



*Андрей Парабеллум*

# **10 лучших книг по менеджменту**

Тренинги стоимостью \$500 в подарок каждому читателю

**Андрей Алексеевич Парабеллум**  
**10 лучших книг**  
**по менеджменту. Тренинги**  
**стоимостью \$500 в подарок**  
**каждому читателю**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=28719864](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=28719864)*  
*ISBN 9785449018960*

**Аннотация**

Эта книга – плод выборки 10, на наш взгляд, лучших книг из сотен и даже тысяч книг по этой теме. После тщательного отбора каждая из выбранных книг была внимательно перечитана и законспектирована. Сначала из каждой книги были выписаны основные мысли. Потом художественным языком каждая из них была развернута не более, чем на 1 страницу текста. И потом конспекты лучших 10 книг попали отдельно в этот сборник, который вы держите в своих руках. [www.knigavden.ru](http://www.knigavden.ru)

# Содержание

10 лучших книг	6
Подарок	8
Список книг в этой серии	11
Максим Батырев	12
Об авторе	14
1. Сначала научитесь играть по правилам, потом придумывайте свои	15
2. Читайте, осмысливайте. Тренируйте главную мышцу	18
3. Отказывайтесь от невероятных стратегий – это проявление силы	20
4. То, что очевидно для вас, неочевидно для других	22
5. Ищите сильных, слабые прилипнут сами	23
6. Каждого можно простить за ошибку (при определенных обстоятельствах)	25
7. Не делайте работу за подчиненных	26
8. Не вступайте в переговоры с террористами	27
9. Клиенты – наше всё	29
10. И даже в кабаке, вы – менеджер!	30
11. Не работайте с моральными инвалидами	32
12. Называйте вещи своими именами	33
13. Делайте то, что проповедуете	34

14. Стая копирует вожака	35
15. Добро должно быть вознаграждено, а зло наказано. Всегда	36
16. Учить – лечить – мочить	37
17. Развивать нужно не слабые, а сильные стороны	39
18. Сильные уважают только силу	40
19. Усиливают команду только единомышленники	41
20. Не обсуждайте принятые решения с подчиненными	42
21. Признание специфичности смерти подобно	43
22. Хвалите людей	44
23. Не рассчитывайте на людскую благодарность	45
24. Команду создает общее делание	46
25. Менеджер должен быть крайним	47
26. Время важнее идеальности	48
27. Защищайте интересы своего руководителя	49
28. Люди будут делать, когда легче сделать, чем не сделать	50
29. Выращивайте людей – это ваша главная цель	51
Конец ознакомительного фрагмента.	52

**10 лучших книг  
по менеджменту  
Тренинги  
стоимостью \$500 в подарок  
каждому читателю**

**Андрей Парабеллум**

© Андрей Парабеллум, 2018

ISBN 978-5-4490-1896-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# **10 лучших книг по менеджменту Введение в серию «10 лучших книг по...»**

Эта книга у вас в руках появилась неслучайно.

Это – плод выборки 10 на мой взгляд лучших книг из сотен и даже тысяч книг по этой теме.

После тщательного отбора каждая из выбранных книг была внимательно перечитана и законспектирована.

Сначала из каждой книги были выписаны основные мысли.

Потом художественным языком каждая из них была возвращена не более, чем на 1 страницу текста для того, чтобы дать вам расширенное понимание каждой из самых ценных идей книги.

Далее каждый конспект был оформлен и подитожен с отдельным вниманием к деталям.

И далее уже конспекты лучших 10 книг попали отдельно в этот сборник, который вы держите в своих руках.

Пролистайте его по диагонали. Прочитайте его полностью. Читайте его кусочками с любого места. Включайте скорочтение или наоборот – наслаждайтесь им медленно и очень вдумчиво.

Делайте пометки на полях. Подчеркивайте самое интересное. Выписывайте идеи на внедрение.

Этот сборник ваш. Используйте его.

И приходите за новыми идеями на [www.knigavden.ru/free](http://www.knigavden.ru/free). Вас ждут сотни таких сокровищ.

С уважением к вашему книжному вкусу,

Андрей Парабеллум

Проект конспектов лучших бестселлеров «Книга в день»

[www.knigavden.ru](http://www.knigavden.ru)

# Подарок

Для читателей этой книги я подготовил специальный подарок: набор моих аудио-тренингов на общую сумму в 500+ долларов:

**Ваша личная ссылка:** [www.andreyparabellum.ru/free](http://www.andreyparabellum.ru/free)

Тренинги, которые Вы можете пройти по этой ссылке:

## **Прокачка Личной Эффективности и Финансов:**

тренинг «**Как научиться учиться**», который объяснит Вам самые быстрые и результативные методики обучения;

тренинг «**Самодисциплина 1**», который заставит Вас прокачать свою личность множеством способов и внедрит нужные Вам привычки за 3 непростых недели;

тренинг «**Взрывное скорочтение**», который научит Вас читать деловую литературу в 2—4 раза быстрее;

тренинг «**Умнобедный 1**», который покажет Вам, как выбраться из ловушки умного безденежья.



## **Прокачка Вашего Инфобизнеса:**

тренинг «**Инфобизнес Live**», который покажет Вам все самые прибыльные модели заработка денег в Инфобизнесе;

тренинг «**Инфобизнес с нуля**», который поможет Вам запустить Ваш новый проект, систематизировать его и вывести его на первую прибыль;

конференция «**Контент маркетинг**», которая научит Вас генерировать потрясающе интересный контент, делиться им со своими читателями, слушателями и зрителями в интернете и быстрыми темпами наращивать свою клиентскую базу.

## **Прокачка Вашего Бизнеса:**

тренинг «**Трансформация бизнеса**» (12 модулей), который поможет Вам оптимизировать и систематизировать Ваш бизнес.

## **Зачем я это делаю?**

Я искренне верю, что когда Вы начнете внедрять хотя бы малую часть той информации, которую Вы услышите, Ваша жизнь начнет меняться к лучшему.

И Вы в свою очередь поможете кому-то еще.

И так эта эстафета добра будет идти по планете, делая нашу жизнь все лучше и лучше...

# **Список книг в этой серии**

- 10 лучших книг по финансам
- 10 лучших книг по успеху в бизнесе
- 10 лучших книг по стартапам
- 10 лучших книг по психологии
- 10 лучших книг по продажам и маркетингу
- 10 лучших книг по построению карьеры
- 10 лучших книг по менеджменту
- 10 лучших книг по личной эффективности
- 10 лучших книг по лидерству
- 10 лучших книг по инфобизнесу
- 10 лучших книг по интернет бизнесу
- 10 лучших книг по бизнесу

# **Максим Батырев**

## **«45 Татуировок менеджера. Правила российского руководителя»**

Названия глав этой книги – татуировки. Это свод принципов и правил, проверенных многолетней практикой успешного менеджера, его житейский и организаторский опыт. Это простые и яркие истории о том, как и почему надо вести дела, если хочешь добиться успеха. За каждой из этих глав стоят осмысленные действия, чья-то боль, мучения, радости, удачный и неудачный опыт, увольнение и лидерство, а главное – нужный результат.

Вам необходимо прочитать эту книгу. Вдумчиво. Не спеша. Если вы руководитель или хотите им стать. Если вы успешны и, если не очень. Почему? Ее написал ПРОФЕССИОНАЛ. Человек, который систематизировал и описал свой ПУТЬ. К успеху. Внимание: не к удаче. К успеху.

Это книга о менеджменте. Книг о менеджменте миллионы. Но эту книгу написал профессионал. И описал в ней правила, эффективность и значимость которых проверял на се-

бе. И поэтому он имеет право делиться с вами.

Правила управления от Максима Батырева (он известен по прозвищу Комбат) конкретны, практичны, результативны и обоснованны. Они опираются на принципы эффективного менеджмента. Поэтому, если вы начнете их использовать, то увидите: работа ваших подчиненных становится более осмысленной, ответственной и результативной.

Достаточно ли изучить эти правила, чтобы стать эффективным руководителем? Нет. В менеджменте не бывает достаточных знаний. Руководитель идет путем воина. И знает, что вершина мастерства недостижима, но каждый день нам дан, чтобы на шаг к ней приблизиться. И мастер не тот, кто достиг вершин, а тот, кто всегда в пути. Поэтому Максим Батырев – мастер. И его правила заслуживают внимания. Эти правила работают.

## Об авторе

Максим Батырев прошел путь от рядового специалиста по продажам до одного из членов правления компании «Что делать Консалт» (сети «КонсультантПлюс»). Выпускник Executive MBA в Институте бизнеса и делового администрирования РАНХиГС.

По версии ИД «Коммерсантъ» входит в ТОП-1000 менеджеров страны. «Менеджер года-2012» по версии Международной академии менеджмента и Вольного экономического общества России. Обладатель премии «Коммерческий директор года-2011» по версии компании Salecraft. Включен Livejournal в ТОП-30 самых «денежных» блогеров России.

# **1. Сначала научитесь играть по правилам, потом придумывайте свои**

В какой-то не особо запоминающейся книге по бизнесу я прочитал особо запоминающийся пример на тему о том, как это прекрасно – нарушать установленные правила. Так как автора и источник я не помню, то передам смысл прочитанного близко к тексту:

Нарушать правила – это прекрасно! Только те, кто нарушает правила, могут добиваться поистине выдающихся результатов.

Когда я читал это, я злился. Меня не просто раздражает – бесит тенденция, которая прослеживается несколько последних лет и засоряет мозги молодому поколению: «Учиться не надо! У Билла Гейтса и Стива Джобса не было образования, и они стали миллиардерами! Вузы и школа ничего не дают!»

А ничего, что они пахали как проклятые по двадцать часов в сутки? Ничего, что они были гениями, что таких людей можно пересчитать по пальцам одной руки – а на планете нас

несколько миллиардов?

Новомодная волна — сообщество «Бизнес-молодость» твердит: «Не работайте на дядю! Открывайте свои компании, ребята! Вот шестнадцатилетняя девочка Оля из Сыктывкара начала мыть окна и теперь зарабатывает 40 000 рублей каждый месяц!»

А что станет с Олей через пять лет?! Она же ничему не научится! Она же всю свою жизнь будет мыть окна!

Читать не надо! Кто-то пытается навязать тебе свое мнение и зомбировать мозг! Будь свободным, делай что хочешь!

А как же развитие разума, подстегивание собственного воображения, формирование личных убеждений на основе базовых знаний?

Порой мне это напоминает странную разновидность геноцида — интеллектуальную. Даже иногда боязно, что будет с теми, кому сейчас четырнадцать или пятнадцать, лет через десять.

Я глубоко убежден, что в любом социуме нужно сначала научиться играть по правилам, и постоянно твержу об этом своим сотрудникам, которые ищут «волшебные кнопки»



успеха.

Нельзя заработать сразу миллион, если ты не научился зарабатывать рубль. Нельзя стать директором, если ты не руководил отделом. Нельзя привлекать много клиентов, если ты не научился понимать, что ими движет. И так далее.

Всегда надо учиться играть по правилам и не искать волшебных кнопок.

## **2. Читайте, осмысливайте. Тренируйте главную мышцу**

Как развить воображение, если вам все время скармливают готовые образы?

Двоемыслие – значит сознательно верить в ложь, зная, что это ложь!

Мы должны подстегивать собственное воображение, развивать свой разум, отстаивать свои убеждения, верить в них! Мы должны это уметь, чтобы сохранить и сберечь собственную личность.

Когда человек начинает делать что-то новое, то сначала включается весь мозг, который начинает активно работать. Постепенно различные его области начинают отключаться, и в рабочем состоянии остаются только необходимые для текущей операционной деятельности. Поэтому, если человек всю жизнь занимается «стереотипной» деятельностью, например, стоит за конвейером и ничего нового не читает, а свободное время проводит за игрой в домино, то у него задействованы только две части мозга: одна отвечает за конвейер, а другая за домино.

Так вот теперь самое главное. Остальные части мозга атрофировались.

И в 40 лет этот человек уже ни за что не сможет выучить иностранный язык. Эта часть мозга, недогруженная стимулами, за многие годы привыкла не работать и перестала работать.

Если хочешь быстро соображать, быстро принимать решения и совершать открытия, нужно качать самую главную мышцу в организме – наш драгоценный мозг.

### **3. Отказывайтесь от невероятных стратегий – это проявление силы**

Это проявление силы – направить свою жизнь в другое русло и проявить себя в другом.

Всегда жаль бросать то, что ты создаешь вокруг себя, чем обрастаешь, что умеешь и знаешь. Здесь все так знакомо, а там, в неизвестности, страшно и неясно. Лучше синица в руках, чем жираф в облаках.

Но все-таки нужно уметь менять стратегию. Нужно уметь сворачивать с пути, искать другие модели поведения, пробовать что-то новое, иногда шагать назад, если, помыкавшись, понимаешь – того, чего так хотел, достичь не удастся.

Смена стратегии, в том числе отказ от ранее выбранной, может привести к отличным результатам. Самое главное – это позиция сильного. Осознанная позиция закаленного, мужественного человека.

Отказаться от неверно выбранной стратегии – значит проявить здравый смысл, умение взять контроль над ситуацией, вовремя нажать на тормоз, вовремя вывернуть штурвал. Пусть над тобой смеются и говорят, что ты проиграл, раз

остановился. Посмотрим, что с этими людьми будет, кто окажется тем самым последним, который хорошо смеется.

## **4. То, что очевидно для вас, неочевидно для других**

На все стенания руководителей, которые сокрушаются по поводу того, что их сотрудники слабы и несообразительны, не такие, как «мы были в свое время», что они даже не умеют работать с базой данных, что они даже не готовятся к переговорам, что они даже не спрашивают у клиентов элементарных вещей, что они не читают такие-то книги, я всегда отвечаю вопросом: «Ты ему рассказывал, что так надо? Ты его учил?»

«Так это же элементарно!» – слышу я в ответ.

И всегда говорю одно и то же: **«ТО, ЧТО ОЧЕВИДНО ДЛЯ ВАС, НЕ ОЧЕВИДНО ДЛЯ ДРУГИХ».**

Это правило важно для руководителя любого звена, и оно всегда со мной.

## **5. Ищите сильных, слабые прилипнут сами**

Чтоб мудро жизнь прожить, знать надобно немало. Два важных правила запомни для начала:

Ты лучше голодай, чем что попало есть,

И лучше будь один, чем вместе с кем попало.

Омар Хайям

Если вы говорите, что можете, – вы правы. Если говорите, что не можете, – вы тоже правы. Генри Форд

Тысячи людей будут ходить вокруг вас и жаловаться на жизнь, или на несправедливость, или еще на что-нибудь. Они хотят, чтобы вы помогли им решить их проблемы или поддержали их морально и сказали, что они правы. А еще лучше, чтобы вы стали их единомышленниками. Они вампиры, которые ищут себе жертв, чтобы тоже сделать их вампирами. Эдакие вампиры-жалобщики, которые мало что хотят делать, но много ноют. Ведь делать тяжело, а жаловаться легко.

И, если вы не станете Блейдом – борцом с кровопийцами из одноименного фильма и не будете сопротивляться этой заразе, вампиры заберут вас в свое сообщество, и вы тоже станете нытиком и слабаком. Что самое интересное, вампиров не надо искать, они найдут вас сами. Вы им нужны для того, чтобы сделать вас слабым, иначе они не будут чувствовать себя правыми и правильными, а им это важно.



## **6. Каждого можно простить за ошибку (при определенных обстоятельствах)**

У каждого человека, наверное, есть случаи, за которые бывает по-настоящему стыдно.

Татуировка «Каждого можно простить за ошибку...» помогала мне не раз: например, когда нужно было вернуть одного заблудшего сотрудника, случайно оказавшегося у наших конкурентов...

Но только при определенных обстоятельствах.

## **7. Не делайте работу за подчиненных**

Выполнение работы за подчиненных – классическая ошибка всех руководителей, которые «выросли снизу». Или работали-работали хорошо и успешно, а потом их за хорошую работу назначили менеджерами в том же или похожем подразделении. Это даже не ошибка, а капкан, который может лишить любого молодого руководителя всякого желания быть управленцем.

Основные ваши пять задач на сегодня лежат в другой области. Теперь вам нужно решать общие вопросы своего подразделения и только таким способом гарантировать ожидаемый результат большим боссам, которые когда-то назначили вас на эту должность.

А то ведь они опять могут прийти. Но теперь чтобы снять вас с должности. Боссы – они такие...

## **8. Не вступайте в переговоры с террористами**

Не знаю, насколько это правда, но один мой приятель рассказывал, будто в Японии нет террористов. Точнее, таких, которые захватывают заложников. Он утверждал, что в Стране восходящего солнца есть некий закон или другая норма права, согласно которой человек, ставший заложником, с момента захвата перестает считаться гражданином Японии. И государство перестает нести ответственность за такого человека.

Поэтому силовые структуры единственной оставшейся в мире империи считают своим долгом уничтожать сразу всех, кто попал в ситуацию, террористов и заложников просто сметают с лица земли. Как вы понимаете, при таких обстоятельствах пропадет всякий смысл кого-то захватывать и что-то требовать. Собственно, поэтому террористов в Японии и нет.

Кого можно считать террористами в бизнесе?

Любой сотрудник, который каким-либо способом вам угрожает, и есть так называемый террорист. Особенные любители таких угроз – это подразделения или персонал, без

которых организация не функционирует, либо сотрудники, обладающие уникальным функционалом.

## **9. Клиенты – наше всё**

Работа в отделе продаж порой отличается от других. Например, тем, что ты можешь задержаться в офисе по причине того, что сотрудник пребывает на переговорах и уже четвертый час не выходит от клиента.

В это время настоящий менеджер не имеет морального права уйти домой: это как предать своего сотрудника, который в данный момент защищает интересы твоей компании и лично твои. Сотруднику может понадобиться помощь из офиса, поэтому нужно ждать, пока он не выйдет от клиента и не позвонит тебе, чтобы рассказать, как прошли переговоры.

**КЛИЕНТЫ – НАШЕ ВСЁ!** И это – единственная правда любого бизнеса.

## **10. И даже в кабаке, вы – менеджер!**

Эта тема стоит отдельной татуировки, совершенно точно! Тем более с учетом многолетних уже традиций новой России «отмечать пятницу». Поведение менеджера в питейном заведении – это отдельная и очень обширная тема, которую в этой главе мы раскроем подробно и емко.

Менеджер должен организовывать работу и досуг своих сотрудников, если он рядом. Это прописная истина. Совместную оплату счета в кабаке руководитель тоже должен организовывать, к тому же для этого есть веские причины.

1. Когда каждый платит сам за себя – это нормально. Пусть сотрудники привыкают к тому, что раз уж договорились о совместных действиях, то надо соответствовать. Более того, оплата дисциплинирует людей и заставляет более аккуратно относиться к выбору блюд в следующий раз.

2. Каждому человеку всегда кажется, что он поел на меньшую сумму, чем сам себе представляет. Проверено опытным путем.

3. Это не зазорно и не стыдно. Думаю, что есть менеджеры, которые считают меня мелочным скупердяем. Я же уве-

рен, что, когда оговариваешь с подчиненными правила на берегу, это гораздо лучше, чем потом оставлять в кабаке свои часы под залог с правом выкупа на следующий день (реальная история моего знакомого).

И есть еще один момент. Пока вокруг ваши сотрудники – вы работаете. Неважно, компания ли у вас семейного типа, профессиональная ли сервисная компания с мировым брендом или обычный малый бизнес в период стартапа. Вы командир, и на вас всегда смотрят как на командира. И, если вы будете жрать как свинья, заливать водку за воротник и нырять носом в салат, у вас будут падать показатели. Точка. Прошу прощения за грубость.

## **11. Не работайте с моральными инвалидами**

Не знаю почему, но с самого начала своей менеджерской работы я относился к сотрудникам, как к главному своему капиталу. Несмотря на все наши ссоры, истерики, споры и недопонимания, я постоянно вкладывался в них. Тогда я считал (и считаю до сих пор), что главное – это отношение к работе: если человек любит свое дело, старается, не является нарушителем трудовой дисциплины, но у него по каким-то причинам не получается – значит, дело во мне. Значит, я фиговый менеджер, который не в состоянии использовать свой ресурс. Поэтому нужно работать до победного конца, пока не получится, а вот людьми разбрасываться ни в коем случае нельзя.

В книге «Принцип Абрамовича»\* есть один очень важный момент. Немногословный Роман Аркадьевич после нескольких лет работы в режиме Лондон – Чукотка – Лондон отказался от поста губернатора. Он сказал, что не может больше работать с людьми, которые не хотят верить в себя, а хотят верить только в Абрамовича. И каждому менеджеру, который будет сталкиваться с такими ситуациями, я рекомендую нанести себе татуировку: «НЕ РАБОТАЙ С МОРАЛЬНЫМИ ИНВАЛИДАМИ». Это бессмысленно.



## **12. Называйте вещи своими именами**

Многие менеджеры боятся сказать сотруднику, что он плохо работает. А когда дело доходит до увольнения, выдают все на-гора: ты и там был плох, и здесь не так делал, и тут на-косячил. В большинстве случаев, для сотрудников слова руководителя в такой момент оказываются сюрпризом. Но ведь лучше до этого не доводить.

Я радуюсь, когда люди добиваются результатов, и говорю им, что они молодцы. Хмурюсь, когда результаты неудовлетворительные, и тоже называю вещи своими именами. Высказываю в лицо девочкам недовольство, если они приходят на работу ненакрашенными, а ребятам – если небритыми. Говорю человеку, что он лентяй, если он лентяй, и что он трус, если он трус. Да, многие обижаются, но зато преобразуются буквально на следующий день.

Так создается некая система координат. Понятно, что хорошо, а что плохо. Что можно, а чего нельзя. А при наличии системы координат всегда работаете легче.

## 13. Делайте то, что проповедуете

Нельзя заставить сотрудников бриться, если у тебя борода. Нельзя заставить сотрудников читать книги, если ты сам не понимаешь, о чем там идет речь. Нельзя заставить сотрудника соблюдать дресс-код, если сам ходишь в джинсах. Нельзя заставить сотрудника приходить вовремя, если сам опаздываешь на работу.

После того, как ты надел погоны менеджера, за тобой стал следить Большой Брат. Он все видит. Все твои проколы, проступки, осечки, ошибки, слабости теперь выводятся на большой центральный монитор, перед которым сидят твои сотрудники и оценивают тебя.

Самое главное, лучше не требовать с сотрудников того, чего вы сами не делаете. Большие боссы называют это «выборочный контроль».

Выборочный контроль возможен, когда вы сами делаете то, что проповедуете, но ни в коем случае не тогда, когда вы раз в квартал вспоминаете, что все должны вовремя приходить на работу, и начинаете судорожно проверять исполнительскую дисциплину сотрудников.

## 14. Стая копирует вожака

«Стая копирует вожака», – сказал один мой близкий коллега лет шесть назад. Я начал наблюдать, и действительно, так и оказалось.

Косвенное воспитание намного сильнее и серьезней прямого управления, так как определенные правила и ценности, которые менеджеру подразделения близки, врастают в сознание его подчиненных, как говорится, с молоком матери, и повлиять на это практически нереально.

Это некая культурная или духовная составляющая, которая поглощает всех, кто попадает под ее воздействие. И если прямому управлению сотрудники могут сопротивляться, так как это очевидное воздействие извне, то косвенное воспитание победить невозможно.

Зачастую управленцы любых звеньев даже не подозревают, насколько важной является каждая мелочь, которую они делают, и каждое слово, которое говорят. Но что самое страшное – насколько важна каждая мысль, которую они думают.

## **15. Добро должно быть вознаграждено, а зло наказано. Всегда**

Чем же отличаются мысли наших сотрудников, которые каждый день проверяют нас на прочность? Ничем. Только давайте не будем сразу доставать шашку и рубить налево-направо головы нашим любимым подчиненным. Сначала разберемся, что такое зло, а что такое добро.

Зло – это такой проступок сотрудника, в котором имелся умысел. Или который был совершен осознанно. Если сотрудник случайно проспал, а такое, согласитесь, может быть, при этом он звонит вам на мобильный, извиняется, приезжает запыхавшийся и весь пунцовый от стыда на работу, навряд ли этот сотрудник заслуживает наказания.

## 16. Учить – лечить – мочить

«Учить» – «лечить» – «мочить», по сути, – этапы работы с каждым сотрудником по выполнению любой задачи. И, по большому счету, все руководители делятся на три типа: каждый предпочитает то или иное действие.

Наши сотрудники раскусывают нас очень быстро и через пару дней уже понимают, каким образом себя лучше вести, чтобы руководитель мог удовлетворять свое эго.

Этап «учить». Здесь все более чем просто. Каким бы умным ни казался ваш сотрудник, вам жизненно необходимо убедиться, что он понимает задачу так, как нужно. Если понимание не такое, необходимо исправлять, приводить в соответствие, учить.

Этап «лечить». Прежде всего нужно понять, что явилось причиной невыполнения задачи. Если объективных причин не существует, начинайте «лечение»: «Дружище, мы же с тобой договаривались... вот ты мне и сам обещал...»

Что самое интересное, ошибка сотрудника может повториться снова. И вот главный вопрос: до какой поры человека можно «лечить»?

МАКСИМУМ ЕЩЕ ТОЛЬКО РАЗ. Давайте считать, что первый раз – случайность, а второй – совпадение. Но третий – осознанная сотрудником закономерность.

Этап «мочить». Мочить – не значит увольнять, объявлять строгий выговор или бить по почкам. Мочить – значит тем или иным образом наказывать сотрудника. Это может быть что угодно, лишь бы наш подчиненный испытал личные страдания и ему больше никогда не пришло в голову, что можно не выполнять поставленные вами задачи.

## **17. Развивать нужно не слабые, а сильные стороны**

Я неоднократно становился свидетелем того, как молодые сотрудники пытаются копировать своих успешных сослуживцев, делая это буквально. Особенно часто это происходит при назначении на руководящую позицию. У этих ребят перед глазами была успешная модель поведения, и они начинают ее копировать, что частенько смахивает на клоунаду.

Что же делать со слабыми сторонами? Я бы посоветовал стараться минимизировать потери, то есть пытаться вообще не попадать в ситуации, где можно оголить свои недостатки.

По крайней мере, на моей руке есть татуировка, которую мне навсегда оставил мой ташкентский друг. Выглядит она вот так: «РАЗВИВАТЬ НУЖНО НЕ СЛАБЫЕ, А СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ». Тогда все получится.

## **18. Сильные уважают только силу**

Достаточно погнать человека под выстрелами, и он превращается в мудрого волка; на смену очень слабому и в действительно трудных случаях ненужному уму вырастает мудрый звериный инстинкт. Михаил Булгаков. Белая гвардия.

Сильные уважают только силу. Или не работайте с сильными вообще, или становитесь сильнее их. Третьего не дано.



## **19. Усиливают команду только единомышленники**

Только с единомышленниками можно делать великие дела. Потому что, работая с людьми, которые имеют иное мнение, ты постоянно будешь тратить силы на преодоление сопротивления. Изю дня в день, каждый раз, на любом совещании, в любое время, при любом предложении, при любом изменении, при любом намерении ты должен будешь преодолевать сопротивление. Даже если в команде всего один инакомыслящий (будем называть его «средний палец»), этот человек будет тормозить всех своим мнением и несогласием. Именно из-за среднего пальца вы будете стоять на месте.

## **20. Не обсуждайте принятые решения с подчиненными**

Окончательное решение – это решение, которое вы принимаете, прежде чем все решит жена. Леонард Луси Левинсон.

Одним из самых главных грехов руководителя является попытка обсуждать со своими подчиненными принятое решение. Он может просто спросить мнение подчиненных, они могут просто ответить и если это мнение не совпадает с мнением руководителя, то ему это будет крайне неприятно. Главный Босс думает, что встретит у подчиненных одобрение и почувствует себя звездой, а менеджеры не станут соглашаться, и руководитель воспримет это, как всеобщий бунт неповиновения.

## **21. Признание специфичности смерти подобно**

В каком бы «специфичном» подразделении вы ни работали, помните самое главное: клиент всегда (абсолютно ВСЕГДА!) хочет лучшее качество за меньшие деньги. И VIP-клиент, и самый малюсенький. Даже если ему не с чем сравнивать, он все равно хочет дешевле, чем вы предложите. Каждый из клиентов также хочет гарантий и моментальных решений своих вопросов. И подмосковный клиент, и ханты-мансийский. И специфика здесь ни при чем.

## **22. Хвалите людей**

Нам порой нужно от сотрудников, чтобы они просто что-то делали, даже когда нас нет рядом. Подвиги не нужны.

У нас в стране почему-то не любят хвалить подчиненных. Хотя сами руководители далеко не против, чтобы хвалили их самих. Доброе слово и кошке приятно, как говорится...

## **23. Не рассчитывайте на людскую благодарность**

В нашей стране все пытаются друг у друга урвать, побольше подгрести под себя, «отжать» своих работодателей, и, на мой взгляд, 90% людей не колышет, будут ли про них думать, что они неблагодарные свиньи, или нет.

Я благодарности больше ни от кого не жду, у меня теперь татуировка такая. А сам буду оставаться свиньей благодарной. Что бы там ни было.

## 24. Команду создает общее дело

Я далеко не первый, кто утверждает: тимбилдинговые игры и корпоративное командообразование типа веревочных курсов в нашей стране не нужны. У нас люди и без совместных тренингов могут легко найти друг с другом общий язык, побрататься, подружиться, пообниматься и даже спеть песни хором. И точно с такой же легкостью разбежаться в разные стороны, как только дело дойдет до того, когда нужно будет совместными усилиями что-то сделать.

Команды мне нравятся, команды я люблю. Я думаю, что каждый менеджер хотел бы, чтобы у него был такой коллектив, который с гордостью можно было бы называть командой. Но команды у людей, как у муравьев, сами не образуются, их нужно формировать.

По моему мнению, команда в первую очередь может характеризоваться общей понятной целью, сопереживанием друг другу и желанием в случае необходимости помочь другому ради общей цели.

## 25. Менеджер должен быть крайним

Знаете, за что сотрудники ценят руководителей больше всего? За умение лично решать вопросы. Или за умение быть крайним.

Настоящий менеджер должен решать вопросы сам. И только если у него не хватает полномочий, привлекать дополнительный ресурс.

Кстати, «функция „переслать“» – это значит просто сбросить ответственность на уровень выше или уровень ниже.

Именно умение быть крайним, работать так, будто за тобой никого нет, прикладывать максимум личных усилий для решения вопросов отличает хорошего менеджера от не менеджера.

## **26. Время важнее идеальности**

В бизнесе гораздо чаще выигрывает не тот, кто продумал, не тот, кто лучше подготовился, не тот, кто прописал подробно все регламенты и инструкции, а тот, кто рискнул и сделал первым.

Пусть это будет «кривовато», пусть не совсем до конца продуманно, пусть ошибки исправляются по пути, пусть придется извиняться перед клиентами, но вам жизненно необходимо опередить всех и потом громко заявить о своем триумфе. Иначе проиграете.

Запомните эту татуировку. С ее помощью и лидером рынка можно стать.



## **27. Защищайте интересы своего руководителя**

Действительно, в нашей стране совсем не принято помогать своим боссам. Наоборот, во многих книгах по управлению написано, каким образом нужно помогать подчиненным и не принимать помощи от них.

Тем не менее нужно смотреть правде в глаза: если нет сотрудников, которые могут менеджеру помочь, то он может «порваться», так как всегда находится между двух лагерей.

Защищать интересы своего руководителя – это не принцип и не убеждение. Это навык. Этому нужно учиться так же, как ездить на велосипеде и завязывать шнурки. И я учился.

## **28. Люди будут делать, когда легче сделать, чем не сделать**

Эффективный менеджмент это такая система управления, в которой люди поставлены в такие условия, что лучше никогда правила не нарушать!

А вот в нашей стране по решению совета директоров из генерального штаба Ford на одноименном заводе лавочки с территории убирают. С такой формулировкой: «Ежели русскому человеку лавочку поставить, он на ней будет сидеть. Пока рабочий день не закончится».

## **29. Выращивайте людей – это ваша главная цель**

К сожалению, культура выращивания людей у нас в стране не развита, и очень многие менеджеры отпускают восвояси хороших сотрудников, не борются за их будущее и думают только о своей собственной шкуре.

Если вопрос касается бизнеса и этот человек нужный, считаю, что за него стоит бороться. Я так работаю всегда и ни разу не пожалел об удержанных людях. А отпустить – это самое простое. Ведь на это не надо тратить ни сил, ни времени, не надо напрягать мозги. Но нельзя забывать правило: приходят работать в компанию, а увольняются от менеджера. Всегда.

# 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.