

Дмитрий Трушков

Ильяс Агаев

# Директор 2.0



Как управлять компанией,  
чтобы акционер был доволен,  
а ваши нервы целы



**Ильяс Агаев  
Дмитрий Трушков  
Директор 2.0. Как  
управлять компанией,  
чтобы акционер был  
доволен, а ваши нервы целы  
Серия «Бизнес-психология»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=68766195](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68766195)*

*Директор 2.0. Как управлять компанией, чтобы акционер был доволен,  
а ваши нервы целы: Питер; Санкт-Петербург; 2022  
ISBN 978-5-4461-1943-1*

### **Аннотация**

Любой топ-менеджер – это будущий директор. Однако в компаниях часто встречаются интриги, бюрократия, недопонимание коллег и акционера. Эта книга поможет топ-менеджерам управлять так, чтобы все были счастливы. В ней нет скучных теорий и «воды» – только выжимка успешных управленческих приемов. В ее основе лежит опыт работы в компаниях из списка топ-200 Forbes крупнейших частных компаний России. Пошаговые советы «бери и делай» опробованы на практике и уже помогли не одному топ-менеджеру.

Ну а если вы решили сменить работу, то просто следуйте рекомендациям, приведенным в книге. Тогда искать работу будет не нужно – она сама вас найдет.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

Предисловие	6
Чем эта книга отличается от остальных	9
Глава 1	10
1.1. Как «удержать в голове» дела компании любых размеров?	10
1.2. Как не пасть жертвой корпоративных интриг?	13
1.3. Правила жизни директора 2.0	17
Конец ознакомительного фрагмента.	48

**Ильяс Агаев,  
Дмитрий Трушков  
Директор 2.0. Как  
управлять компанией,  
чтобы акционер  
был доволен, а  
ваши нервы целы**

*Спасибо Андрею Вагнеру, Александру Вилесову,  
Роману Нижанковскому и Сергею Шиленину за  
совместный опыт изменений в крупной компании.*

*Спасибо Андрею Филинкову за помощь в  
подготовке книги.*

*Спасибо нашим родителям и семьям за веру и  
поддержку.*

*Без вас этой книги бы не было!*

© ООО Издательство «Питер», 2022

© Серия «Бизнес-психология», 2022

© Ильяс Агаев, Дмитрий Трушков, 2022

# Предисловие



Мы познакомились в 2011 году в ходе работы над проектом строительства нового энергоблока в Кирове стоимостью 8,3 млрд рублей. Оба к тому времени успели получить несколько высших образований (у одного – президентская программа, у второго – европейская магистратура по управлению). Ильяс к моменту знакомства создал крупнейшую в регионе компанию по производству и доставке питьевой бутилированной воды «Водовоз из Русского села».

В 2015 году началась наша совместная работа в кировском филиале ПАО «Т Плюс» (входит в топ-25 крупнейших

частных компаний по версии Forbes). Благодаря успешной работе нашу команду пригласили на работу в самый крупный филиал компании – самарский, который в тот момент переживал непростые времена.

Состояние активов (в марте 2016 года, перед самым назначением, произошло разрушение турбины Самарской ГРЭС), не верящий в возможность изменений к лучшему персонал, неисполнение в срок инвестиционных обязательств перед регионом на сумму более 1 миллиарда рублей – вот штрихи к портрету проблемы.

Ситуацию нужно было менять быстро.

Но как это сделать максимально эффективно? С чего начать? За что взяться? – тысячи практических вопросов, на которые хочется знать ответы сразу, а не искать их. Добавьте сюда характерные элементы культуры интриг и недосказанностей, которые часто встречаются в компаниях больших размеров, – как выстроить доверительные отношения с коллегами?

Как же нам в тот момент, в условиях, когда времени нет совсем и нужно давать результат уже сегодня, не хватало простых понятных лайфхаков без скучной теории!

В этой книге мы поделились нашим опытом работы, описав его максимально простым языком – от менеджеров менеджерам. Здесь нет специальных терминов и умничанья, но есть попытка рассказать просто о сложном.

Мы делимся опытом управления компаниями разных раз-

меров. Советы и лайфхаки из нее могут быть полезны как тем, кто управляет крупными компаниями, так и руководителям малого бизнеса. И там, и там описанные в книге методы показали высокую эффективность.

Всего за три года предложенные здесь рецепты помогли заложить мощный фундамент для долгосрочного устойчивого развития самарского филиала ПАО «Т Плюс» – принята инвестиционная программа на пять лет на сумму более 20 млрд рублей, определены и подписаны источники ее финансирования, сформирована новая команда ключевых сотрудников с пятилетними планами.

Приятно сегодня наблюдать за выдающимися успехами команды, которые достигаются благодаря разработанным под твоим руководством схемам действий.

Мы рады поделиться тем, в эффективности чего убедились сами. Берите и делайте. А если возникнут дополнительные вопросы, вы всегда можете обратиться к нам с уточняющими вопросами в сети «ВКонтакте» или по мобильным телефонам:

Ильяс Агаев: <https://vk.com/ilyas.agaeв>, +7 922 925 30 30

Дмитрий Трушков: <https://vk.com/id4934056>, +7 961 381 67 67

Удачи!

*Ильяс и Дмитрий*



# **Чем эта книга отличается от остальных**

Книги на тему менеджмента обычно делятся на две категории: либо совсем для чайников, либо для специалистов, но с теорией, тяжелой для изучения и слабо применимой на практике.

А что почитать, если ты далеко не чайник и устал от заумной терминологии? Если хочется простых и понятных советов, как облегчить нелегкую жизнь топ-менеджера?

В нашей книге нет скучной громоздкой теории – наоборот, много практических приемов и лайфхаков, которые не раз выручали нас в сложных ситуациях.

Книга составлена следующим образом. Глава 1 дает подсказки, которые будут полезны топ-менеджеру в управлении компанией. Главы 2–5 шаг за шагом описывают естественный ход жизни любого топ-менеджера с момента приема на новую работу и заканчивая переходом на новую должность (для тех, кто воспользуется советами нашей книги, – скорее всего, более высокую).

# **Глава 1**

## **Простые лайфхаки в помощь топ-менеджеру**

### **1.1. Как «удержать в голове» дела компании любых размеров?**

У топ-менеджера всегда много зон ответственности. При этом общение с высшим руководством (акционерами, правлением, советом директоров), как правило, не позволяет глубоко погрузиться в каждую из них. Тем не менее забывать нельзя ни об одной.

Способность удержать в голове абсолютно все дела компании – ценный для руководства компании навык, который особенно важно продемонстрировать при первой встрече.

Есть ли простой способ научиться представлять дела организации без лишней детализации? Нас часто выручало восприятие компании как комбинации трех фундаментальных составляющих: люди (в том числе поставщики/подрядчики и клиенты), железо и процессы. Конечно, есть и другие, но мы осознанно в рамках этой книги фокусируемся только на трех самых важных.



Такой подход не только помогает ни о чем не забыть, но и позволяет при необходимости легко перейти на нужный уровень детализации.

1. Люди – все, кто имеет отношение к компании (и в штате, и вне его), в том числе поставщики/подрядчики и клиенты. Клиенты здесь понимаются в широком смысле: это не только покупатели продукции, но и акционеры, и

власть, и даже население городов, когда речь идет, например, о большом заводе, оказывающем существенное экономическое или экологическое влияние на весь регион.

2. Железо – все виды оборудования, здания и сооружения, инфраструктура и т. д.

3. Процессы – все виды процессов (технологические, бизнес-процессы и т. д.).

+ Прочие ресурсы, которые это все обеспечивают (финансовые, общественно-политические и т. д.), и другие составляющие.

В главе 3 данные направления будут описаны более подробно. Этот подход позволит вам легко вести содержательную беседу и на собеседовании, и на совещании, а заодно продемонстрировать высокий уровень компетенций.

## 1.2. Как не пасть жертвой корпоративных интриг?

Читатель этой книги, скорее всего, человек опытный. Но для тех, кто только делает первые шаги в своей карьере, общим очевидное. Движение по карьерной лестнице – борьба за место под солнцем. Данное место достается победителю. И чем оно лучше, тем больше людей хотели бы на нем оказаться либо увидеть там «своих».

Популярность опасной идеи «ничего личного, только бизнес» неуклонно растет, поэтому все чаще даже в небольших компаниях сталкиваются с «дворцовыми интригами». Как правило, их легко идентифицировать. А дальше можно пойти по одному из двух путей.

**Первый** – включиться в них. Однако данный путь будет занимать все больше времени и отвлекать от более полезных дел. Не подходит тем, кто ценит свое время.

**Второй** – игнорировать их. Но если не защищаться, рано или поздно до руководителя дойдет недостоверная, выстав-ляющая вас в невыгодном свете информация. Хорошо, если ваш руководитель не поклонник древнеримского принципа «разделяй и властвуй» (лат. divide et impera). Но все равно, скорее всего, немало времени в таком случае придется потратить на различные пояснения для корпоративной службы безопасности. Поэтому на самом деле игнорировать интриги

не получится.

Что же делать?

Есть два варианта защиты ваших интересов.

**Первый** – «никогда никому ничего не рассказывай, тогда никто ничего не узнает и не сможет критиковать». Чаще всего создает лишь иллюзию защиты. Шило в мешке не утаишь, все тайное станет явным. Кроме того, если о вашей работе нет никакой публичной информации, то намного легче домысливать и распространять слухи.

Данная ситуация, к сожалению, характерна для многих компаний. Причина, на наш взгляд, проста: там нет готовности открыто обсуждать проблемы, потому что может «прилететь» от начальства.

Возникает подобное положение прежде всего потому, что сегодня сказавший правду, скорее всего, за нее же и пострадает, хотя должно быть наоборот.

Еще зачастую этому способствуют неправильно поставленные KPI. Мало кто откажется от денег за достижение KPI ради более абстрактных интересов компании. А даже если менеджер видит, что показатели определены неверно, сложно представить, что он признает свою ошибку. Хотя акционер, нацеленный на долгосрочную прибыльность своих активов, должен стимулировать быстрое признание проблем и их открытое обсуждение.

Именно желание скрыть истинное положение дел приводит к появлению «потемкинских деревень». Краткосроч-

но, тактически, такой подход может помочь выглядеть лучше – но в долгосрочной перспективе вас ожидает полный провал. Например, типичной ошибкой является установление руководителям производственных площадок в качестве КРІ-показателя «отсутствие несчастных случаев». Без достоверного независимого учета это стимулирует лишь скрывать несчастные случаи, а не сокращать их количество.

В гипертрофированном виде данную ситуацию мы регулярно наблюдаем и в среде чиновников. «Палочная система» со всеми ее проблемами – один из примеров недостатков подобного подхода.

Есть и еще одна причина популярности варианта «никому ничего не рассказывай» – торговля страхом. «Если нас уволить, то все развалится» – ведь никто не знает, что в компании происходит на самом деле.

Кроме того, все чаще можно наблюдать, как «службы безопасности» становятся таковыми лишь в кавычках. Вместо защиты бизнеса они только давят на людей, открыто говорящих о его проблемах, прикрываясь при этом интересами акционера.

К счастью, все интриги совершенно беспомощны перед полной открытостью. Если в древние времена достигнуть ее было довольно непросто, то сегодня это не представляет особого труда. Что и кому можно о вас нашептать, если вы сами о себе постоянно все рассказываете: например, в соцсетях или через регулярные письма в корпоративный центр?

Поэтому **второй** способ борьбы с интригами – лучший, на наш взгляд, – «никакой конспирации».

Все делается максимально открыто. Проблемы тоже не скрываются, а содержательно обсуждаются – но без лишнего алармизма. В таком подходе много плюсов, включая снижение эффекта «испорченного телефона» и количества ситуаций, в которых кто-то о вас может что-то домыслить или нашептать.



## 1.3. Правила жизни директора 2.0

Бывают действия, которые каждый человек выполняет на автомате, не задумываясь, – как зубы почистить, посмотреть по сторонам, переходя дорогу, или проверить, с собой ли смартфон, выходя из дома.

Существуют ли такие привычки в регулярном менеджменте? Есть ли какой-то набор простых правил, которые помогут повысить эффективность работы всей команды?

Есть – ниже мы дадим свое видение этих правил.

**Два важных момента.** Во-первых, эти правила не догма, а лишь обобщение нашего – весьма эффективного, как показывает практика, – опыта руководства. Поэтому, конечно, адаптируйте их к собственной ситуации. Главное – не убирайте суть. А во-вторых, лучше эти правила жизни открыто опубликовать. Так вы и ваши ценности будут более понятны всем сотрудникам компании.

Важно не просто установить правила, а соблюдать их. Они не должны изменяться задним числом. Мало кто сможет доверять человеку, который меняет правила по ходу игры, – а без доверия команду не построишь.



## ПРАВИЛО 1

### *Больше слушайте, а не говорите*

Это правило про один из самых простых, но часто самых недооцененных навыков. Для многих руководителей становится откровением, что разговор ведет не тот, кто больше говорит, а тот, кто задает вопросы. Кроме того, не давая людям высказаться, вы формируете у них стойкую позицию «пусть начальство разбирается».

Поэтому меньше говорите сами, больше задавайте вопросы и слушайте. Только выяснив все важные обстоятельства, можно принять верное управленческое решение.

Наиболее эффективным подходом в разговоре, по нашему опыту, является активное слушание. Его сила еще и в том, что в него включены простые в освоении приемы: например, пауза, уточнение либо «я-сообщение».

Подробнее тема активного слушания затронута в книге Ю. Б. Гиппенрейтер «Общаться с ребенком. Как?» Несмотря на то что написана она про отношения с детьми, предлагае-

мые методы универсальны. Интересна также книга «Я слышу вас насквозь. Эффективная техника переговоров!» Марка Гоулстона.



## **ПРАВИЛО 2**

***До совещания ответьте  
на следующие три вопроса***

1. Зачем мы собрались?
2. Что должно стать его результатом?
3. Почему мы собрались именно таким составом и чего ждем от каждого?

Всегда в самом начале обозначайте четкую цель совещания, а в конце подводите итог. Иначе совещания рискуют превратиться в классическое «поговорили, обсудили, через неделю еще раз соберемся» – и так по кругу.



## ПРАВИЛО 3

*Слушайте, что говорят,  
но смотрите, что делают*

Директору, к сожалению, сложно рассчитывать на прямые искренние ответы подчиненных, особенно на новом месте. Причины этого банальны.

Во-первых, вас еще не знают, не понимают и поэтому не очень доверяют: «Как он поведет себя, если я скажу ему всю правду? Как я буду выглядеть?»

Во-вторых, культура во многих компаниях сегодня такова, что готовых принимать неприятную правду мало, а вот лесть, наоборот, в цене.

Поэтому лучше полагаться на объективные метрики, а не на слова. Например, коэффициент текучести кадров даст вам гораздо более достоверное видение картины, чем вопрос «Нравится ли вам у нас работать?».



## ПРАВИЛО 4

### *Признавайте ошибки и учитесь на них*

В реальной жизни часто можно встретить подход: «Я – босс, поэтому не могу ошибаться. Признание ошибки – проявление слабости».

Иммануил Кант на это говорил: «Мудрый может менять свое мнение, глупец – никогда». Уинстон Черчилль был еще категоричнее: «Глуп тот человек, который никогда не меняет своего мнения».

Наш опыт показывает, что быстрое признание и исправление ошибок – полезный навык, вызывающий доверие и подающий верный пример подчиненным.

Не бойтесь поменять свое мнение, если появились новые аргументы, – только сделайте это спокойно и достойно.



## **ПРАВИЛО 5**

### ***Всегда начинайте с себя***

Люди плохо верят тем, кто не готов сам делать вещи, к которым призывает других. Поэтому, если хотите действительно что-то изменить, начните с себя.

Этим вы не только покажете, что закон един для всех и исключений быть не может ни для кого, но и дадите сотрудникам нужный посыл – мы с вами команда, одно целое.



## ПРАВИЛО 6

### *Соблюдайте границу «заказчик – исполнитель»*

Часто можно встретить ситуацию, когда взаимодействие с исполнителями не приводит к результатам не потому, что кто-то чего-то не может, а потому, что нарушена важная граница между зонами ответственности.

Кто и что должен делать на самом деле? Чаще всего прямые обязанности заказчика возлагаются на исполнителя. Но вообще-то (да-да, не удивляйтесь) тот, кто платит, тоже должен внести необходимый вклад в успешный результат.

Поскольку директор – это всегда один из главных заказчиков в компании, давайте обсудим ваши минимальные обязанности.

### **Обязанности заказчика**

1. Сформировать количественные и качественные требования к результату.

2. Выбрать исполнителя, который справится с задачей.

3. Принять работу в строгом соответствии с требованиями.

Хороший заказчик никогда не будет удовлетворен результатами, не соответствующими требованиям. Даже если (а так бывает в жизни) давит вышестоящее начальство.

## **Обязанности исполнителя**

1. Рассказать о способах достижения целей и результатов.

2. Предложить и обосновать стоимость и сроки.

3. Предупредить о возможных рисках и способах их устранения.

4. Точно выполнить достигнутые договоренности.

Есть ряд признаков, которые помогают отличить подходящего исполнителя от негодного еще до начала работ. Вот на что стоит обратить внимание.

1. Был ли исполнитель полезен еще до заключения контракта, при обсуждении задачи? Получили ли вы от него дополнительные знания и/или развивающую информацию, которая улучшила ваше собственное понимание?

2. Оговаривались ли цели, результаты и сроки? Задавал ли исполнитель уточняющие вопросы? Корректировал ли ваши предложения?

Хороший исполнитель помогает переформулировать цели, если они с точки зрения результатов сформулированы не



вполне корректно. Он не берется за невыполнимые задачи – и в этом случае сможет показать заказчику, в чем его ошибка. «Это нельзя сделать, потому что... Так нельзя, потому что... Лучше вот так... Можно сделать так... Здесь мы поставим цели более амбициозные, у нас есть запас...». Если в разговоре появляются подобные фразы – по нашему опыту, это хороший знак.

3. Есть ли четкий ответ на вопрос, **как** именно будет достигаться поставленная цель?

Если совсем упростить, то заказчик обязан ответить на вопрос «Что делать?», а хороший исполнитель – на вопрос «Как делать?». Здесь и проходит граница их зон ответственности.

**Важный момент.** Если заказчик будет каждый раз вмешиваться в процесс, пытаться управлять – ничего хорошего не получится. Нельзя лезть на «чужую поляну». Даже если ситуация критичная, не делайте за исполнителя, а помогите ему пойти в правильном направлении и понять вашу логику.

Если исполнитель не отвечает на вопрос «Как делать?» или предложенные им способы и средства достижения результата вас не устраивают, то лучше поменять исполнителя уже на данном этапе. Ищите того, у кого есть четкое понимание, как решить задачу.

Требования к результатам и как их формулировать.

- Цели и результаты должны быть сформулированы со-

гласно критериям SMART.

SMART является акронимом, напоминающим, какой должна быть хорошо сформулированная цель: конкретной (Specific), измеримой (Measurable), достижимой (Achievable), значимой (Relevant), ограниченной во времени (Time-bound).

- Цели и результаты должны обсуждаться.

Очень важно, после того как требования к результатам согласованы, проверить, как они поняты исполнителем. Самая распространенная ошибка – задать вопрос: «Все ли понятно?» Часто, чтобы выглядеть в ваших глазах лучше, человек отвечает «да», при этом, возможно, не понимая возложенную на него задачу до конца.

Лучше спросите: «Как вы поняли, что надо сделать?» Если исполнитель действительно разобрался в ситуации, для него не составит труда ответить своими словами на этот вопрос.



## ПРАВИЛО 7

***Обещайте меньше, делайте  
больше – удивляйте дважды!***

Есть два типа руководителей.

Одни на собеседовании могут много и красиво обещать, а потом не менее красиво и убедительно объяснять, почему сдержать обещание не получилось.

Другие ничего не обещают, но составляют качественный план, который дает возможность удивить руководителя результатом: хорошая подготовка обеспечивает хороший результат – качественно и количественно. Как разработать план наилучшим образом, обсудим в главе 2.



## ПРАВИЛО 8

***Не будьте эгоистами – вы растете быстрее и становитесь выше, если растете не одни***

Ваша задача – создать подчиненным условия, способствующие их реализации и росту. Как говорил академик С. П. Капица, «руководить – это значит не мешать хорошим людям работать».

Не присваивайте себе успех людей, достигающих ваши цели. Конечно, вы причастны к нему, но не считайте, что он исключительно ваш. Тогда успех ваших подчиненных вытолкнет наверх и вас.

Делитесь собственными идеями, не присваивайте чужие. Даже если без вашей помощи идея не могла быть осуществлена, не приписывайте ее реализацию себе.

Никогда не забирайте чужие инициативы – помогите людям претворить их в жизнь. Иначе вы потеряете их доверие. «Я слышал, вы предлагаете изменения, давайте я подключусь со своими ресурсами» – хорошие мотивирующие слова

для подчиненных.

Создайте систему, в которой каждый проявляет свои лучшие качества, – а не делайте все за всех. Организуйте работу подчиненных таким образом, чтоб их эффективность была максимальной.

Пытаясь решать вопросы за подчиненных, вы будете допускать ошибки – нельзя быть во всех вопросах одинаково компетентными. Кроме того, вы попадете в бесконечный цейтнот, разбираясь с чужими задачами вместо того, чтоб формулировать требования, отслеживать их релевантность и менять или развивать исполнителей.

Не старайтесь показаться самым умным на предприятии. Окружайте себя подчиненными, которые хотя бы в чем-то сильнее вас, – это поможет не только быстро вырасти, но и не «забронзоветь».



## ПРАВИЛО 9

*«Одно дело в одни руки – но лучше всех на свете»*

Нередко директора при обсуждении ведут себя так, будто

разбираются в любых вопросах лучше всех. Ключевое слово – «будто». Нельзя быть лучшим во всем.

Не тяните все на себе – сделайте так, чтобы в вашей команде для решения каждой задачи нашелся свой лучший специалист. Создайте собственную команду мечты, а не изображайте, что способны со всем справиться в одиночку.

И предостерегайте от подобного поведения своих подчиненных.



## ПРАВИЛО 10

### *Будьте первым среди равных*

Стремитесь привести систему управления на предприятии в состояние, при котором вы будете первыми среди равных.

Это, прежде всего, подразумевает возможность каждому члену команды обсудить проблемные вопросы и высказать альтернативное аргументированное мнение. Вместе с тем итоговое решение остается за вами – перекладывать ответственность на других нельзя (модель «Посоветались – и

я решил»). Если решение противоположно рекомендациям команды, обязательно объясните причины, почему вы поступили так, а не иначе.

Данная модель хорошо работает, когда принципы всех членов команды совпадают. Ваша лидерская роль – хранитель традиций и ценностей. Вы несете ответственность за создание команды и ее единение на ценностном уровне.

При этом способы достижения целей при соблюдении принципов могут (а в некоторых случаях должны) различаться. Если команда, имея общие ценности, способна предлагать разные инструменты и мотивировать целесообразность их использования, поиск лучшего решения получится самым эффективным.



## **ПРАВИЛО 1 1**

***Делитесь успехами с командой  
– у победы много хозяев***

Результат всегда достигается командой, поэтому успехом важно делиться со всеми ее членами. Форма может и должна

быть разной:

- личная благодарность при общении;
- внутренний пиар, когда инициаторы изменений отмечаются как перед подчиненными и вышестоящими руководителями, так и семьей человека;
- материальное вознаграждение для тех, кто помог вам прийти к успеху.

Важное правило: ругаем лично, хвалим публично. Не наоборот.



## ПРАВИЛО 12

### *Учитесь у лучших*

Лучше копировать мастера, чем подмастерья.

Нет ничего страшного в том, что вы чего-то не знаете, не умеете или находятся методы и инструменты лучше, чем вы используете сейчас, – всему можно научиться.

При этом если вы учитесь у лучших, вы инвестируете свое время в обучение максимально эффективно. Лучше потратить на поиск хорошего мастера больше времени – потом вы



наверстаєте его за счет качества полученных знаний.

Поставьте себе задачу искать лучших и учиться у них.



## **ПРАВИЛО 13**

### ***Никогда не выбирайте из одного***

Это общий принцип при отборе людей, технических или организационных решений.

Даже если очень хочется. Даже если кажется, что выбора нет, – выбор есть всегда, просто иногда надо приложить усилия, чтобы его увидеть. Интересуйтесь мнением членов команды.



## ПРАВИЛО 14

### *Предлагайте альтернативное мнение*

Многие лидеры, предлагающие идеи развития, тяжело принимают альтернативное мнение, особенно высказанное подчиненными не тет-а-тет, а публично. Руководителям кажется, что иная точка зрения указывает на их слабость, некомпетентность и создает угрозу их положению.

В то же время один из трех законов диалектики – закон единства и борьбы противоположностей – учит, что противоречия *объективны* и являются внутренними *источниками развития* большинства систем.

Опыт показывает, что альтернативное мнение – это возможность потестировать предложенные идеи на берегу, в тот момент, когда цена ошибки минимальна. Поэтому профессиональное (а других, надеюсь, вы в своей команде не держите) альтернативное мнение всегда полезно.

Если оно укажет на слабые места вашей идеи – ее можно усилить. Если нет – тоже хорошо: так вы дополнительно

проверили ее на прочность.

В определенный момент каждый в команде должен понять, что у него есть право предложить аргументированную альтернативу. И даже если вдруг команда этого по какому-то конкретному вопросу не сделает – предложите второй вариант сами и вместе его обсудите.



## ПРАВИЛО 15

### *Какая-то цифра лучше, чем никакая*

Часто многие боятся называть в обсуждении конкретную цифру. Еще бы, ведь обычно это рождает вал замечаний!

Но в этом и состоит ценность.

Как только цифру начинают обсуждать, выявляются очевидные ее недостатки, которые тут же можно учесть и на их основании предложить новые данные. Только при анализе ошибок может родиться то, что этих ошибок гарантированно не содержит.

Это же касается и идей. Исходная идея в ходе обсуждения может оказаться не самой удачной – но именно критика ста-

нет основой для поиска лучшего решения. Так что даже самая плохая мысль лучше, чем ничего.



## **ПРАВИЛО 16**

### ***Обсуждайте до белого дыма***

В Ватикане на выборах папы римского кардиналов закрывают в помещении до тех пор, пока они не договорятся о кандидатуре, устраивающей всех. Двери открывают только тогда, когда из печной трубы, ведущей из этого помещения, покажется белый дым, который символизирует единогласность принятого решения.

В принципиальных вопросах команде всегда следует достигать консенсуса. Единогласность позиции должна вырабатываться в ходе дискуссии путем обсуждения предлагаемого решения, а не устанавливаться властью должности.

Если правила и ценности всех членов команды совпадают, возможность прийти к консенсусу есть всегда.



## ПРАВИЛО 17

***Сначала трижды похвалите – и только  
потом скажите, что улучшить***

Люди любят находить соринку в чужом глазу. Однако мало что может так демотивировать, как критика. Причем чем больше старался человек в ходе работы, тем болезненнее он воспримет указания даже на вполне объективные недостатки.

### **Пример из жизни**

«Спасибо, мне очень понравилась работа. Особенно объем собранного для анализа материала. Очень стильное оформление – такое редко увидишь. Раздел с вычислениями выше всяких похвал. Круто. Вот если бы еще добавить анализ зарубежных фирм по данному направлению и в результате найти решение, за счет которого срок окупаемости проекта изменится с семи

до пяти лет, то это бы стало одним из лучших технико-экономических обоснований, которые я видел».



## ПРАВИЛО 18

***Уточняйте детали дела,  
не переходите на личности***

Прямые уточняющие вопросы могут восприниматься как угроза и включать «защитную реакцию». В этом случае люди в 99 % случаев начинают не отвечать на те вопросы, которые им заданы, а объясняться и оправдываться.

Это не продуктивно.

Лучше использовать формулировку «Правильно ли я понимаю, что...». Она не только мягче сама по себе: она подразумевает, что директор тоже может ошибаться. Такая постановка вопроса снимает произвольную реакцию, что вас попытаются на чем-то подловить.

«Правильно ли я понимаю, что книга, которую ты читаешь, полезна?»



## ПРАВИЛО 19

### *Не обедайте в одиночестве*

Проводите обеденное время с пользой. Если нет внешних встреч, общайтесь с заместителями или подчиненными. Или просто с рабочими в столовой.

Обеды руководителя предприятия не в VIP-комнате, а в общей столовой – один из самых простых и эффективных инструментов формирования доверия коллектива и получения прямой обратной связи. Да-да, обед и разговор, начинающийся с простых вопросов: «Как кормят? Как дела на предприятии?»

От обедов в общей столовой много пользы: начиная с того, что всех работников по итогу лучше кормят, и заканчивая информацией, которую бы вы не получили или получили видоизмененной из-за фильтров приема – обработки – передачи через несколько уровней управления.



## ПРАВИЛО 20

### *Открыто говорите о своих делах*

Как мы уже говорили ранее, есть две формы борьбы с интригами на предприятии. Вспомните вторую: «Открыто рассказывай обо всем, что ты делаешь». Чем больше и подробнее вы сами озвучиваете свои действия, планы, мысли и принципы, тем менее будет вероятность того, что о вас сложится неправильное мнение.

Когда об услышанном от тебя рассказывает один человек, вольно или невольно он искажает смысл сказанного. Чем больше людей слышало из «первых уст», тем меньше становится домыслов и слухов.

А если делиться планами не только устно, но и письменно (например, в соцсети или внутренней рассылке), то рассказывать об одном и том же несколько раз и вовсе не придется. Самое главное, что спрос на вас как человека, который развивает, учит других и открыто делится информацией, в конечном счете только увеличится.





## ПРАВИЛО 21

### *Оставляйте следы*

Одна из частых ошибок менеджмента – не фиксировать регулярные результаты официально, на бумаге. Оправдания обычно одинаковые: неудобно, руки не доходят, времени не хватает, все рассказывается на оперативках, все и так все знают и т. д.

Однако это ошибочное представление.

В переломные моменты, когда нужно найти виновных либо, наоборот, принять решение о повышении, – информация о закрепленных официально достижениях имеет главное значение. Особенно когда речь идет о работе не в центральном офисе, а в регионе.

Девяносто пять процентов того, что звучит на оперативках, забывается уже через неделю. Поэтому не стесняйтесь регулярно отмечать достижения: ежемесячно или хотя бы ежеквартально.

Регулярно обновляемые публичные отчеты, кстати, дер-

жат в тонусе не только вас, но и всю команду. Кроме того, они могут пригодиться в будущем при переходе на новое место работы или должность – будет легко собрать все свои достижения.

## **Пример из жизни**

В управляющей компании произошла смена председателя правления. Изначально результаты докладывались генеральному директору устно. Несмотря на то что показатели были высокими, они не запоминались. Поэтому возглавляемый филиал в понимании руководителя был недостаточно хорош.

Тогда мы попробовали практику регулярных служебных записок. Ведя их еженедельно для себя, каждый месяц мы письменно отчитывались руководству. Через десять недель понимание руководством ситуации резко изменилось. Вслед за этим резко вырос и уровень доверия. Чтобы оставалось понимание ценности конкретных людей, а сами люди чувствовали свою значимость, в письмах обязательно указывались те, кто инициировал изменения, принимал в них участие.

Когда наглядно видны твои дела, а результаты подтверждаются, вопрос доверия решается сам собой.



## ПРАВИЛО 22

***Ошибаться не страшно. Страшно  
ошибаться в одном и том же несколько раз***

Ругаете людей за ошибки? Если да, то вы в зоне риска.

С таким подходом рано или поздно люди начнут скрывать ошибки. А это, в свою очередь, разрушит фундаментальные составляющие успешной команды – честность и взаимное доверие.

Кроме того, человеку свойственно ошибаться. Не ошибается лишь тот, кто ничего не делает, особенно когда речь идет о новом проекте, где у команды нет опыта. Если человек искренне старался, то наказание за ошибку лишит его мотивации работать дальше. А без горящих глаз и стремления пробовать успеха не добиться.

Вместе с этим важно избегать другой крайности – наплевательства и равнодушия. Каждая ошибка должна быть проанализирована, нужно найти и устранить ее первопричины, чтобы избежать повторения в будущем.

Попробуйте не ругать сотрудника за ошибки, если он их признает и анализирует. Опыт показывает, что это сильнейший способ поднять мотивацию команды.



## ПРАВИЛО 23

### *Заменяйте «незаменимых» людей*

«Незаменимые» люди – большая опасность. Как правило, они злоупотребляют своей незаменимостью, препятствуют любым, даже положительным изменениям. Им это ни к чему, они желают закрепить статус-кво.

Кроме того, «незаменимые» – признак проблемы с корпоративной культурой в компании. Скорее всего, в такой компании не принято делиться своими знаниями с другими и развивать окружающих.

Необходимо отделять знания от людей и делать эти знания доступными для всех людей компании. Создавайте общую библиотеку данных, в том числе лучших решений. Обучайте. Добивайтесь перехода своих подчиненных по уровням «знаю – понимаю – разделяю – делаю – учу других».

Лучше всего на первом этапе библиотеку знаний предприятия выделить в отдельный проект. А затем ввести новый элемент регулярной операционной работы: наполнение и обновление.

Заменяйте незаменимых людей, но не на других незаменимых, а на библиотеку общедоступных знаний.

То же самое относится и к обучению. Если вы отправляете куда-то человека, то не стоит ему быть носителем уникального знания. Затраты на командировку должны окупиться: например, обяжите сотрудника сделать доклад по результатам поездки, презентацию об увиденном и рассказать, к каким выводам он пришел.

Для подобного доклада мы предлагаем следующую структуру:

- что нового сотрудник узнал;
- какие выводы из увиденного сделал;
- какие планы по реализации изученного наметил (в дальнейшем это отражается и в личном плане);
- кому еще полезна может быть полученная информация/контакты, кому ее передал.



## ПРАВИЛО 24

### *Не станьте драконом после победы*

Регулярно проверяйте себя, а не стали ли *вы* этим незаменимым из предыдущего правила. Если стали – примените рекомендации из правила 23.

Помните, цель настоящего управленца не сделать собственника, как это часто бывает, зависимым от вас, а создать систему, в которой все будет работать как часы и без вас. Именно такой стратегический подход позволит выгодно выделиться среди других кандидатов при продвижении по карьерной лестнице.

Победив дракона, не станьте драконом сами.



## ПРАВИЛО 25

### *Проводите совещания правильно*

В мире не существует более совершенного инструмента сжечь время высокооплачиваемых топ-менеджеров и других работников, чем совещания. Особенно когда они представляют собой «говорильню» с кучей формальных поручений.

Однако есть рецепт, который позволит этой пустоте избежать.

Прежде всего, не назначайте совещание или встречу, если не ясен результат. Зачем вообще нужно совещание? Какие плоды оно должно принести?

Если понимания желаемого итога нет, совещание пройдет или безрезультатно, или не с теми выводами, которые приблизят к достижению вашей цели.

При подготовке совещания определите:

- его тему и содержание обсуждаемых проблем;
- идеальный результат;

# 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.