разочарование даёт право не меняться: «Я попробовал, и ничего не вышло».

Выводы делайте сами. Но подумайте вот над чем: «Какими вопросами задаются те, кто смог изменить свою жизнь к лучшему?»

Мой гараж – мои правила

Ценности живут в форме предметов и идей.

Ценности живут в форме вопросов, которыми задаётся человек.

Третья, обнаруженная нами форма существования ценностей – правила, которыми руководствуется человек или компания. Тоже вполне себе очевидная история.

Прочитируем пару фрагментов из книги «Большая перемена», в которых речь идёт о правилах как о форме существования ценностей.

\*\*\*

– Матвей, задержись. Есть ещё одна тема. Я хотел продолжить разговор про правила. Ты заинтересован? – спросил Николай.

– Конечно, я много думал о нашем прошлом разговоре.

– И к каким выводам пришёл?

– Чем дальше, тем больше я понимаю, что не знаю правил, по которым идёт жизнь. Я только начинаю их постигать. Конечно, самые банальные я знаю с детства. Ну, не знаю, «надо здороваться». Потом, уже в институте, узнал правило, что здороваться первым должен тот, кто ниже рангом, а руку для рукопожатия протягивает тот, кто выше рангом. Понимаю, если я протяну руку для рукопожатия кому-то из наших клиентов, то они, скорее всего, пожмут её, но в этот момент я попадаю в раздел «с ним лучше не иметь дел». Поэтому очень... страшно нарушить правило, о существовании которого ты не знал. И всё, сделка разрушена.

– У тебя есть список правил, которым ты следуешь на работе?

– Нет.

– Заведи. Как говорил мой учитель, мозг – странная штука. Вроде всё знает, помнит, учитывает. А потом ошибается, потому что не учёл очевидного. Записывай правила и делай ревизию. Незнание правила – плохо. Устаревшее правило – плохо. А как узнать, что правило устарело, если ты даже не осознаёшь, что пользуешься им? Записать – значит, осознать.

– Понял.

– Теперь посмотри на меня, – сказал Николай.

– Смотрю.

– Как ты думаешь, какими вопросами я задаюсь прямо сейчас? Давай, придумай как можно больше вопросов. Не заботься об их полной правдоподобности. Важно, чтобы их было десятка два. Какими вопросами я могу задаваться прямо сейчас?

– Кто убил Кеннеди?

– Ты сильно издалека зашёл.

– Николай, ты вполне мог бы сейчас задаваться этим вопросом. Согласись?

– Вообще-то, да. Дальше.

– Что будет продано сегодня? Что будет у тебя дома на ужин? Какой будет погода в выходные? Сколько Джексон тратит на бензин? Что мотивирует Матвея? Что он знает про продажи? Знает ли Матвей, кто убил Кеннеди? Что делать с Оксаной? Какую машину поставить у входа? По какой цене выставить на продажу «астон мартин»? Что сказать Георгию, когда вскрыется недостача?

– Так, хватит. Молодец... Далек зашёл, но правила игры не ограничивали твою фантазию. Обычно люди все вопросы перечисляют о себе: «Что он думает обо мне?», «Когда поднять ему зарплату?» и так далее. Ладно. Сейчас это неважно. Важно вот что. Запомни хорошенько. Ты видишь покупателя. Ты его не знаешь. Не знаешь его интересов, возможностей – ничего. Ты подходишь, знакомишься. Начинаешь строить предположения, какими вопросами он сейчас задаётся. Подсказка для тебя: он будет задаваться разными вопросами. Тебя интересуют вопросы о машине. Если тебе удастся прочесть его мысли и дать ответ на них, на незаданные вопросы, то между вами, между тобой и твоим покупателем, возникает особая атмосфера полного взаимопонимания. Обрати внимание, насколько тебе лично приятнее общаться с теми, кто понимает тебя с полуслова.

– Понял.

– Задача. Работаешь с покупателем, а сам пытаешься понять, какие вопросы крутятся в его голове. И даёшь ответы на эти вопросы. Обрати внимание, не надо предварять свой ответ словами: «Возможно, вы думаете, как часто будете ездить на этой красотке, так я вам скажу – раз в неделю, не чаще». Это грубо. Надо так: «Каждый выезд на этой красотке – праздник, даже если из-за работы вы сможете позволить его себе раз в неделю».

– Так ещё понятнее.

– Теперь сформулируй из сказанного правило, которому полезно следовать.

– Пока сырая формулировка, и она звучит так: «Понимай покупателя с полуслова, угадывая, какими вопросами он задаётся».

– Замечательно. Иди работать.

\*\*\*

И ещё один фрагмент. А потом обсудим, что вам со всем этим делать.

\*\*\*

У Матвея был свой кабинет. И был свой секретарь. Точнее, помощник. В помощники Матвей взял Оксану. Оксана за эти месяцы сильно изменилась. Матвей много работал над ней, когда она встречала посетителей салона, а в первый день её работы в качестве помощницы Матвей провёл полное переформатирование мозга Оксаны.

– Оксана, ты согласилась работать помощницей. Давай обсудим правила, которые нельзя нарушать. Нарушение любого правила означает: ты больше не моя помощница. Ты сможешь продолжить работу в салоне, мы сможем дружить, но помощницей ты не будешь. Нарушила правило – и в тот же миг перестала быть помощницей. Это первое правило. Понятно?

– Да.

– Из этого правила нет исключений. Нет аргументов, которые могли бы изменить моё решение. Если я не сразу узнаю о нарушении правил, то ты перестаёшь быть моей помощницей в тот момент, когда я узнаю о нарушении, даже если прошло несколько лет. То есть срока давности нет. Это понятно?

– Да.

– Хочешь записывать правила?

– Да. Записываю.

– Первое. Правила нарушать нельзя. Никогда. Ни почему. Если исполнение распоряжений Георгия Алексеевича может привести к нарушению правил, то говоришь ему, почему ты не можешь выполнить его распоряжение. Я буду на твоей стороне, и ты не пострадаешь. Если ты нарушишь правило, то ты больше не помощница, и Георгий Алексеевич ничего не сможет сделать.

– Поняла.

– Не ври.

– Я правда поняла, Матвей.

– Второе правило – не ври. Мне – никогда, клиентам – по своей инициативе, знакомым вне работы – по своему усмотрению. Если я скажу передать клиенту что-то, и тебе кажется или ты знаешь, что я прошу тебя соврать клиенту, – ври, точнее, говори, что тебя попросили передать. Ложь это, или ты просто чего-то не знаешь – тебя не должно волновать. Мне не ври никогда. Если я спрашиваю, значит, мне нужна правда. Если я не спрашиваю, значит, мне не нужно чего-то знать, или я не хочу чего-то знать.

– Поняла.

– Будь любезна с покупателем, как будто имеешь дело с человеком королевских кровей. Тебя не должно волновать, что он купил, и купит ли он что-то. Будь так любезна, как ты можешь. Улыбайся первой. Улыбайся всем. Улыбайся всегда. Человек должен чувствовать себя главным. Вокруг него должен крутиться мир, вокруг него должны все бегать. Его дело – поставить подпись и заплатить деньги. Всё остальное делаешь ты. Любая твоя просьба должна сопровождаться расшаркиванием, реверансами и извинениями. Клиент, который имеет дело со мной, и с тобой должен чувствовать себя на седьмом небе. Он должен всё время сомневаться, за того ли мы его принимаем. Понимаешь?

– Кажется, да. Мы с ним общаемся и вокруг него бегаем так, что он думает: «Я заслужил такое внимание или нет?»

– Да. Третье правило: у клиента должна кружиться голова. От счастья. От впечатлений. От любезности. Он внимания. От твоей блузки.

– Что не так с моей блузкой?

– С блузкой всё так. У клиента от неё должна кружиться голова. Мне тебя учить, сейчас начнём тренинг, как наклоняться и показывать пальчиком, где в договоре поставить подпись.

– Уже жду не дожусь.

– Правило четвёртое. Никогда не говорить о клиенте плохо и воздерживаться от любых оценок клиента. Лучше воздерживаться от словосочетаний «лояльный клиент», «хороший клиент», «платёжеспособный клиент». Оценки нежелательны. Сплетни, осуждение, критика клиента запрещены категорически.

– Про критику понятно. А про положительные оценки – нет, это ж похвала.

– Сказать клиенту любую оценку – значит, что...

– Что?

– Оценить его. Если ты оцениваешь его, то кто из вас главнее в этот момент?

– Похоже, тот, кто оценивает.

– В-о-от. А у нас правило номер три: всё должно крутиться вокруг клиента, а у него должна от этого счастья кружиться голова. Оценивать не надо. Критиковать, хаять, негативно отзываться – смерть помощнику.

– Поняла.

– Правило пять. Ты помогаешь делать мне хорошо то, что я делаю. Ты не делаешь что-то по-своему, даже если твой вариант тебе кажется лучше. Ты можешь не знать деталей, поэтому доверяешь мне, и если я что-то делаю, значит, так надо, и ты помогаешь делать это хорошо. Если я закапываю клиента живым в землю – значит, так надо, ты не закапываешь вместе со мной, ты делаешь так, чтобы я мог закопать хорошо. Вытираешь пот со лба. Очищаешь лопату от прилипшей глины. Заметаешь следы. Ты не должна задаваться вопросом: «Правильно и хорошо ли то, что делает Матвей?» Ты должна задаваться вопросом: «Как мне помочь Матвею, чтобы он сделал свою работу хорошо?» Чаще всего я сам тебе скажу, что надо делать. Или ты спросишь. Но представь: тыходишь в кабинет и видишь, как я ору на клиента и матерюсь, а клиент орёт на меня. Тебе может показаться, что надо вмешаться и прекратить конфликт. Откуда тебе было знать, что клиент заплатил и за этот конфликт, и если ты вмешаешься, то только все испортишь? Вмещаешься и сорвешь сделку на несколько миллионов. Тебе это надо?

– Нет.

– Вот. Поэтому. Заходишь в кабинет. Видишь, что тут, ладно, не скандал, а действия сексуального характера между мной и клиентом.

– Фу!

– Клиент – женщина.

– Фу-фу!

– Красивая.

– Не говори мне таких гадостей.

– Тем не менее, правило номер пять. Заходишь, видишь эротическую сцену и задаёшься вопросом: «Что я могу сделать, чтобы Матвей мог сделать свою работу хорошо?» Тебе может показаться, что надо было бы вытереть пот со лба...

– Фу!

– Но ты можешь помешать, и пот может быть частью контракта...

– Я лучше выйду из кабинета, и вы там как-нибудь сами.

– Верно. Если только я не обращусь к тебе с какой-нибудь просьбой. Например, с просьбой присоединиться к нам.

– Фу! Так и знала. Я откажусь.

– Имеешь право. Но, когда всё закончится, ты перестанешь быть помощницей.

– А какие пределы твоих просьб?

– Пределы, очевидно, есть, но лучше их не обсуждать и делать вид, что пределов нет. Считай, что просьбы могут быть любые. Пять правил. Сможешь им всем неукоснительно следовать?

– Правила не нарушать. Не врать. У клиента кругом голова. Не оценивать клиента. Помогать тебе. Да, смогу.

– По рукам. Иди, переодень блузку.

\*\*\*

Правила как форма существования ценностей означают, что, если вы понимаете правила, которым следуете, то можете докопаться до своих ценностей, которые за ними стоят. А это, поверьте, далеко не каждый способен сделать. Нет-нет, обмануться и навдумывать себе правильных ценностей может как раз каждый. А понять свои истинные ценности – редко кто может.

**Если вы установите в компании правила и сделаете так, что играть можно только по ним или «вон из-за стола!» – вы измените систему ценностей компании.**

Вообще-то система ценностей не любит меняться. Она склонна оставаться собой, но есть три способа изменить свою жизнь или жизнь компании.

Жуткий личностный кризис

Про кризис вроде всё понятно. В книге «Большая перемена» есть героиня Екатерина Владимировна, которая изменила свои ценности, пройдя через кризис. Во фрагменте, который приведен далее, Екатерина Владимировна и Матвей общаются в кафе, и этот разговор полностью изменит и Матвея.

\*\*\*

В кафе они сели за столик и сразу сделали заказ.

– Лучше, если ты не станешь рассказывать другим историю, которую я расскажу тебе.

– Конечно.

– Не давай обещаний, тем более я их не требую. Я беспокоюсь о том, что, пересказывая, ты можешь что-то добавить от себя или забыть, исказить, переставить акценты. И это будет лживая история обо мне.

– Понял.

– Ты должен знать, если и когда ты начнёшь пересказывать эту историю, в этот момент ты начнёшь лгать про меня.

– Я не буду пересказывать.

– Дело было пять лет назад. Я работала в одном госучреждении. Клерком. Я всю жизнь проработала клерком в госучреждении. Это специфическая деформация личности. Знаешь, что это такое?

– Это про то, что каждая профессия развивает какие-то стороны личности, характера?

– Скорее про то, что профессия делает так, что люди смотрят на мир сквозь профессиональную призму, да еще и негативно смотрят. Потому и называется – «деформация». Милиционер живет в мире преступников. А доктор – в мире больных людей. Портье – в мире «куда они все едут и едут». Так вот, клерк в госучреждении живет в мире, где все ему что-то должны. Это очень плохая деформация. Итак, я доживала свой профессиональный век, собиралась на пенсию. Мужу тогда было пятьдесят восемь лет, и ему до пенсии тоже оставалось чуть-чуть. Ты знаешь, у нас есть дочь. Жили мы в однокомнатной кооперативной квартире. Втроём. Можешь себе представить. И вот на одном из семейных советов мы решили, что надо начать строить квартиру для Нины, для дочери. Иначе девочка до старости будет искать себе мужа.

Екатерина Владимировна попробовала кофе, удовлетворилась вкусом. Матвей подумал, что сейчас в ней не осталось ничего от безликого серого клерка, какими он себе их представлял. Перед ним сидела бизнесвумен. Деловая, уверенная, активная.

– После коротких дебатов мы пришли к выводу, что на трёх работах будет работать муж. Денег-то у нас, как ты понимаешь, не было. Если Нине работать на квартиру, так когда она будет личную жизнь устраивать? Я уж много позже поняла, что ошиблись мы с причинами и следствиями. Не в квартире было дело. От человека больше зависит, какую личную жизнь он

построит. Но мы не рождаемся умными. Да. Короче, начал муж работать, и начали мы платить за доленое строительство. Вот уже дом из-под земли показался. Вот уже до третьего этажа дошли строители. Еще чуть-чуть – и будем заселяться. Мы за время строительства решили, что в новую квартиру поедем мы с мужем. Там же всё отремонтировать и обжить надо. Если Нина будет ремонтировать и обживать, то построение личной жизни ещё на несколько лет отложится. А нам чего, мы старые.

В кафе, в дальнем углу что-то происходило: праздник или корпоратив. Вдруг громкие крики прервали Екатерину Владимировну. Она переждала крики и невозмутимо продолжила.

– Когда дом был готов на треть, муж сломался. Пришел домой и говорит: «Я больше не могу». Говорит: «Я ухажу с подработки, стройте дом как знаете, без меня». Ну и всё такое в таком духе. Я его и просила, и умоляла, и угрожала. Всё попробовала. Нет, и всё тут. И он, непьющий, в общем-то, человек, взял бутылку водки и выпил два огромных стакана почти без перерыва, залпом. Я в первый раз за тридцать лет семейной жизни увидела, что он так может пить водку. Выпил полбутылки за раз и ушел в комнату. Лёг на кровать и лежит в темноте. Я испугалась. За него, за дочь, за будущее. Сильно испугалась. Ведь вложенные деньги никто не вернет. Там такие штрафные санкции! То есть и первый взнос, и эти регулярные взносы – всё пропало. Это катастрофа. По тем временам это были нереальные деньги. Что-то там около двадцати тысяч долларов. Это ж вся жизнь! У дочери машина сейчас дороже стоит, я ей на день рождения подарила. Но тогда потеря этой суммы была даже не трагедией, а чем-то гораздо большим. Я села на кухне и стала искать решение. Как заставить мужа вернуться на работу? Что ему пообещать? Чем его напугать? Все мои разумные доводы он отверг своим «всё, я больше не могу». Он не спорил со мной, не злился, не доказывал. Он просто сказал, что больше не может, и по нему было видно, что это истинная правда. Я перебрала всю родню, кто мог бы помочь достроить квартиру, а мы бы потом как-нибудь отдавали долги. Пусть даже всю жизнь. Я перебрала все варианты. Ничего. Тупик. Я этот тупик ощущала просто физически. И главная проблема этого тупика была в том, что он был вокруг. Из него не было выхода. Везде, кругом был тупик. И я в нём. Стало тяжело дышать. Я уж подумала: помру от переживаний. Так ли важна для меня эта квартира? Квартира – нет, но дочь важна. Её личная жизнь важна. И ещё, тогда я про себя кое-что поняла: мне важно не потерять своё. Если у меня чего-то нет, то я переживу. Но потерять своё выше моих сил. Мне кажется, жизни не пожалею, но своё не отдам.

– Как же вы мне своего клиента отдали? – с улыбкой спросил Матвей. История, которую рассказывала ему Екатерина Владимировна, и интриговала, и пугала. Матвей хотел узнать, чем всё кончилось. И Матвей чувствовал, как его пугает эта история. То ли он проникся теми чувствами, которые были у Екатерины Владимировны, то ли почувствовал приближение чего-то, что было способно изменить его жизнь.

– Человек способен меняться. И отдать клиента новому сотруднику – та часть контракта, про которую я всегда знала. В конце концов, мне тоже все сотрудники дали по клиенту, когда я пришла на работу. Так что это можно рассматривать как возврат долга. Дальше слушать будешь?

– Конечно!

– Мне было так тяжело, что я решила выпить. На столе стояла только водка. Сил не было встать и взять вино или что-то другое. Сказать по правде, я об этом не думала. Не думала про напиток, не думала про закуску. Просто взяла, налила в стакан и выпила. Потом ещё. Потом заплакала. Но не так, когда рыдают и кричат в голос. Я просто сидела, абсолютно трезвая, кстати, и из глаз лились слезы. Сейчас я стала бы эти слезы собирать. У меня есть предположение, что это была водка. Так много слёз из меня никогда не выливалось. А в этот момент я водку стаканом внутрь, а она слезами наружу. Сколько выпила, не знаю, была трезвая как стеклышко. Наплакалась нормально. И в какой-то момент приняла решение – построю квартиру...

Екатерина Владимировна задумалась. Матвей увидел, что она куда-то унеслась в своих мыслях, и не стал отвлекать её вопросом.

– Не так надо сказать. Если так сказать, то главное остаётся за сценой. Знаешь слово «конгруэнтно»?

– Да, в школе учился. Если в двух треугольниках три стороны одного соответственно конгруэнтны трем сторонам другого, то треугольники конгруэнтны.

– Сильно сказано. Я про другую конгруэнтность. Про конгруэнтность в человеческом общении. Я бы сказала, в послании, которое идёт от одного человека к другому.

– Нет, не знаю.

– Когда ты говоришь что-то важное и хочешь, чтобы до получателя это дошло, и говоришь согласованно всем своим существом, то если твоё сообщение конгруэнтно, тот, к кому оно обращено, поймёт и сделает как надо. Понятно?

[...]

\*\*\*

Если вы узнаете правила, которым следует человек, то узнаете его систему ценностей. Если сможете утвердить в компании список правил, которым все следуют, то тем самым вы внедрите и ценностное управление. Вся сложность ценностного управления сводится к тому, чтобы понять лучший и минимально возможный набор правил и перейти к задаче внедрения правил в каждодневную практику.

В одном проекте были сформулированы следующие правила. (Не вздумайте их использовать, не зная трактовок: заголовки вообще ни о чём вам не скажут!)

1. Презумпция виновности (да, именно виновности, я не ошибся).
2. Правило главенства сбыта.
3. Правило безопасности.
4. Правило полезности сотрудника.
5. Правило тотального присутствия.

И так далее. Компания, которая вывела для себя эти правила и смогла их мгновенно внедрить, (не могу опубликовать, как именно они это сделали) удвоила продажи меньше чем за год.

Новое социальное окружение

Если хотите быть замороженным на цифрах и прибыли, окружите себя выпускниками МВА, и через пару лет вы себя не узнаете. И да, конечно, вы закончите МВА.

Помните фильм «Голый пистолет»? Там между героями происходит такой диалог:

– Тюрьма меняет людей, – говорит темнокожий герой.

– Да. Как? – спрашивает белый начальник.

– До тюрьмы я был белым.

Точнее не скажешь: новое социальное окружение может изменить человека.

Долгая и унылая работа над собой

Ну, и наше любимое. Долгая и унылая работа над собой. Постановка цели каждый год 1 января и подведение итогов 31 декабря, и вот эта вот вся тягомотина. Мне это самому так не нравилось, что пришлось придумать:

– Технику «Простой лист бумаги». Чуть позже познакомитесь.

– Ревизию вопросов, которыми вы задаётесь и должны задаваться, чтобы достигнуть своих целей, хоть бы даже и при контроле веса.

– Перечень правил, которыми вы руководствуетесь. Если вы не читали книгу «Большая перемена», то следующая фраза отнимет у вас половину удовольствия. Остановитесь и прочитайте ту книгу, потом возвращайтесь к этому месту. Я сейчас скажу, что «всех убил дворецкий».

О чём книга «Большая перемена». Думаете, это роман? Думаете, это учебник по продажам? Нет, это книга о ценностном управлении, и Матвей как герой по-настоящему хорош в том, что, куда бы он ни пришёл, он быстро понимает правила, по которым идёт игра. Вот в этом у него настоящий талант. Я очень надеюсь, что следующую фразу прочитают и поймут только те, кому она нужна.

Есть три способа понять правила, по которым устроен мир: «грабли, наставник, принадлежность к династии». Почему мне никто этого не сказал, когда мне было тридцать?!

## Вторая функция ценностей

Дальше – больше. Вторая функция ценностей определяет жизнь каждого из нас. Как она это делает?

Представьте витязя на распутье. Дорога, камень, развилка, витязь. На камне написано: «Налево пойдёшь – коня потеряешь, направо пойдёшь – жизнь потеряешь». Куда пойдёт витязь?

Напишите свой ответ: \_\_\_\_\_

Если ваш ответ «направо» или «налево», то вами вскоре должна заинтересоваться контрразведка. Славяне же видят дорогу прямо. Можно взять чуть левее. Они видят, что можно вернуться назад и вообще никуда не ходить.

Живите теперь с этим.

Вторая функция ценностей в том, что они выбирают, какому приоритету следовать, когда два или более из них начинают конфликтовать.

Жениться или подождать? Решение будет принято на уровне ценностей. Человек достаёт «из мешка» все ценности, связанные с этим решением, и начинает сравнивать, какая ценность больше. Предположим, для простоты, в этом непростом решении задействованы только три ценности:

1. Репутация.
2. Свобода.
3. Финансовые затраты.

Знаю, что вы возмущаетесь, что в списке ценностей нет любви и чувств другого человека. Нам для иллюстрации и с этими тремя бы разобраться. Итак, размышляя над вопросом «Жениться или подождать?», человек из мешка достал три ценности. Если одна из ценностей гораздо крупнее (важнее) других, то вопрос решается в её пользу. Проблема начинается, когда все ценности примерно равны. За каждой ценностью стоит сила, которая подталкивает к решению или сдерживает.

Если все три ценности равны по силе, человек стоит «перед камнем на развилке» не в силах принять решение, и стоять он там может годами. Вам с вашей позиции, с вашими ценностями кажется, что ответ очевиден, вы злитесь: мол, чего тормозишь? А у него – конфликт ценностей.

Пора один терминологический вопрос обсудить. Вот есть ценности. Мы пока не можем дать определение этому термину, но худо-бедно понимаем, о чём идёт речь, когда говорим или слышим: «Для меня порядочность очень важна». Это, конечно, иллюзия понимания. Но если у нас в мешке с ценностями есть порядочность, то мы думаем, что человек говорит о ней или о такой же ценности и киваем: «Да, для меня тоже».

Вот вам пример для контраста. Вы встречаете человека, и он говорит вам: «Песковушку надо сохранить, она очень важна для всех нас!» И вы такой лезете в мешок, всё до последней ценности там перебираете. На это у вас уходит меньше доли секунды, но «Песковушки» у вас в мешке нет. (А если есть, я, земляк, знаю, откуда ты родом.) Когда у вас нет ценности, о которой говорит собеседник, вы испытываете замешательство. Чёрт её знает, может, она правда

хороша и её надо сохранить, а может, и нет. Да и кто такая эта Песковушка? Вы можете уточнить, что это за ценность, а можете и полениться. А когда узнаете, что это пляж на реке Карай, то скажете: «Да ладно, всё будет хорошо». Вы не кинетесь его защищать, потому что для вас субъективная важность Песковушки ничтожна. Ну и что, что Харский в детстве там купался? Давайте бюст его там поставим!

## **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.