

Содержание

От автора	13
Глава 01. Про первый опыт на яхте, о том, чего ждет экипаж от капитана на корабле и что такое «хорошая морская практика»	17
Первый морской поход	19
Роль капитана (скипера) на корабле	25
Хорошая морская практика	28
Глава 02. О том, почему неидеальный кандидат может оказаться лучшим выбором	33
Визитная карточка кандидата	35
Способен ли кандидат сделать разницу?	37
Неидеальный кандидат может подойти вам больше	40
Выиграет ли команда от нового участника?	43
Собеседования онлайн	44
Глава 03. Из которой вы узнаете, что быть тренером — значит не только произносить мотивационные речи, но и делать замены	49
Коллектив ≠ команда	51
Увольнение — замена игрока на поле	54
Некоторые особенности увольнений	57
Учить, лечить и мочить необходимо строго в необходимое для этого время	62

Глава 04. О том, что план — это не таблица, а способ заглянуть в будущее и прожить его заранее	65
Планирование как репетиция будущего	67
Глава 05. О внедрении изменений в уже существующий процесс и неизбежном сопротивлении команды	73
Волк и семеро козлят	75
Управление изменениями делегированию не подлежит	78
Алгоритм принятия нового	84
Глава 06. О том, почему одним из важных навыков руководителя является профессиональная способность принуждать	89
Создавайте условия, когда будет проще выполнить вашу задачу, чем не сделать этого	91
Технологическая карта внедрения изменений	95
«Пушки с пристани палят, кораблю пристать велят»	101
Глава 07. О том, почему страшнее не обучить и сохранить сотрудника, чем обучить его и потерять	107
Обучение — часть стратегии, а не разовое мероприятие	109
Обучение как один из инструментов реализации стратегии	111
Обучать подчиненных — одна из миссий руководителя	116
Форматы обучения	122
Самая запоминающаяся лекция	124
Глава 08. О том, что вам делать с мотивацией сотрудников и почему у глубоководных рыб пропало зрение	129
Нематериальная vs. мотивация	131
Задание, которое я выдаю на каникулы	134
Стимулирование как побуждение к действию	136
Отмените все премии — и увидите мощь вашей мотивации	138
Мотивируйте с умом	141

Глава 09. Из которой вы узнаете, почему менеджерский контроль — это проявление внимания, а не недоверия	145
Контроль — плохое название для такой позитивной функции	147
Используйте контроль, чтобы предложить помощь	153
Не забывайте про обратную связь	155
Старайтесь избегать иллюзии контроля над тем, что происходит на самом деле	158
Глава 10. Из которой вы узнаете, как уверенность лидера превращается в силу команды, а также о том, почему руководящая должность — выборная	167
Лидер — это тот, кто взял на себя ответственность	169
Лидерство делает менеджмент одушевленным	173
Каждую руководящую должность следует воспринимать как выборную	176
Команда всегда ждет от капитана победы	182
Харизма как инструмент лидерства	185
Глава 11. Из которой вы узнаете, что ответственность начинается со слова «принял»	189
Ответственность за коммуникацию несет ее источник	191
Глава 12. Из которой вы узнаете, почему удача не любит людей со спущенными штанами	197
Неудачники лидерами не становятся	199
Глава 13. Из которой вы узнаете, почему «яичница с беконом» — не лучший формат партнерства	203
Win-Win: когда выигрывают обе стороны	205
Глава 14. Из которой вы узнаете, почему «зачет по последнему» делает сильной всю команду	211
Сначала охват, потом — конверсия	213
Невыставленный счет не может быть оплачен	216
Ставя массовые задачи всему подразделению, используйте «зачет по последнему»	218

Глава 15. Из которой вы узнаете, почему порядок выигрывает марафон, а талант — только старт	221
Порядок бьет класс	223
Русская модель управления	226
Глава 16. Из которой вы узнаете, почему на кухне важны стандарты, а на кассе — принципы	231
Два мира одной компании	233
Энергия границы	235
Война принципов	237
На кухне стандарты, на кассе — принципы	239
Доверие как стратегия	243
Глава 17. Из которой вы узнаете, что все в жизни — продажа, даже если вам кажется, что это не так	247
Продавать основной продукт компании должны уметь все	249
Продажа в лифте как часть корпоративной культуры	254
Продажи — это место, где рождаются управленцы	256
Теория игр для топов	258
Глава 18. Из которой вы узнаете, почему точки контакта — это не детали, а сама суть клиентского опыта	263
Миг в свете фар	265
Карта впечатлений	267
Микки Маус и запах моря	270
Песочные часы	272
Отель «Добро пожаловать»	274
Каждый сотрудник — лицо компании	276
Глава 19. Из которой вы поймете, что если вы не мотивированы, то это тоже ваше решение	281
Главный выгодоприобретатель — вы сами	283
Ваша мотивация — ваша ответственность	286
Устал — отдохни	288
Физическое состояние — это отдельный проект	290

Не устраивает — меняй	292
Глава 20. Из которой вы узнаете, как сила слова превращается в управленческое преимущество	295
Когда умение говорить было обязательным	297
Презентация — это ваше отражение	299
Учитесь писать	301
Осторожнее с ИИ	305
Культура отклика	307
Глава 21. Из которой вы узнаете, какие советы давали молодому офицеру в российской императорской армии	311
Поведение лидера — важнейший инструмент влияния	313
Глава 22. Из которой вы узнаете, как вино учит менеджера видеть нюансы	319
Эногастрономический этикет	321
Глава 23. О том, как наблюдательность может стать вашим инструментом роста	335
Смотрите по сторонам	337
Продукция со сроком годности три минуты	340
Седина — Божий дар, спросите об этом любого лысого	343
Послесловие	347

Посвящается моему другу, соратнику, партнеру, попутчику,
болельщику и самому честному критику — моей супруге
Марии Дергуновой, которая верит в меня даже в те моменты,
когда я сам сомневаюсь в своих силах

От автора

Десять лет назад я, еще будучи СЕО одной крупной консалтинговой компании, написал свою первую книгу «Формула менеджмента»¹. В тот момент я преследовал две цели: постараться структурировать все, что постоянно приходилось рассказывать на различных собраниях, встречах и обучении, а также сделать себе супервизитку в виде книги, чтобы использовать ее как до предстоящих переговоров, так и непосредственно в их процессе.

После выхода книги меньше стоять у флипчартов я не стал, а вот визитка получилась довольно эффективная. Она дала мне возможность познакомиться с очень большим числом интересных людей, а также успешно провести многие и многие переговоры. Случалось, что мы подписывали с международными глобальными компаниями большие контракты, в которых содержалось условие: подписант должен иметь какие-нибудь публикации на внешних площадках. Вероятно, таким образом партнеры пытались застраховаться от начала отношений с подставными лицами. Написанная и изданная книга пришлась тогда как нельзя кстати.

¹ Дергунов Т. Формула менеджмента. Практическое пособие начинающего руководителя. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

На книгу было много отзывов и рецензий, одну из глав даже опубликовал *Forbes*. А Альфа-Банк выкупил и брендовал под себя большую партию цифровых версий, чтобы в дальнейшем использовать их в качестве новогодних подарков для своих корпоративных клиентов.

Некоторое время назад я начал заниматься яхтингом. Каждый раз, находясь с командой в море, я думал о том, как много общего в деятельности капитана яхты и управленца в бизнесе. По сути, капитан выполняет все классические функции менеджмента. На море, как и в бизнесе, очень важны планирование и тщательная подготовка похода, изучение морских карт, анализ мест предполагаемых ночных стоянок, а также — запасных локаций, на случай, если по ряду причин пришвартоваться будет невозможно.

Участвуя в парусных регатах, важную роль мы всегда отводили командообразованию, абсолютно все члены экипажа были вовлечены в процесс. Каждый должен был знать детали маршрута, стратегию, понимать свою роль и зону ответственности во время гонки или швартовки яхты. Даже самые хрупкие девушки всегда помогали сильным парням, работавшим на лебедках на сильном ветру. Натягивать паруса под большой нагрузкой — это, скажу я вам, деятельность, требующая серьезной физической подготовки.

Подробный инструктаж всего экипажа — это то, чем никогда не пренебрегают опытные шкиперы, в отличие от коллег-менеджеров в организациях на берегу. Если кто-то из членов экипажа не понимает, что происходит, не проинформирован о правилах безопасности, не осознает, какие из его действий помогают команде, а какие могут навредить, то это очень быстро может не только привести к негативным последствиям для итогов соревнований, но и быть по-настоящему опасным для экипажа и корабля.

Роль лидера, способного оказать поддержку тому, кто дрогнул при возникновении нештатной ситуации (а они в море происходят почти в 100% морских походов), сложно переоценить. Корректировка выбранной на берегу тактики в зависимости от фактического положения дел и меняющихся погодных условий — это навык, незаменимый как для шкипера, так и для управленца любой компании.

Общий сбор по итогам дня, с обсуждением того, что получилось на отлично, и допущенных ошибок, — важная часть процесса, про которую классические руководители забывают гораздо чаще, чем их коллеги-шкиперы.

В море ошибок не спрятать, там работа управленца — как на ладони, каждое решение и действие — на виду. В этом есть и свои преимущества, и свои недостатки. Среди яхтсменов большим уважением пользуются лидеры, которые берут в море своих подчиненных из бизнес-организаций в качестве членов экипажей и даже участвуют с ними в соревнованиях. Знаю немало таких управленцев, они — крутые ребята, искренне болеющие за дело, которым заняты. Сотрудники видят их работу за штурвалом, проходят вместе с ними через различные испытания, и от этого уважение к такому руководителю только растет.

Есть, правда, и другие управленцы, которые имеют лицензию шкипера и сами время от времени выходят в море, но никогда не берут с собой коллег. Стесняются показаться растерянными в нестандартных ситуациях, берегут свой сформированный в высоких кабинетах образ. Таких менеджеров тоже можно понять, но я все же к отношусь к ним с некоторой долей недоверия, сомневаюсь в их управленческих компетенциях и лидерских навыках.

Завершив карьеру менеджера в крупной московской консалтинговой компании, я получил приглашение развивать коммерческую функцию в компании «ПартКом»¹, которая является федеральным дистрибьютором автомобильных запасных частей и компонентов, одним из лидеров этого рынка. Сейчас компания продает клиентам порядка 3 миллионов единиц товаров ежемесячно — как в B2B-, так и в B2C-сегментах, имеет годовой оборот в несколько десятков миллиардов рублей и развивается, опережая по темпам как свою отрасль, так и экономику в целом. Только за последние несколько лет ее рост составил по меньшей мере 300%.

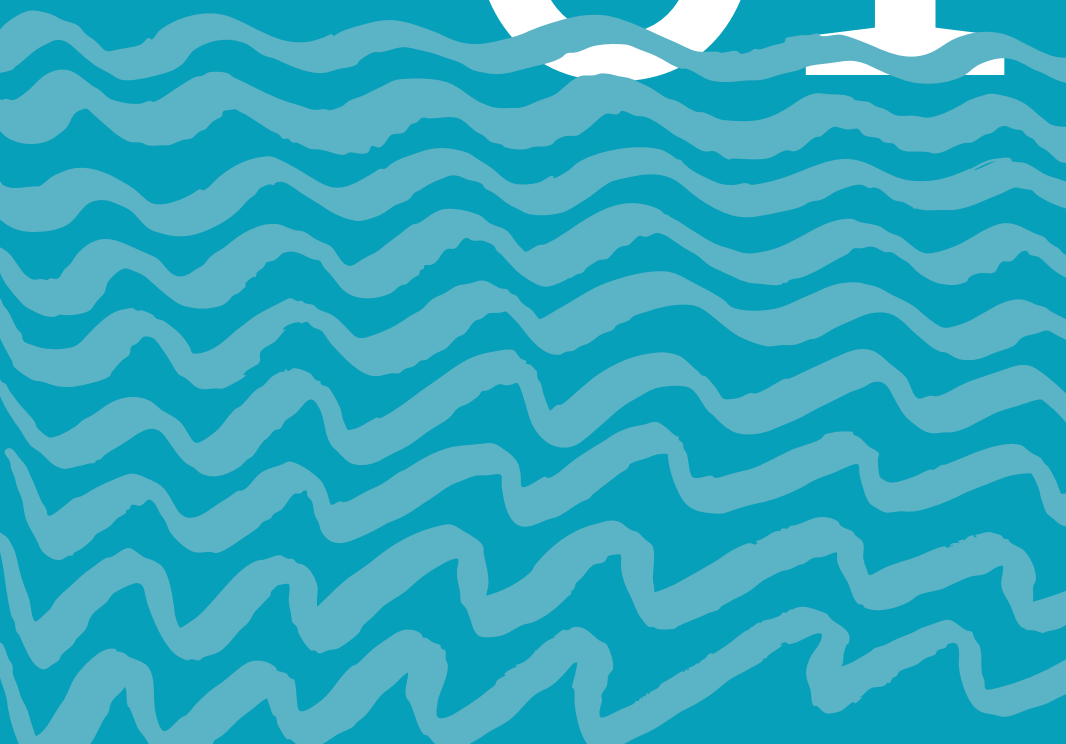
«ПартКом» имеет филиалы и представительства в большинстве регионов России, что делает деятельность по управлению такой компанией менеджментом в масштабе страны. Руководство большой, разветвленной структурой, части которой расположены в тысячах километров друг от друга, в разных часовых поясах, — это одновременно и весьма непростое, и крайне увлекательное занятие. Такая работа требует от менеджера некоторых дополнительных компетенций, о которых мы обязательно поговорим.

Мне показалось полезным, необходимым и интересным написать новую книгу, более объемную и насыщенную, дополненную кейсами из управленческой практики, раскрывающую множество неочевидных нюансов в работе руководителя.

Советую вам во время прочтения использовать карандаш или маркер, чтобы фиксировать прямо на страницах моменты, которые покажутся вам максимально практичными и которые вы захотите забрать с собой в свою повседневную управленческую жизнь.

1 <https://part-kom.ru>.

01



A decorative pattern of thick, light blue wavy lines on a dark blue background, resembling stylized waves or a textured surface, located at the top of the page.

Про первый опыт на яхте,
о том, чего ждет экипаж
от капитана на корабле
и что такое «хорошая
морская практика»

Первый морской поход

Однажды мой брат Алексей придумал для нас недельный поход на яхте по Атлантике, в акватории Канарских островов. Предложение было очень заманчивое — от перспектив предстоящего океанского плавания буквально захватывало дух. Разумеется, оно было без колебаний принято.

С тех пор прошло уже более 15 лет. Помню, как в течение нескольких месяцев, остававшихся до поездки, я представлял себе красно-оранжевые восходы, живописные закаты, стаи дельфинов, которые будут сопровождать нашу яхту в походе, легкий морской бриз, прикосновение соленого воздуха к коже, брызги от разбивающихся о борт волн. Почему-то казалось, что с нами на яхте будет седой опытный капитан, обязательно с бородой, курительной трубкой, подзорной трубой и, если повезет, с попугаем на плече.

В действительности же в команде, отправившейся в поход по Атлантическому океану, оказались люди, большинство из которых, так же как и я, до этого видели настоящие парусные яхты только в кино, на картинках и фотографиях, а один новоиспеченный матрос вообще не умел плавать. Только шкипер раньше уже выходил в море и вроде был обучен морскому делу, о чем свидетельствовал соответствующий документ. На этого шкипера

и была вся наша надежда, хотя, как оказалось позднее, его управленческий (капитанский) опыт был крайне невелик. Разумеется, все эти подробности нам следовало бы узнать заранее.

Так или иначе, я впервые оказался в море, точнее сказать — в океане, в качестве матроса на борту выдавшей виды 46-футовой парусной «Баварии»¹.

Атмосфера на причале мне сразу понравилась. Моряки перемещались по пирсам не торопясь, официанты в кафе тоже не бегали — складывалось ощущение, что все вокруг происходит вовремя. Приветливые разновозрастные улыбающиеся люди из разных стран демонстрировали весьма специфичный «яхтенный» загар. Как известно, у горнолыжников лицо загорает только в местах, не закрытых маской, а остальная его часть остается белой. Такие же белые участки незагорелой кожи вокруг глаз от солнцезащитных очков были и у яхтсменов, а еще присутствовал странный загар на кистях рук. Как мы узнали позднее, в море все операции выполняются в перчатках с обрезанными пальцами, в результате чего бо́льшая часть кисти остается бледной. Одежда почти у всех яхтсменов тоже была особенная: на ногах — не слишком новые топсайдеры с кожаными шнурками, плюс шорты, специальные непродуваемые кофты с длинным рукавом или футболки с названием команд. Солнцезащитные очки абсолютно у всех встреченных нами людей были снабжены специальным шнурком, позволяющим крепить их на голове так, чтобы их не унесло в море сильным порывом ветра.

Все эти люди говорили между собой на разных языках, да и флаги на мачтах яхт указывали на мультикультурное соседство.

¹ Bavaria — марка яхт, выпускаемых компанией Bavaria Yachts (Германия).

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru