

# СОДЕРЖАНИЕ

Кто такой «Первый после бога».....	9
Отделите зерна от плевел.....	11
Достижение цели чужими руками.....	21
Квадрант продавца.....	29
Берегите звезду.....	41
Не давайте тиграм конфеты, собакам фрукты.....	57
Личный пример заразителен.....	71
Счастье — это когда... ..	81
Мудрые и глупые не поддаются обучению.....	91
До свидания, сотрудник.....	103
Авторитет — дело тонкое.....	115
Один за всех, все за одного.....	129
Лидеры делают правильные вещи.....	139
Убирать грязь — не стыдно.....	151
Маркетинг с бюджетом.....	159
Рыба гниет с головы.....	173
Критика — это скрытый комплимент.....	189
Сотрудник-предприниматель.....	201
Ученик и учитель.....	211
Старик и книга.....	221
Об авторе.....	229



## **КТО ТАКОЙ «ПЕРВЫЙ ПОСЛЕ БОГА»**

«Первый после бога» — так со времен парусных кораблей английские моряки величали капитанов, полностью вверяя им свои жизни. С тех пор практически ничего не изменилось. На любом судне, кто бы ни находился на его борту, слово капитана остается законом. Как только моряки перестают уважать своего командира и доверять ему, на корабле начинается хаос. Последствия неминуемо будут катастрофическими.

Представьте идеальную ситуацию, когда в любых погодных условиях команда работает слаженно. Каждый моряк знает свое место и свои функции. Поскольку самая маленькая неисправность может погубить даже большое судно, корабль должен находиться в прекрасном состоянии. Тогда он идет по морям своим курсом — вопреки непогоде, смело и дерзко, преодолевая любые трудности. Всех привлекает такой корабль. Многие моряки могут только мечтать стать членами его команды. А другие лишь завистливо смотрят вслед, на исчезающие за горизонтом мачты. И все это зависит от капитана: он — Первый. С него и начинается успех корабля.

А теперь представьте, что ваш бизнес и есть корабль. Каждый руководитель мечтает об эффективной команде, работающей слаженно, без постоянного контроля. Для любого руководителя задача №1 — постоянный рост прибыли. Кроме того, каждый руководитель думает о расширении бизнеса и опережении конкурентов. Для этого

недостаточно быть просто руководителем или начальником: надо стать Первым после бога!

Эта книга расскажет руководителям и владельцам бизнеса о правильном менеджменте. О том, как стать настоящим лидером — то есть Первым после бога для своих подчиненных. Здесь я собрал множество примеров из своего личного опыта, а также то, что мне довелось слышать, видеть или читать.

Эта книга расскажет вам:

- Как выбрать правильных сотрудников в свою команду.
- Какие есть способы мотивации персонала.
- Как удержать звездных сотрудников.
- Почему руководителям нужно заниматься продажами.
- Как поддерживать свой авторитет среди подчиненных.
- Как заряжать позитивной энергией подчиненных.
- Как правильно работать с критикой и отзывами.
- Что такое правильный маркетинг.
- Как добиться цели чужими руками.
- Почему нужно обучать своих подчиненных.
- Как правильно уволить сотрудника.
- и т. д.

Приятного чтения, коллеги!

# ОТДЕЛИТЕ ЗЕРНА ОТ ПЛЕВЕЛ

*Тому, кто предаст своего хана, — смерть.  
Кто бросит оружие во время боя —  
смерть. Смерть и ему, и его десяти  
товарищам. Победит десяток — смерть  
всей сотне и сотнику. Тысяча победит —  
смерть всем монголам.*

**ЧИНГИСХАН,**

основатель и первый великий хан  
Монгольской империи



В Евангелии от Матфея рассказывается, как некий человек посеял на своем поле семена пшеницы, а ночью его враг на том же поле разбросал семена сорняков. Когда поле зазеленело, рабы сказали, что вместе с пшеницей взошли и плевелы, и предложили выдернуть их. Хозяин решил иначе: «Нет, чтобы, выбирая плевелы, вы не выдергали вместе с ними пшеницы; оставьте вместе расти то и другое до жатвы; и во время жатвы я скажу жнецам: соберите прежде плевелы и свяжите их в связки, чтобы сжечь их, а пшеницу уберите в житницу мою» (Мф. 13:30).

«Плевелы» в переводе со старославянского — «сорняки». В бизнесе лучше заранее «отделить зерна от плевел», и это должно происходить на начальном этапе создания команды.

В одном консалтинговом проекте я должен был подобрать руководителя отдела продаж. Заказчик, милая женщина средних лет, высказала мне свои пожелания, и я приступил к поиску кандидата.

Дал объявление на соответствующих сайтах, обзвонил всех знакомых, покопался в своей базе соискателей. Собрав большое количество резюме, я подумал, как много людей хотят руководить, не имея ни соответствующего опыта, ни нужной квалификации. Они думают, что быть руководителем легко и престижно. Среди соискателей я начал выбирать и приглашать подходящих кандидатов на интервью, где присутствовал и заказчик. В течение месяца мы провели множество собеседований с кандидатами, но должность так и оставалась вакантной.

Шел второй месяц. Я жутко нервничал, поскольку без руководителя отдела продаж не мог приступить к проекту. Я уже почти отчаялся, как вдруг получил очень интересное

резюме. Прекрасный опыт в продажах и управлении, адекватный запрос по зарплате, а на фото очень приятный 36-летний мужчина. Телефонное интервью продлилось всего две минуты. Я понял, что это тот кандидат, которого я так долго искал. Не задумываясь пригласил на интервью.

Еще до собеседования я заказчице все уши прожужжал, что мой кандидат — идеальный руководитель отдела продаж и его обязательно надо брать.

На собеседование пришел приятный мужчина. Одет со вкусом, приятный парфюм, правильно подобранные аксессуары. Обычно с кандидатами разговаривали не больше часа, а тут говорили почти два. Он не только элегантно выглядел, его речь была красиво поставлена и отличалась убедительностью. Он был идеален во всем. От него исходила мощнейшая харизма и утонченная интеллигентность. Я смотрел на заказчика, заказчик на меня, и мы без слов поняли: это именно тот кандидат, которого мы так искали!

Какое-то время собеседование выглядело как наша презентация: мы были очень заинтересованы в том, чтобы убедить его работать именно у нас. Кандидат соглашался завтра же выйти на работу. Заказчица была довольна. Она улыбалась и радовалась, как ребенок. Наконец, завершая интервью, владелица спросила, есть ли еще вопросы. Кандидат поинтересовался условиями оформления.

Условия были стандартными: по трудовому договору, с зачислением в штат и «белой» зарплатой. И тут кандидат неожиданно обратился с просьбой: указать в договоре самую низкую ставку. В ответ на наше удивление мужчина объяснил, что иначе ему придется платить слишком большие алименты.



В моей практике такого еще не было, и, соответственно, у меня не было ответа. Я посмотрел на заказчицу. Она же женщина и мать. На ее лице не осталось и следа радости. Наоборот, в ее глазах отражалось переполнявшее ее негодование. Обычно, если кандидат нас не устраивал, она говорила: «Мы подумаем и перезвоним вам». А тут, после недолгой паузы, не глядя в глаза кандидата, бросила: «Мы не можем взять вас на работу».

В эту минуту она думала не как владелец бизнеса, а как женщина. Я даже не заметил, когда наш собеседник покинул кабинет.

Заказчица долго молчала. Я видел, что она очень расстроена. Наконец она проговорила: «Раз своего ребенка предал, значит, ему ничего не стоит предать и меня».

Вскоре я нашел хорошего кандидата на эту должность. Умная, опытная и амбициозная девушка тридцати трех лет. Одна воспитывала ребенка, а вдобавок выплачивала ипотечный кредит. То есть с сильной внутренней мотивацией. С ней мы создали очень эффективный отдел продаж.

Я почти полжизни проработал в продажах, но ни разу не уходил к конкурентам. В другие сферы бизнеса — бывало. Случалось, начинал с нуля, на незнакомом мне рынке — но только не к конкурентам. Считал, что так будет честно и интересно. Соответственно, никогда не уносил с собой базу клиентов. Это я считал и считаю предательством. И я никогда не возьму на работу человека, который придет ко мне от конкурентов со своей наработанной клиентской базой. Если он кого-то предал, нет гарантии, что не предаст и тебя.

Кроме того, я не беру на работу человека, который ищет новое место в тайне от нынешнего работодателя.

Если он договорился с руководством, и они в курсе, что сотрудник будет искать новую работу, — это честно. А если он втихаря ищет местечко потеплее — будьте готовы к тому, что он может так поступить и с вами. Каждый руководитель надеется на своего сотрудника, связывает с ним определенные планы и ожидает результат в определенный срок. А тот в один далеко не прекрасный день вдруг заявляет, что уходит. Пока руководитель будет искать ему замену и адаптирует нового человека, пройдет время. А время в бизнесе — это прибыль.

Таких «лихих» кандидатов вычислить несложно. В своем резюме они не указывают, где работают на данный момент. Вместо этого просто могут написать что-то вроде «строительная компания». У таких кандидатов еще на этапе телефонного интервью я всегда уточняю, знает ли нынешний руководитель о том, что его действующий сотрудник ищет другую работу. И только если ответ положительный, соискатель получает приглашение на собеседование. А во время очного интервью не лишним будет узнать имя и контактные данные руководителя. Если поиск новой работы согласован — значит, кандидат честный и порядочный. Это как в отношениях: приличные люди сначала разводятся — и только потом устраивают новую личную жизнь.

Еще не рекомендую брать на работу руководителя, который хочет прийти со своей командой. Уходя от вас, он опять-таки заберет ее с собой. А бизнес без команды — это пустой офис, красивый сайт, куча бумаг и ничего больше. За чей счет такой руководитель собрал свою команду? Уверен, он не платил из своего кармана HR-специалистам и работным сайтам, не за свой свет добился лояльности

членов своей команды. Если такой руководитель не просто уйдет к конкуренту, а откроет аналогичный бизнес — это нож в спину. Я подобных топ-менеджеров никогда не понимал. Кто-то может сказать, что это — просто бизнес и ничего личного. Но ведь есть и элементарные этические нормы, которые надо соблюдать!

Когда в компании возникают трудности, первыми борт корабля покидают самые нелояльные сотрудники. Пока дела идут гладко, нелегко понять, кто на самом деле предан вам. Если в компании существуют бунтари, саботажники, жалобщики и равнодушные сотрудники, они, скорее всего, покинут вас при первых же признаках кризиса.

Основываясь на собственном опыте, могу с уверенностью констатировать, что в кризис из компании первыми уходят те сотрудники, которые чаще других признавались вам в верности, старались доказать свою лояльность и угождать во всем. Почувствовав нож в спину, знайте: в этом виноваты только вы и больше никто. Вы изначально набрали не тех сотрудников и создали неправильную команду.

Меня когда-то поразила история о Фреде Смите, который создал в апреле 1973 г. крупную почтовую службу «Федерал Экспресс». До 1976 г. компания не приносила доходов. Первые годы прошли в постоянном страхе перед нависающей каждый квартал угрозой банкротства. Поскольку Смит обладал мощным харизматическим магнетизмом, он однажды даже убедил своих сотрудников заложить свои часы, чтобы вернуть краткосрочный заем. Экс-президент «Федерал Экспресс» Арт Басе в 1983 г. писал для журнала «Сайгафус»: «Эта компания должна была обанкротиться пять или шесть раз в первые три-четыре года своего существования, но Фред Смит отказывался

признать поражение. Он был очень упорный парень. Используя бычье упорство и мужество, он совершил чудо». А менеджер отдела по работе с клиентами Адам Хейнц говорил о своем руководителе так: «Если бы Фред Смит собрал все 13 000 служащих “Федерал Экспресс” на мосту “Хернандо де Сото” в Мемфисе и сказал: “Прыгайте!”, — 99,9% прыгнули бы в быстрые воды Миссисипи. Вот как они верили в этого человека».

Руководитель время от времени должен задать себе несколько вопросов:

- Верят ли мне мои подчиненные?
- Доверяю ли я им?
- Насколько они лояльны мне и компании?

Существуют понятия «лояльность» и «благонадежность», которые не следует путать. Лояльность — это верность, преданность сотрудника целям и ценностям компании, осуществление деятельности, которая поддерживает и помогает реализовать эти цели. Под благонадежностью же нужно понимать следование нормам, правилам, законам организации. Понятие «лояльность» лучше ощущается в ситуации человеческих взаимоотношений, например с кем-то из близких. Верность близкому человеку означает надежность, уверенность в том, что, чтобы ни случилось, вы все равно будете в одной «связке».

Чтобы проверить лояльность сотрудников, в некоторых компаниях проводят анонимное анкетирование. Как правило, в крупных компаниях «следят» за сотрудниками (почта, телефон). Наблюдают за нетрезвыми сотрудниками во время корпоративов. Эти методы не всегда дают 100%-ную гарантию. Вы можете прибегнуть к более нестандартным методам проверки лояльности

сотрудников — например, устроить в компании ложный кризис и посмотреть на реакцию. В некоторых японских компаниях распространена такая практика: у входа в офис ставят манекен руководителя, дабы каждый желающий мог отомстить начальнику за собственные обиды. Этот способ используется для измерения лояльности персонала. Ведь если чучело приходится менять часто, значит, с лояльностью сотрудников не все в порядке и менеджмент в компании хромает.

Все эти методы где-то могут сработать, а где-то — нет. Но есть интуиция и, как правило, Первый после бога привык опираться на нее.



# ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ ЧУЖИМИ РУКАМИ

*Лучше я буду получать 1% денег  
в результате усилий 100 человек, чем  
100% в результате своих собственных  
усилий.*

**ЖАН ПОЛ ГЕТТИ (1892–1976),**  
один из первых долларовых миллиардеров





Один молодой человек хотел получить место телеграфиста. Он нашел в газете соответствующее объявление и отправился по указанному адресу. Придя, он оказался в большом и очень загруженном офисе, где было много суеты и шума, в том числе стук телеграфного аппарата. Плакат на стене приглашал соискателей сесть у стены и ждать, пока их вызовут для собеседования. До молодого человека в офис пришло уже больше полудюжины кандидатов. Другой на его месте мог бы расстроиться, но он решил, что готов к работе и терять ему нечего, так что приготовился ждать вместе с остальными. Спустя две или три минуты молодой человек встал, направился к двери, на которой висело объявление, и вошел прямо в кабинет. Естественно, другие соискатели возмутились и начали роптать. Примерно пять минут спустя молодой человек вышел из кабинета вместе с начальником, который заявил остальным: «Джентльмены, можете больше не ждать. Вакансия занята».

Собравшиеся начали возмущаться, а один даже воскликнул: «Я не понимаю! Он пришел сюда последним, а с нами даже не поговорили — сразу дали работу ему! Это несправедливо!»

Наниматель ответил: «Извините, джентльмены, но, пока вы тут сидели, телеграфный аппарат выстукивал азбукой Морзе приглашение войти и занять вакансию. Первый, кто понял сообщение, и был нанят».

Это наглядный пример того, что для развития бизнеса нужны не просто «хорошие сотрудники», а сотрудники, умеющие работать профессионально.

Многие руководители любят цитировать слова Стива Джобса: «Нет смысла нанимать толковых людей, а затем

указывать, что им делать. Мы нанимаем людей, чтобы они говорили, что делать нам». Но в реальной жизни часто бывает наоборот. Некоторые начальники предпочитают окружать себя неопытными сотрудниками. Этому есть несколько причин. Во-первых, на их фоне начальники выглядят умнее. Во-вторых, такие неуверенные сотрудники намного лояльнее. Они не нарасхват на рынке труда, и сами это понимают, поэтому, как правило, работают подолгу в одной компании, не сделав ни шагу по карьерной лестнице. Их задача — во чтобы то ни стало удержаться на позиции. Наконец, они работают за меньшую зарплату, так что начальство считает, что изрядно экономит.

А вот другая категория руководителей, наоборот, предпочитает брать в команду умных и опытных. Такие руководители понимают, что каждый должен делать свою работу. Зачем держать собаку и самому лаять? Главная задача любого руководителя — добиться успеха чужими руками. При этом в общении со своими подчиненными руководитель будет вести себя, как ребенок, который ничего не понимает. Точнее, делать вид, что не понимает. Это психологический прием, ведь людям нравится учить других. И подчиненные, эксперты высокого класса, с большим желанием будут рассказывать, что и как нужно сделать для развития вашего бизнеса. Не вы будете убеждать их, а они вас. Если сотрудник сам придумал проект, то будет защищать свою идею и доказывать на деле, что он прав.

Играйте роль разумного простака. Ум — то качество, которое порой полезно скрывать. И вообще, мудрость любит тишину. А высшая мудрость заключается в том, чтобы прикинуться глупцом, когда нужно. Мудрец обычно с любопытством наблюдает, что происходит вокруг него. Вид

у него всегда глуповатый. «Обличие глупца — вот мудрость мудреца», — писал Уильям Шекспир. Дайте своему подчиненному почувствовать себя умным. И не просто умным, а более умным, чем вы.

Дайте своему подчиненному чувство интеллектуального превосходства над вами, чтобы добиться своей цели в бизнесе. Для этого от вас потребуются терпение и мудрость. Сыграйте роль тупого руководителя и управляйте подчиненными, как фигурами на шахматной доске. Если хотите, чтобы ваш подчиненный выполнил поставленные задачи на 100%, помните: он сам должен быть автором идеи. Если это его идея, им выношенная и рожденная, — он потратит все силы и энергию, чтобы доказать свою правоту и воплотить ее в жизнь.

Каждый сотрудник — это инвестиция. Вы платите зарплату, налоги, аренду и несете прочие расходы. Суть любого бизнеса — потратив один рубль, вернуть десять.

Если сотрудник не приносит выгоды, он иждивенец, а вы — просто его спонсор. Заставьте своих подчиненных работать эффективно и приносить прибыль. Вы имеете на это моральное право, потому что платите им зарплату.

Как только руководитель начнет думать, что сотрудник — хороший человек, у которого есть семья, кредиты и т.д., он из работодателя превращается в мецената. Но ваши подчиненные никогда не будут думать о том, что вам надо заплатить налоги, зарплату, потратить на маркетинг и на офисные расходы. В другой главе я упомянул, что работодателю нужно заботиться о своих работниках, быть им другом, знать об их проблемах и помогать советом. Но это не означает, что руководитель должен не спать ночами, думая о проблемах подчиненных. В первую очередь

они сами должны думать о своих семьях, о том, как обеспечить счастливую жизнь близким. У вас как руководителя есть только одно обязательство перед подчиненным: дать ему честный шанс, создав условия для плодотворной работы. Бизнес — жесткая игра. И в нем нет места сентиментальностям.

Создатель Германской империи Отто фон Бисмарк сказал однажды: «Дураки говорят, что учатся на опыте. Я предпочитаю пользоваться опытом других». Используйте ум, знания и опыт других людей для развития собственного бизнеса. Такая помощь не только экономит ваши собственные силы и время. Вся работа будет выполнена правильно и более эффективно. Никогда не делайте сами того, что могут сделать за вас другие. Ваше время стоит намного дороже, чем время ваших подчиненных. А если вы упорно продолжаете считать, что всю работу важно выполнять своими руками, вы никогда не продвинетесь достаточно далеко и быстро сгорите. Окружите себя людьми, обладающими умением и творческим потенциалом, которые помогут вам в продвижении вашей идеи и бизнеса в целом.

Ни один человек не может быть экспертом во всех областях. Поэтому мудрый предприниматель нанимает специалистов, которые делали то, чего сам он не умеет. Вы можете погасить ум, талант и стремление сотрудника, который является экспертом, чтобы доказать собственное тупое превосходство. Либо можете эффективно и взаимовыгодно использовать умения и талант человека, чтобы развивать свой бизнес и вырваться вперед. Кажется, выбор очевиден.

Люди первого класса нанимают людей первого класса, а люди второго класса нанимают людей третьего класса. Каждый руководитель окружает себя подобными себе, и каждый руководитель получает тех сотрудников, которых заслуживает. Люди третьего класса будут любить вас, пока вы платите зарплату, и палец о палец не ударят, пока им не поставят конкретную задачу. А первоклассные специалисты будут развивать ваш бизнес и сами зарабатывать благодаря этому. Они генерируют новые идеи самостоятельно. Им нужно давать больше свободы — свободы в действиях и мыслях.

В бусидо, кодексе японских самураев, сказано: «Человек, который ругает тебя прямо в глаза, не совершит подлости». Первоклассные сотрудники будут критиковать вас, спорить и не соглашаться с вами. Их беспокоит развитие бизнеса, опережение конкурентов и т.д. Такие сотрудники будут думать, действовать, как и вы, для общего дела, и будут делать это искренне. А остальные будут делать только то, что вы скажете. Сотрудники низкого сорта не будут предлагать новых идей. Никогда! Они просто боятся потерять свое место. Они, конечно, очень легко управляемы, вот только сотрудникам, которыми легко управлять, нельзя доверять.

Теодор Рузвельт однажды сказал: «Лучший руководитель тот, кому хватает ума, чтобы подбирать подходящих людей для работы, которую нужно выполнить, и достаточно сдержанности, чтобы не вмешиваться в их работу, пока они ее выполняют». Закон лидерства гласит: лучший способ доказать, что ты умнее тех, кого нанимаешь, — это нанимать людей, которые умнее тебя. Ваша задача — подобрать таких сотрудников, сильные стороны которых

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))