

Предисловие

Без преувеличения стиль управления первого лица определяет в компании все. И главное — атмосферу, в которой люди или растут и делают всю компанию сильнее, или киснут и разваливают ее. Результаты компании — это результаты вашего к ней подхода. Того, что *вы* делаете каждый день.

Мой стиль управления позволил добиться такого КПД (коэффициента полезного действия), что, по моей оценке, я удваивал свою продуктивность каждый год с начала нулевых. И он повлиял на всех так, что каждый сотрудник приносил по миллиону долларов выручки в год. Я применил эту методику, когда в компании было 22 сотрудника, — и за год мы сделали 22 миллиона. Потом было 50 сотрудников, а затем 100, 150, 200, 250... Зависимость оставалась прежней: каждый — бухгалтер, кладовщик, мойщик, парковщик, офис-менеджер, водитель, секретарь — добавлял нам миллион долларов, а продавец сразу 5 миллионов. Каждого сотрудника мы брали под результат, а не просто так. И все они становились эффективными у нас.

А в чем секрет?

Сверхдрайверы бизнеса

Я как-то проанализировал статистику и увидел, что в принципе все компании можно разделить на две группы.

Есть те, кто в минусе или даже обанкротились, есть те, кто работает в ноль, есть те, кто что-то зарабатывает, — все это просто обычные результаты.

И есть когорта предприятий, которые показывают *сверхрезультат*. И вот парадокс: ресурсов они на это тратят *меньше*, чем компании со средним результатом. Как у них это получается?

Вот сверхдрайверы для сверхрезультата как собственника, так и компании:

- большие цели,
- принципы/правила,
- сильные стороны,
- личный стиль управления.

Если говорить о **больших целях**, то до сих пор еще мало кто проводит стратсессии и ставит стратегические цели — от 3 лет и далее. Но одна московская компания, которая за 5 лет стала лидером рынка в своей подотрасли, меня порадовала и удивила заявлением: «Мы крупно прописали, где компания должна быть через 70 лет».

70 лет! А некоторые говорят: «Как можно в этой стране что-то планировать, мы не знаем, что будет через год-два-три?» А поэтому и нужно планировать: успешный бизнес начинается с большой цели собственника. Необходимо ставить цели хотя бы на 3–5 лет — это большая

точка роста. Поверьте мне: я проводил стратсессии два раза в год. Около 90% успешных российских крупных компаний делают это ежегодно не потому, что деньги лишние, не потому, что время некуда девать, а потому, что это инструмент по сплочению управленческой команды, по выбору фокуса — что мы знаем, куда идем. И это сильное конкурентное преимущество: по своим правилам и принципам покоришь высокие цели.

В сильной компании должны быть также **правила и ценности, принципы** корпоративной культуры, которую в России очень сильно недооценивают. Их нужно прописать, утвердить и ознакомить с ними всех сотрудников. Это как устав, как конституция, как правила дорожного движения. Нашу корпоративную культуру на «Таганке» я прописывал целый год простым языком по принципу «светофора»: зеленый свет — делать должны все; желтый — делать нельзя; красный — будешь моментально уволен. Все это называлось у нас «Библия и азбука», и все ставили под этим свою подпись. Зафиксированные правила, ценности, миссия, видение — основной документ на бизнес-корабле, и все должны беспрекословно слушать бизнес-капитана.

Потенциал компании во многом отражает потенциал ее первых лиц. Нужно понять свою сильную сторону и опираться преимущественно на нее. Чтобы добиться сверхрезультата, необходимо работать не только много, но и головой.

И наконец, **стиль руководства**, умение управлять (в том числе и собой). На мой взгляд, это главный

супердрайвер. Если я отдаю свою судьбу в чужие руки, то буду рассказывать всем, что мне не повезло с родителями, начальником, страной и так далее. Но, перефразируя известные строки Александра Кушнера, «времена не выбирают, в них живут и побеждают». Если ты сам управляешь своей жизнью, ты поставишь большие цели и для себя, и для компании, и для отдела, и для подразделения. Если есть сила воли, характер, ты будешь работать по собственным правилам и принципам.

Да, иногда бывает трудно, зато это правильно. К тому же личный стиль развивает твой потенциал: ты инвестируешь самое драгоценное — энергию и время — в самое важное.

С личным стилем имеет смысл определиться сразу.

Какой стиль управления у вас?

Мне нравится вот такое определение стиля управления: **это повторяющееся поведение, которое предсказуемо и возникает всякий раз как реакция на типичную ситуацию.**

Стили управления бывают разные, как и мы сами. Имеет смысл осознанно выбрать свой — в зависимости от коллектива, — а другими пользоваться по ситуации.

Бывает, например, **диктаторский стиль**: «Делай, как я сказал». В 1990-е годы я и сам был диктатором. По образованию инженер-транспортник, после института работал на военном крупном заводе, где меня сразу (в 22 года)

поставили начальником локомотивного депо: 10 тепловозов; 130 машинистов, помощников машинистов, слесарей, электриков, составителей (исключительно мужской коллектив); десятки километров подъездных путей; три производства, причем одно под землей; взрывоопасные грузы. Как вы думаете, стрелку можно перевести на секунду позже? Какие будут последствия? Поэтому, если я сказал, должны выполнять. А если не выполняли, то приходилось и немножко громыхать: как же без повышенного голоса и экспрессивной лексики?

Таким образом, 1990-е у меня прошли под знаком авторитарности. И нельзя однозначно утверждать, что это плохой стиль. Он может быть эффективным в определенные моменты, для некоторых коллективов и конкретных типов организаций.

Есть менее жесткий, но убедительный **авторитетный стиль** — «Все за мной!». Он, как и диктаторский, бывает хорош в ситуации аврала.

Демократический стиль — «Можете сделать?». Он дает некоторое пространство, инициативу сотрудникам.

Партнерский стиль — «сделаем вместе». Говоришь руководителю отдела продаж (РОП) или продавцу: «Давай эту сделку закроем вместе, покажу как». Я же ГЕНеральный директор, всю жизнь закрывал сделки на грани срыва. При моей поддержке было проще довести до заключения сделки, и продавцы на этом учились.

Наставнический стиль звучит чуть иначе: «Попробуй, я помогу». Например, взяли нового руководителя, его необходимо быстрее ввести в курс дела, и ты как

первое лицо в течение месяца или двух играешь роль наставника, чтобы РОП на первой неделе ознакомился с целями, задачами, пообщался с коллегами, уяснил, где что находится, а на второй неделе уже отвечал за результат под твоим присмотром.

И наконец, **позитивный стиль**: сделал — «молодец, сделай еще лучше». Сейчас, в XXI веке, именно этот подход набирает обороты.

За 30 лет в менеджменте я дошел от диктаторского стиля до позитивного.

Кстати, на эту тему рекомендую две замечательные книги: первая — «Обнимите своих сотрудников» Джека Митчелла, а вторая, диаметрально противоположная, — «Жесткий менеджмент» Дэна Кеннеди. Я бы советовал пройти по ним с карандашом и определить свое соотношение стилей менеджмента.

Мы, как хамелеоны, меняем цвет и подстраиваемся под ситуацию. **Нельзя быть жестким на 100%, но нельзя и мягким на 100%**. Однако в любом случае очень важно, чтобы в управлении твои реакции были предсказуемы, чтобы коллеги знали, как ты ведешь себя в типичной ситуации.

Я свой стиль управления оцениваю по этой шкале на 80–90% как мягкий и на 10–20% как жесткий.

На этом экскурс в теорию можно закончить. Дальше я расскажу, как выглядит день Генерального директора, прожитый в стиле позитивного менеджмента. В моей схеме в нем 15 составляющих, и на каждой мы остановимся подробнее.



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

