

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	9
ГЛАВА 1 Канцелярит – это мы	15
ГЛАВА 2 Истинная природа отношений работник – наниматель	23
ГЛАВА 3 Список Шелби	31
ГЛАВА 4 Синдром Вилли Ломана поражает менеджмент	35
ГЛАВА 5 Программа	41
ГЛАВА 6 Случайные и ошибочные действия	43
ГЛАВА 7 Как контролировать ваш бизнес и вашу жизнь	49
ГЛАВА 8 Почему аттестация персонала – отстой	63
ГЛАВА 9 Внедрение системы клиентского сервиса, позволяющей удерживать и привлекать потребителей	73
ГЛАВА 10 Два самых важных управленческих решения	83
ГЛАВА 11 В неправильном месте	97

ГЛАВА 12	
Захромают ВСЕ	103
ГЛАВА 13	
Худшее число в бизнесе...	109
ГЛАВА 14	
Нанимай медленно, увольняй быстро	115
ГЛАВА 15	
Лидерство как дутая ценность	119
ГЛАВА 16	
Маркетинг – господин, остальные – слуги	125
ГЛАВА 17	
Берегитесь крохоборов	131
ГЛАВА 18	
Мыши в пляс	151
ГЛАВА 19	
Вышла курнуть	163
ГЛАВА 20	
Телефонная система оповещения Holiday Inn	173
ГЛАВА 21	
Воры как мы	175
ГЛАВА 22	
Разбитые окна, разрушенный бизнес	187
ГЛАВА 23	
С другой стороны, уже хорошо – уже хорошо	193
ГЛАВА 24	
«Но мой бизнес совсем не такой...»	201
ГЛАВА 25	
Как сделать каждое рабочее место центром прибыли	203
ГЛАВА 26	
Создавайте хорошие рабочие места, чтобы больше требовать от работников (и быстрее их увольнять)	205

ГЛАВА 27	
Исключение из правил	207
ГЛАВА 28	
К черту справедливость!	211
ГЛАВА 29	
Трофеи забирает победитель	213
ГЛАВА 30	
Когда бонусы обязательны	217
ГЛАВА 31	
«Комфортное» рабочее место или продуктивное?	221
ГЛАВА 32	
Нанимайте толстокожих	227
ГЛАВА 33	
Управление процессом продаж	231
ГЛАВА 34	
Как увеличить ценность продавцов и маркетологов	239
ГЛАВА 35	
Три стратегии для управления продавцами, обеспечивающие максимальные результаты	249
ГЛАВА 36	
Секретная миссия	255
ГЛАВА 37	
Жесткий менеджмент молвы и славы	257
ГЛАВА 38	
Симуляция плодотворной деятельности	263
ГЛАВА 39	
Императив скорости	273
ГЛАВА 40	
Вы – «фанатик контроля»?	279
ГЛАВА 41	
Как они должны с вами общаться	285

ГЛАВА 42	
Как проводить совещания	289
ГЛАВА 43	
Дружелюбны, пока их кормишь	293
ГЛАВА 44	
Я этого не смогу, потому что...	297
ГЛАВА 45	
Но что же такое «прибыль»?	301
ГЛАВА 46	
Управление по цифрам (нужные числа)	307
ГЛАВА 47	
Как сделать деньги на эпохе безнаказанной массовой некомпетентности и на грядущей чудовищной рецессии	315
ГЛАВА 48	
В ближайшие 12 месяцев	323
ГЛАВА 49	
Круги поддержки	325
ОБ АВТОРЕ	331

ПРЕДИСЛОВИЕ

Кое-что новенькое — поговорим напрямую

Что же на самом деле нужно для того, чтобы повысить продуктивность людей и за счет этого добиться максимальной прибыли и построить успешный бизнес?

С момента выхода первого издания этой книги мы все узнали много нового о некоторых небезызвестных предпринимателях, выстроивших и возглавивших гигантские корпорации, оставаясь при этом чрезвычайно жесткими и, я бы сказал, безжалостными менеджерами. Идеальный пример таких менеджеров — Стив Джобс и Джефф Безос, известные своей суровостью, жесткостью, нетерпимостью к некомпетентности, непостоянством, готовностью публично раскритиковать работу любого руководителя, а также насаждением автократических правил и дисциплины и подходом в стиле «делай по-моему или иди восвояси». Придерживаясь этого стиля в руководстве, им удалось выстроить две из самых успешных и дорогостоящих корпораций в мире. Теоретики утверждают, что они добились успеха вопреки своей политике. Я же настаиваю на том, что именно это и привело их к успеху. Вместо них вы можете представить себе Дональда Трампа. Мне лично доводилось дважды наблюдать за тем, как он обрушивал свою ярость на разочаровавших его сотрудников. А если вы вернетесь в прошлое и внимательно изучите биографию Уолта Диснея, то обнаружите парня, частенько устраивавшего для своих подчиненных самое несчастливое место работы на Земле. Уолт имел диктаторские замашки, был склонен к конфронтации и чрезмерной требовательности. Он ненавидел, когда ему говорили «нет», и часто испытывал приступы гнева. Парки Disney до сих пор управляются железной рукой, с жесткими правилами и дисциплиной для сотрудников, а также немедленным увольнением тех, кто неспособен точно соответствовать требованиям.

Если вы читаете эту книгу, которая предшествовала появлению большинства других книг о Джобсе (в том числе прекрасной биографии Уолтера Айзексона «Стив Джобс»¹ и первой глубокой книги Брэда Стоуна

¹ Айзексон У. Стив Джобс. — М.: АСТ, Corpus, 2015.

об Amazon и Джеффе Безосе «The Everything Store: Джефф Безос и эра Amazon»¹), то прочитайте и их, и вы заметите у этих людей немало сходных черт. Невмешательство — это не их метод.

Я должен начать с признания: у меня только одна сотрудница, и она сидит в офисе за тысячи миль отсюда, где я никогда не бываю, чем мы оба вполне довольны. Но это счастливое обстоятельство ни в коем случае не дискредитирует моей книги. Не волнуйтесь, я не пустомеля-профессор, не болван, нахватавшийся аксиом личного роста, не отставной тренер по тимбилдингу и вообще никакой не теоретик. Я *весьма* опытный ветеран. У меня было аж 48 сотрудников, потом, в течение многих лет, их было 12, потом стало 5, потом 3 и наконец 1. Я управлял людьми на производстве, в розничной торговле, в прямых продажах и в издательском бизнесе. На меня работали мои родители, мои братья, моя жена, моя бывшая жена, но в основном чужие люди. Магистры бизнеса и простые работяги на минимальном окладе. Вы поймете, когда будете читать эту книгу, что я настоящий, что я был там, где находитесь вы, что я говорю, исходя из болезненного опыта, а не вещаю с башни из слоновой кости.

У моих клиентов сотни тысяч работников. Я консультирую розничные сети размером до 1500 магазинов, компании с огромными армиями торговых представителей, но в основном — фирмы со штатом от 10 до 100 человек, разных специальностей: клерки, продавчики, сервисники, договорщики. И книгу эту я писал, зарываясь по уши в проблемы клиентов, владельцев 34 различных предприятий с годовым доходом приблизительно от миллиона до 30 миллионов долларов. Кроме того, я каждый год имею дело с добрым миллионом владельцев малых и средних предприятий через мою сеть консультантов и тренеров. И у всех владельцев есть общий источник головных болей, разочарований, страданий, недовольства и огорчений — наемные сотрудники. Тут многое можно списать на необоснованные ожидания и непонимание реального характера трудовых отношений. Кое в чем виноват не кто иной, как сам владелец, забывший о трех принципах управления сотрудниками — лидерстве, руководстве, контроле. Иные неприятности просто неизбежны для каждого, кто вынужден нанимать.

Клиентам я всегда говорю: «Чем меньше штат, тем лучше, идеально не иметь сотрудников вообще, если только это возможно». Я чувствую себя намного счастливее без них, также будет и у вас. Притом большинство предприятий нанимает гораздо больше необходимого. Но если

¹ Стоун Б. The Everything Store: Джефф Безос и эра Amazon. — М.: Азбука Бизнес, 2014.

вам все-таки нужны люди, то они принесут вам новую заботу. Придется непрерывно заботиться о том, чтобы ваши работники не крали у вас, чтобы заставить их выполнять ваши требования, давать по заслугам тем, кто их выполняет, и избавляться от невыполняющих. Об этих заботах и написана моя книга. Для многих это будет как ледяной душ, как удар тока, разрывающий оцепенение, как громкий трезвон будильника. Меня не случайно называют Профессором суровой реальности. Для некоторых из вас эта книга станет запоздалым сигналом начать наконец управлять своим бизнесом как своим. Многим она поможет получать больше прибыли, в чем и состоит основная цель бизнеса.

Это 18-я книга в моей «Жесткой» серии. И может быть, самая жесткая. Сотни тысяч экземпляров моих книг приобретают бизнесмены по всему миру и, к моей радости, с нетерпением ждут следующих книг, становясь моими постоянными читателями. Из того, что они пишут и говорят мне, становится понятно, что мои книги любят за прямо высказанную правду, за откровенность и четкость позиции. Вы можете не соглашаться со мной, но свои убеждения я излагаю недвусмысленно. В наши дни это уже кое-что. Если это первая книга из серии «Без дураков», которую вы читаете, то дайте ей шанс. Я думаю, вы оцените, как она отличается от всех прочитанных вами бизнес-книг, и сообщите, что вы думаете.

В этой книге вы встретитесь и с Китом Ли – «парнем, занимающимся системами управления». Он расскажет о личном опыте создания и управления очень успешными компаниями и об отказоустойчивых и проработанных до мелочей системах, изначально возникших из необходимости и самозащиты. Они посвящены отбору и найму правильных людей, а также имеют четкие цели, связанные с управлением людьми, информацией и различными видами деятельности, направленными на максимизацию прибыли. Эти системы работали настолько хорошо, что завистливые владельцы компаний – клиенты Кита или те, кто знал его благодаря общим контактам, попросили поделиться своими секретами. В результате у него появилась третья компания, работающая с владельцами небольших и средних бизнесов по всей стране. Она занимается улучшением систем управления и обучением владельцев, директоров и менеджеров. Кит намного приятнее, добрее и воспитаннее меня. Но и он выступает сторонником жесткой дисциплины для каждой функции бизнеса и для людей, работающих или руководящих в рамках этой функции. Я уверен, что вы найдете ценными главы, написанные Китом.

И, наконец, вынужден признать, что меня лучше всего знают как эксперта в области рекламы, а также традиционного и прямого

маркетинга, который помогает владельцам компаний и предпринимателям резко увеличить поток лидов, продажи и рост. Некоторых удивит, с чего это вдруг я заговорил о менеджменте. Но удивляться нечему. Если вы выливаете активы в виде лидов, потенциальных покупателей, реальных клиентов или пациентов в прохудившееся ведро, это крайне непродуктивно. Значительная часть моей качественной работы саботируется плохой работой сотрудников компаний или их паршивым управлением со стороны владельца. В директ-маркетинге все начинает разваливаться прежде всего по вине вовлеченных в процесс людей. Как-то раз один новый клиент предложил мне 2 миллиона долларов за то, чтобы я привел в порядок его рекламу и маркетинг. На это я посоветовал ему не нанимать меня, а разобраться с тем, как его сотрудники отвечают на телефонные звонки, как занимаются продажами его продавцы, каким образом его компания работает с непродуктивными лидами и преодолевает проблемы с искажением информации при обмене. Клиент не последовал моему совету и не сделал ничего из предложенного. Я взял его деньги и сделал все, что только мог, однако затем нас ждали саботаж, напрасная трата ресурсов и даже трагедии. Происходившее напоминало мне попытки присоединить реактивный двигатель к старому биплану, сделанному из кусков гниющего дерева, скрепленных между собой скотчем. Вы не можете разделить маркетинг и менеджмент. И вы должны понимать, что менеджмент — это не расходы, а способ зарабатывания денег.

Дэн Кеннеди

ВАЖНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

1. *Взгляды, представленные в этой книге, принадлежат автору и не обязательно совпадают с мнением издателя.* Некоторые мысли заострены для убедительности, ради ответной реакции или для юмора. Эта книга вообще адресована читателю с чувством юмора. Одно из убеждений автора таково, что если до обеда ты никого не обидел, значит, ты мало делаешь и мало говоришь. В этой книге автор постарался превысить собственную квоту. Если вы обидчивы и не имеете чувства юмора, вам, пожалуй, НЕ стоит читать дальше.
2. *Вниманию адептов феминизма и политкорректности, чтобы не тратили время на письма: автор за редким исключением пишет «он», «его» и так далее вместо неуклюжих «он или она», «его*

или ее». Это не от презрения к женщинам, а исключительно ради удобства. Автору не платят за лишние слова.

3. *Это издание предпринято с целью точно и авторитетно информировать читателя по заявленной теме.* Мы всемерно постарались соблюсти фактическую точность, но не даем никаких гарантий в этом плане. Эта книга издана только для популярного просвещения и развлечения. Покупателю должно быть ясно, что издатель не занимается оказанием юридических, бухгалтерских или иных профессиональных услуг. Если требуются юридические консультации или услуги иных экспертов, обратитесь к компетентным специалистам.
4. *Трудовое право – сложная и коварная область.* Автор не является ни юристом, ни специалистом по трудовому праву. Эта книга не содержит никаких юридических рекомендаций, в том числе по вопросам трудового права. Читатель в этих вопросах действует по своему усмотрению. Ни автор, ни издатель не несут никакой ответственности за любые решения, которые вы примете, или действия, которые вы совершите якобы под влиянием прочитанного в этой книге. Особенно если вы кого-нибудь убьете.



Copyright © Dan Kennedy 2007

Vincent Palko Vincent Palko
www.AdToons.com

Канцелярит — это мы

- *Из-за предрасположенности потенциала продуктивности вашей позиции к флуктуациям в сопоставлении с государственными стандартами было бы опрометчивым выступать за надбавку.*
- *Не понял.*
- *Вот именно.*

Разговор между Александром Хейгом
в бытность его госсекретарем США (1981–1982)
и его помощником

Я держу в руках брошюру, присланную мне из какой-то претенциозной университетской школы менеджмента: там хотят поучить меня на двухдневном семинаре «Управление новыми трудовыми ресурсами. Лидерство и стратегия» и взять за это 4950 долларов.

Эта брошюра так же, как и семинар, который она рекламирует, содержит 100% вранья и по крайней мере 90% той лабуды, которую обычно скармливают бизнесменам и управленцам на семинарах по управлению персоналом. Короче говоря, полная туфта, но позвольте мне это вам продемонстрировать.

Во-первых, текст полон пустой и невразумительной тарбарщины. Вроде звучит хорошо, пока не начнешь докапываться до смысла. Вот несколько бесценных примеров.

Расширьте перспективу и углубите свое понимание того, как изучить и учесть в своих действиях те ценности и потребности, которые движут все большей частью ваших сотрудников.

Каково, а? Какую, собственно, можно извлечь из этого практическую ценность? В конце концов, вы не очень заинтересованы в проведении программы групповой терапии для ваших сотрудников, не так ли?

А вот пример получше...

Демографические изменения выдвигают новые требования к лидерам, которые должны уметь находить, обучать и удерживать новых работников.

Это констатация факта, а не обещание решения. Брошюра полна таких клише и содержит фактически только пять полезных советов, один из которых – «расширять перспективу». Да и вообще, что такое эта «новые трудовые ресурсы»? Просто абракадабра. Звучит так, будто вдруг прилетели инопланетяне и заменили всех ваших сотрудников. Послушайте, демографические изменения на рынке труда не новость. Они были всегда, по крайней мере со времен промышленной революции. Линкольн освободил рабов. А дальше – больше. Добавились женщины. Потом – азиаты, латиноамериканцы, юнцы с клиповым мышлением. Большое дело! И более того, никому не нужно уметь (да еще глубоко понимать это умение!) находить, обучать и удерживать какие-то «новые трудовые ресурсы». ВСЕ наоборот. Нужно уметь находить, обучать и удерживать полезных сотрудников, которые обеспечат вашему бизнесу максимальную прибыль. А у этих профессоров, как видите, ошибочно само представление о том, зачем нанимать людей, да и о том, зачем вообще делать бизнес. И уж точно оно расходится с вашим.

Следующий отрывок, уверен, вас весьма развеселит:

Дискуссия в формате разных поколений даст слушателям возможность пообщаться со студентами 3–4-го курса, специализирующимися в бизнесе. Задавшись целью высветить как сходства, так и различия между поколениями, слушатели более глубоко поймут, как устроены их молодые работники.

Разумеется, о «более глубоком понимании» тут написано много. То есть вы, человек, раздающий зарплатные чеки, должны более глубоко понимать нежных, хрупких, сложных, слабозаинтересованных индивидуумов, вверенных вашей заботе. Ну и дела, похоже, вы заведете детским садом.

А вот о чем в этой брошюре не упоминается ВОВСЕ: о том, как управлять людьми для получения ПРИБЫЛИ. Я прочел ее внимательно, каждое слово. Поскольку при этом приходилось то и дело трястись от смеха, я перечитал текст вторично. Слово «прибыль» не появилось. Ни разу.

Интересно почему?

А потому что – как практически все спонсируемые университетами бизнес-семинары, как большинство любых семинаров по менеджменту, большинство книг по менеджменту, большинство рассылок для руководителей – эту чушь преподносят нам люди, чей опыт управления исчерпывается наведением порядка в ящике с носками. Они ни разу не упоминают ни одного дня, проведенного в реальном мире, в фирме с реальными сотрудниками и реальными задачами, не говоря уже о необходимости приносить прибыль. Это двухдневное погружение в мнимый мир заумных клише, которое стоит 4950 долларов, ведут четверо:

Академический директор (кто это?), приглашенный лектор этой школы менеджмента. Всё. Больше о ней в брошюре ничего не сказано. Вероятно потому, что больше и нечего сказать.

Директор по маркетингу и доцент по маркетингу школы менеджмента, конечно. Хм, доцент по маркетингу... а ведь никак это он скомпоновал ту самую изящную брошюру.

Коуч по разносторонности, автор книги «Управление по-иному». Вот так, на голубом глазу «коуч по разносторонности»! Стань разным ради Джиппера!¹ Интересно, будет ли группа болельщиц с махалками? А может, и духовой оркестр. Ладно, я перегнул палку. Черт возьми, я сам веду бизнес-тренинги. Но эта лабуда с «разносторонностью» – что-то запредельное. Теперь это вместо телег про сексуальные домогательства и мужской шовинизм, которые недавно выкачали прорву денег из бюджетов перепуганных корпораций. А до того была другая дурь. Хватит уже. Мы разные. Это ясно. Теперь за работу. Она все та же. А сильнее слова «коуч» затрепали сейчас только «профессионализм».

Нигде не говорится, что кто-то из этих «экспертов» когда-нибудь брал на себя управление проблемной компанией с кошмарным моральным климатом и провальным контролем качества и вытащил ее из болота. Или так управлял трудовым ресурсом, что получил впечатляющий измеримый результат, например поднял годовую прибыль на 30%. Или

¹ Полузащитник Джиппер – одна из известных ролей Рональда Рейгана. Когда тренер просит его попробовать выйти на поле, Джиппер приносит своей команде победное очко. В итоге Джиппер умирает от пневмонии, но перед этим успевает сказать самый знаменитый в карьере Рейгана монолог: «Тренер, однажды, когда-нибудь, когда команда будет в критическом состоянии, когда все пойдет не так, попросите парней пойти и показать, на что они способны, попросите их **выиграть ради Джиппера**». Рейган на всю жизнь получил прозвище Джиппер. – *Здесь и далее прим. пер., если не указано иное.*

хотя бы был управляющим в Dairy Queen¹. Ничего подобного в брошюре нет, потому что она продает *профессоров*. (И если кто-то них на самом деле мог бы похвастаться какими-то достижениями в управлении *живыми* сотрудниками, брошюра хранит молчание, и это показательно. Авторы ставят академическое теоретизирование и философские выкладки выше практического опыта и добытой из него мудрости. Самодовольство. Ребята на контракте в твидовых пиджаках с кожаными заплатами на локтях сверху вниз поглядывают, как мы, засучив рукава, месим сапогами грязь).

Но, конечно, ВВ настоящий владелец бизнеса в реальном мире и вряд ли купитесь на эту лабуду. Полагаю, туда съедется за деньги своих работодателей толпа корпоративных топ-менеджеров, не умеющих правильно писать слово «прибыль», которые от души повеселятся, играя в игру «восьмером за столом с коучем по разносторонности», а потом рванут на кофе с плюшками. Предпринимателя среди этой публики и на спор не отыщешь.

Но беда в том, что шарлатанские кривляния из такой вот университетской рекламы, находят немало способов отравить разум бизнесмена. Ученая абракадабра и схоластика проникают в статьи, которые мы с вами читаем в деловых журналах и в книгах по менеджменту, к которым иногда обращаемся за помощью. И подобных профессоров действительно нанимают, чтобы они пинали пни в реальных фирмах, которыми мы владеем, в которые инвестируем, которые берем в дилеры. Их нанимают, чтобы они выступали на собраниях деловых ассоциаций. И когда без конца слушаешь их бред, начинаешь думать, что он и вправду применим в твоём бизнесе.

Это рак, поразивший корпоративную Америку. Неисчислимые миллионы долларов и миллионы часов тратятся на эту чепуху. Все сидят на совещаниях и обсуждениях, круглых столах по качеству и семинарах по углублению видения, вместо того чтобы *работать*. Руководители усердно пытаются внедрить всякую чепуху типа создания приятной атмосферы, групповых обсуждений и прочего вместо того, чтобы *руководить*.

Я видел, как в остальном вполне разумные директора и топ-менеджеры сидят на совещаниях, слушая этот профессорский бред и не желая объявить очевидное – что король-то голый, – наверное, из страха показаться остальным невежей. Деньги на это выделяют люди, которым самим не придется это все пережить, которые не понимают, что покупают и как это приобретение поможет увеличить прибыли.

¹ Dairy Queen – сеть ресторанов быстрого питания в США, первый ресторан открылся в 1940 г., сейчас у компании 5700 точек в 19 странах.

Достаточно грустно, что болезнь разит большие и туповатые корпорации.

Чем бы ни занималась *ваша* компания, берегитесь этой заразы. Отгораживайтесь. Делайте прививки. Будет уже хорошо, если вы научитесь с ходу отбрасывать любые советы по управлению вашим бизнесом или персоналом, исходящие от людей, никогда не управлявших предприятием (прибыльно), – от профессоров, например, – или смеяться над ними как над анекдотом.

Но давайте продолжим. Берегитесь канцелярита, который может привнести в вашу компанию нанятый сотрудник. В своей книге «Парни из гаража против зануд финансистов»¹ Боб Лутц использует термин «вирус МВА» для описания захвата компании академической, управленческой и маркетинговой теорией, создающей вокруг бизнеса ауру никому не нужной сложности. Есть у меня одни клиенты: парни начали бизнес за кухонным столом, а сейчас у их компании годовой оборот больше миллиарда долларов. Мне частенько в разных маркетинговых журналах попадаются на глаза объявления об открытии вакансий в их фирме. И почти всегда требуется степень МВА. При этом один из владельцев компании когда-то вылетел из колледжа, а другой вообще никогда туда не поступал. За последние 30 лет мне пару раз доводилось быть одним из их самых высокооплачиваемых консультантов, но я тоже никогда не посещал колледж. Никого из нас троих не приняли бы на работу в их компанию. Работая с этими ребятами и разными командами в их компании, я последнее время все чаще замечаю следы вируса МВА. Когда он поражает компанию (как произошло в их случае), замедляется процесс принятия решений, бюрократия разрастается, как плесень на стене, и становится все сложнее найти среди менеджеров людей с предпринимательским опытом или директора по маркетингу, который умеет продавать конкретные продукты конкретным покупателям, лицом к лицу. Получается, что люди, которым мы доверяем миллионы долларов, имеют представление о происходящем только по учебникам и совершенно не знают, как зарабатывать реальные деньги.

Конечно, вы хотите набрать народ более толковый, чем вы сами. Однако «более образованный» еще не значит «более толковый».

И кстати, обратите внимание, что в той брошюрге про семинар ни слова не говорилось не только о прибыли, но и об очень важной штуке: гарантии. Моя собственная компания и десятки моих клиентов часто проводят семинары для владельцев бизнеса, причем стоят

¹ Лутц Б. Парни из гаража против зануд-финансистов: Борьба за душу бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, 2012.

они иногда и меньше 4950 долларов, а иногда и в четыре раза больше. На таких семинарах мы всегда даем гарантию, которая не ограничивается простым возвратом денег. Если к концу первого дня вы не вдохновитесь практической ценностью семинара, вы можете уйти и получить, при этом возмещение взноса, а также компенсацию за билет на самолет и проживание в гостинице. Почему мы делаем это? Потому что можем. Почему этого не делают всякие профессора? Подумайте сами. Но позвольте предложить несколько «контрольных параметров», которые позволят вам уверенно обменять собственные заработанные немалым трудом деньги на чей-то профессиональный совет:

1. Этот совет исходит от человека, который был на вашем месте и сделал то, что вы надеетесь сделать.
2. Он исходит от человека с реальными шрамами от битв в джунглях бизнеса.
3. Он исходит от человека, способного доказать, что прибыль возникла благодаря именно его советам — лучше всего, если доказательством служит его собственное предприятие в прошлом или настоящем (или другие компании, в которых он работал).
4. Он гарантирует результат.

Обязательно прочтите две книги, написанные Бобом Лутцем, много лет проработавшим на четырех различных автопроизводителях, но более всего известным своей работой на GM: «Парни из гаража против зануд-финансистов» и *Icons and Idiots*¹ («Иконы и идиоты»). В них он рассказывает о том, насколько дисфункциональными могут быть компании. Некоторые из этих историй заставят вас громко рассмеяться, а от других бежит холодок по спине. Это невероятно, но корпоративный мир Америки пронизан откровенной глупостью. И виной тому все эти академики, носители степени MBA и консалтинговые компании с громкими именами, кишашие недавними выпускниками бизнес-школ. Порой кажется, что директора компаний так же падки на модные штучки, как девочки-подростки, и их так же легко обдурить, как фермеров из крошечных городков, которым в давние времена втюхивали свои «медицинские» снадобья путешествующие мошенники.

Моя книга написана не для таких читателей. Ее первое издание было полностью проигнорировано СМИ, обслуживающими корпоративный мир, — от *Fast Company* до *Fortune*, несмотря на то, что я с должным уважением передал экземпляры книги из рук в руки редакторам десятка

¹ Bob Lutz. *Icons and Idiots: Straight Talk on Leadership*. Portfolio, 2014.

подобных изданий (и даже несмотря на то, что я купил в некоторых из этих изданий целые полосы для рекламы). Один из редакторов даже потратил время и написал мне довольно неприятное письмо о том, насколько глупа и пуста моя книга. Я изучил биографию этого редактора, и можете догадаться, его биография была очень типичной. Степень в области журналистики. Из университетской аудитории – сразу в редакторское кресло. Ни одного дня управленческой работы, благодаря которой компания получала прибыль. Нет, такая грязная работа не для этих людей. Ну и пошли все они к черту. Я пишу свои книги не для этой толпы. Я работаю с владельцами компаний, которые готовы по локоть засунуть руки в грязь повседневного бизнеса и бороться за то, чтобы их бизнес становился прибыльным. В жизни таких людей нет места теориям лидерства, безопасной для психики болтовни и убеждения себя в том, что все в порядке. Эта книга для вас. Проверка реальностью. Жесткая проверка. Ясность. Разрешение управлять рациональным образом и да, порой безжалостно, когда это нужно для достижения ваших целей. Предлагаемые мной стратегии могут кое-кого поразить, однако они способны избавить вас от головной боли и помогут вам заработать много денег. А ведь суть состоит именно в этом: заработать много денег.

Безобидная песня компании по разнообразию

Мы приобретаем новое понимание,
Мы поклоняемся новым богам,
Разнообразие, чувствительность, гибкость
Отмечай праздник Кванза¹
И завидуй нам.
Становись разнообразным!

¹ С 26 декабря по 1 января чернокожие американцы отмечают праздник Кванза (Kwanza). С каждым годом Кванза становится все более популярным праздником. Кроме США, Кванзу ныне отмечают в Канаде, в государствах Карибского бассейна, Бразилии, Великобритании и многих других странах, где существуют общины выходцев из Черной Африки. Создатель Кванзы – ученый, глава Отдела Черных исследований Университета штата Калифорния Маулана Каренга, основатель общественной организации «Мы». В 1960-е гг. Каренга был активистом ряда организаций афроамериканцев и в 1966 г. предложил воссоздать древний праздник урожая, который некогда праздновался различными цивилизациями Черной Африки.

Нет ни елки, ни пасхального кулича,
Есть выходные для борьбы
С глобальным потеплением планеты,
Это здорово для вас и для меня.
Становись разнообразным!
Мужчины в этой компании такие милые
И славные,
Мы получили урок по половой терпимости.
Становись разнообразным!

Мы новых людей воспитаем умело
И чувства их никак не заденем,
Мы критиковать их не будем за поздний приход,
Долой вражду на работе!
Становись разнообразным!

Кто-то шляпу надел неприлично,
Кто-то привел козла на работу,
Не обращайтесь на это внимания,
Это его культурное достояние,
Практикуйте гибкость!
Становись разнообразным!

Униформа ущемляет креативность,
Давайте проявлять вариативность,
Иначе это будет преступлением.
Становись разнообразным!

Новые менеджеры так хорошо работают
С отозванными нами машинами,
Клиентов обслуживают в Индии,
Вам кажется, что вы в бизнес-аду,
Вам странно, что здравый смысл так суров,
Вы просто побудьте Махатмой Ганди немного.
Становись разнообразным!

Стандарты производительности бесчеловечны,
Продуктивность культурно предвзята,
Упрямые менеджеры невыносимы,
Только неандертальцы ратуют за прибыль.
Становись разнообразным!¹

¹ Пер. Ю. Вальковой.

Истинная природа отношений работник — наниматель

*Иметь в жизни одного друга — уже много,
двоих — очень много, троих — вряд ли возможно.*

Генри Адамс

Мало кто из нас готов признать, что работодатель и работник неизбежно состоят во вражде.

Вы враждуете, потому что ваши интересы вступают в противоречие с интересами работников и вы постоянно мешаете им преследовать свои интересы. Чтобы преследовать свои интересы, вам нужно убрать с дороги интересы работников, заменив своими или разрушив. Короче, вы для них что гвоздь в заднице.

Может, вы удивитесь, но я *не* думаю, что здесь что-то неправильно, и не считаю, что сотрудники плохие люди, из-за того, что у них в голове 13, 30 и 300 забот, более важных, интересных и занимательных для них, чем та одна, которая волнует вас. Я не собираюсь винить людей в том, что у них свои приоритеты. Ожидать противного просто глупо.

«Владельческий взгляд» — это фуфло

Разве ваш бизнес принадлежит вашим сотрудникам? Нет, он принадлежит вам. Ожидать от сотрудников владельческого подхода бессмысленно, как бы ни бредили этим некоторые гуру менеджмента. Это иррационально. Все равно что заставлять зебр в Disneyland интересоваться, много ли сегодня продано входных билетов! Зебру интересуется,

чтобы было вдоволь корма и чтобы ее не сожрали хищники. Сколько вы ни проводите тренингов по тимбилдингу, у ваших людей в списке приоритетов под номером один все равно будет поиск пищи, под номером два – безопасность от чужих зубов, под номером три – поиск теплого местечка, чтобы прилечь, и только далеко внизу, в конце списка будет продажа билетов.

Таблица 2.1. Конфликт интересов

У НИХ	У ВАС
<ol style="list-style-type: none"> 1. Забота о детях. 2. Сохранение брака. 3. Планирование грядущего отпуска, каникул и т. д. 4. Планирование ближайших выходных. 5. Планирование пирушки с ребятами/девчонками. 6. Оплата счетов. 7. Покупка продуктов. 8. С кем переспала Сью на выходных? Офисные сплетни. 9. Кто выиграет в шоу «Фабрика звезд»? 10. Отношения на работе: кто сволочь, а кто мой друг? 11. Общественная активность на работе: обед, футбольный тотализатор, дни рождения. 12. Надо прийти на работу вовремя. 13. Уйти с нее точно вовремя или раньше, если получится. 14. Выполнение плана. 15. Много ли денег я сегодня заработаю для компании? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сколько мы сегодня заработаем?

Ваш бизнес – это ваша жизнь, и ваша жизнь – это ваш бизнес. Они взаимосвязаны и неразделимы. Но это не так для ваших работников. Пусть это вводит вас в ступор, но у каждого из них есть собственная жизнь. У них в голове куча такого, о чем вы едва ли задумываетесь: цены на бензин, на салат-латук или на билеты в кино. Они думают: «Наконец-то пятница!» Вы думаете: «*Мне нужно еще один день поработать на этой неделе*». Они надеются, что клиенты не придут за 15 минут до закрытия

и не сорвут им побег домой, вы молитесь, чтобы клиент пришел. Вы заботитесь о прибыли. Они, вероятно, не думают об этом вообще, а если и думают, то это когда они возмущаются, как много прибыли, добытой их потом и кровью, вы забираете себе.

Вы хозяин зоопарка. Они зебры.

Их интересы на каждом шагу противоречат вашим, как это видно из приведенного выше примера: им хочется выпроводить клиентов за 15 минут до закрытия, все равно, покупают у них что-то или нет, потому что им охота выскочить пораньше и присоединиться к друзьям в пивнушке, пока не остыли куриные крылышки. Вы хотите, чтобы с каждым клиентом обходились как с хрупкой вазой, чтобы с ним общались приветливо, любезно помогали, не торопили и что-нибудь продавали, даже если для этого вашим продавцам придется на 15 минут задержаться. У вас разные интересы, и это неизбежно, даже если вы платите своим людям комиссионные и премии. Меня выгоняли из магазина OfficeMax за 15 минут до закрытия, но меня выгоняли и из автосалона в три часа дня в воскресенье. У этих людей дома мужья и жены, с которыми они вместе спят, и иногда, если брачный стаж еще позволяет, занимаются сексом, и у которых соответственно больше влияния, чем у вас, и эти жены и мужья рассчитывают, что их благоверный(ая) явится домой или будет в ресторане или на школьном стадионе, где Джонни сегодня играет за свою команду, **ВОВРЕМЯ**. И сердятся, если те опаздывают. А на ваши интересы им, разумеется, совершенно плевать.

И главное, ваши люди неизбежно возмущаются вашим с ними неравенством в доходах и власти.

Если бы вы слышали, что говорят ваши сотрудники у вас за спиной или в кругу друзей и семьи, вы бы увидели, как клокочет в них недовольство и как оно постоянно изливается в разных словах и как его поддерживают и разделяют те, кто находится рядом и слушает. Мне случалось даже подслушать в приемных и конторах, когда сотрудники у стойки администратора забывали, что в пределах слышимости сидит клиент, как подобные разговоры ведутся в рабочее время, за деньги работодателя. Сидя в первом ряду в салоне бизнес-класса, я часто слышал, как о том же толковали пилоты со стюардессами. Ваши сотрудники склонны думать, что это они делают всю работу, а вы получаете все деньги, и притом они не замечают издержек. Они видят ваш новый автомобиль, слышали, что вы ремонтируете дом, видели вас на пляже, пока они гнули спины в магазине, обливаясь потом под палящим солнцем, и за все это они вас ненавидят. Их бесит уже то обстоятельство, что вы их можете уволить, а они вас нет, что вы им диктуете, когда они могут взять отпуск, а сами отдыхаете, когда захотите. Они думают, что

они умнее вас, лучше разбираются во всем, и им неведомо работать по вашим дурацким схемам и браться за ваши безумные идеи.

Подобный образ мыслей постоянно подогревается СМИ. Массовые издания с готовностью пишут о всяких жалобах сотрудников закусовых на свою крошечную зарплату. Комментаторы заламывают руки и плачут крокодиловыми слезами, требуя для этих людей «зарплату для достойной жизни». И почти никто ничего не говорит о том, что этим людям следует учиться, развивать у себя более ценные навыки и самим двигаться к тому, чтобы получать больше денег. Никто не пишет о том, как много вкладывает в бизнес его владелец, о риске, о снижении маржи, о повышении налогов и издержек в расчете на каждого сотрудника. В результате вырисовывается однобокая картина. В целом демонизация производителей и богатых, которая активно развивалась в годы правления Обамы, еще больше усложнила возможность требовать от людей отдачи по максимуму за те деньги, которые они согласились за это взять. Недовольство работой и «рабовладельцами», которые пытаются заставить людей работать, сильнее, чем мне когда-либо доводилось видеть в прошлом. Для вас в этом нет никакой пользы.

И, наконец, их мозг захвачен их собственными мобильными игрушками. Когда я готовил первое издание книги, проблема состояла в том, что люди пользовались компьютерами в рабочее время для покупок через Amazon, игры в Angry Birds или просмотра порносайтов. Проблема не только осталась, но и разрослась. А благодаря распространению планшетов и смартфонов вкупе с постоянным и непрерывным соединением с онлайн-новыми парками развлечений отвлекаться работы стало намного проще. Люди отрываются от дела из-за звонков и электронных писем — у многих десятки часов в месяц не заняты работой (не говоря уже о чтении твитов, обновлений ленты в Facebook и т.д. и т.п.). И все эти занятия начинают играть в их повседневной жизни невероятно серьезную роль — намного более серьезную, чем работа по повышению собственной производительности и создания максимально возможной прибыли для своего работодателя.

Они вам не друзья. Вы можете и в известной степени должны относиться к ним дружелюбно и поощрять в них взаимность. Вам хочется,

Безжалостная Истина №1

Сотрудники есть сотрудники.

чтобы у вас было своего рода боевое братство. Только не забывайте, что, если вас завалит в блиндаже, когда провизия закончится, они съедят вас на ужин, не колеблясь. Само собой, вы должны помнить их дни рождения и дни рождения их детей, знать, когда у них юбилеи, и по-настоящему заботиться об их здоровье и благополучии. Но и помните, что торт, который они вам преподносят на день рождения, – это лишь отчасти знак дружеских чувств, а отчасти обязателька и прогиб.

Они вам не родня. Вы можете, если хотите, до известной степени относиться к ним как к своим родственникам. Но не обманывайтесь. Они не будут навещать вас в доме престарелых, если перестанут получать от вас зарплатные чеки. У них свои семьи, и вы туда не входите.

Это просто ваши сотрудники.

«Думай точно»

В книге «Думай и богатей» Наполеон Хилл перечисляет 17 принципов, которыми руководствовались сотни крупных промышленников и предпринимателей его времени. Один из них – тот, которым миллионы читателей Наполеона интересуются меньше всего, – точность мышления. Всем нравится «Желай», но никому, похоже, не нравится принцип «Мысли точно». Читатели предпочитают приятные установки. Но Хилл оставлял читателю не больше выбора, чем Моисей: 17 принципов, как десять заповедей, – не шведский стол. А на мой взгляд, наименее популярный принцип о точности мышления в списке Хилла – наиважнейший. И если вы отказываетесь думать об отношениях с работниками точно, рационально и реалистично, вы навсегда обречены на разочарование, отчаяние, гнев и финансовые потери. Понимая истинную природу ваших отношений и думая о них точно, вы будете управлять своим бизнесом и людьми, в нем занятыми, совсем иначе, чем те, кто настойчиво пытается видеть в наемных сотрудниках друзей, родственников, товарищей по команде или даже коллег.

«Точность мышления — основа стабильного успеха. Она помогает отделить “факты” от просто “информации”. Благодаря ей вы учитесь составлять конкретные планы решения любой задачи на основе фактов».

Наполеон Хилл «16 законов успеха»

Рекомендованный Источник №1

Наполеон Хилл больше всего известен по книгам «Думай и богатей» и «16 законов успеха», и я рекомендую вам прочитать или перечитать то, что он говорит в них о точности мышления.

Я также настоятельно рекомендую его последнюю и наименее известную книгу — Grow Rich with Peace of Mind («Богатей без тревог»).

По телевизору, кажется, на канале Discovery я видел сюжет о парне, который отправился в лес, чтобы жить с медведями. Он считал, что медведи обладают интеллектом и душой. Он спроецировал на них человеческие качества, как люди проецируют их на домашних кошек и собак и как владельцы бизнеса проецируют желательные характеристики на своих сотрудников. Он отрастил волосы, научился пахнуть медведем и действительно поселился в пещере вместе с большой медвежьей семьей. Он поступил так, будто вправду состоял с медведями в тех отношениях, о которых мечтал. Ровно так же промахнулся мой отец, когда ему пришлось ненадолго заняться продажами и сетевым маркетингом: отношения с дистрибьюторами в его голове были совершенно не те же, что в реальности. И вот однажды, без всякой видимой причины, медведи взяли и съели того парня. Его семья и люди, снимавшие о нем документальный фильм, закономерно пришли в ужас, стонали и заламывали руки. *Почему, ну почему медведи так с ним поступили?*

Потому что они медведи.

И относятся дикие медведи к тупым, придурочным и несообразительным людям как к пище.

Непонятно другое: зачем те медведи так долго ждали?



Copyright © Dan Kennedy 2007

Vincent Palko Vincent Palko
www.AdToons.com

ГЛАВА 3

Список Шелби

*После этого я всерьез задумался о хакари,
но сегодня я проспал.*

Бывший министр труда Японии
Тосио Ямагути

Несколько лет я владел долей в небольшой сети косметических салонов. Косметологи с лицензией нам были не нужны: наши сотрудники только рассказывали клиентам, как применять купленную у нас маску. По сути, у нас работали торговые представители в белых халатах, которые продавали подтяжку лица без хирургического вмешательства по цене «почти задаром» — около 300 долларов. Самый большой из салонов, тот, куда еженедельно прибывала партия новых сотрудников на двухнедельную практику, был в одном здании с нашим головным офисом, через холл от моего кабинета. И когда двери у меня были открыты, я слышал, как наш чуждый церемоний менеджер по имени Шелби каждое утро орал: «Назови номер и проваливай!»

На стене в кабинете Шелби висел большой лист бумаги с пронумерованным списком оправданий для опоздавших на работу. «№14: моя собака проглотила ключи от моей машины. №37: у меня критические дни. №41: я сел не на тот автобус...» Шелби говорил, что список сильно экономит время.

Тогда это меня веселило. Шелби казался мне остряком, сама ситуация — анекдотом и весь этот бизнес — забавой. Но этот анекдот одновременно был квинтэссенцией кое-чего вовсе не забавного: принятия неприемлемого поведения.

Мой друг и коллега Зиг Зиглар любит вспоминать притчу, как можно сварить живую лягушку. Поскольку лягушка здорово умеет прыгать, то, если ее бросить в котел с кипящей водой, она моментально выскокит. Но если посадить ее в котел с водой комнатной температуры, она

останется там: лягушки любят воду. И если медленно добавлять огонь, лягушка будет спокойно сидеть, не замечая, что вода становится все горячее, пока не сварится, так и не прибегнув для спасения собственной жизни к данной богом способности скакать.

Вот так же многих владельцев бизнеса томят на медленном огне их собственные сотрудники. Поведение сотрудников со временем все хуже. Мало-помалу одна паршивая овца заражает других. Редкие сначала опоздания учащаются, потом становятся правилом. Неряшливый вид сначала случайность, потом не редкость, потом обыденность. Не выполнить работу: редко, иногда, как правило. И вот ваш бизнес незаметно сварился.

Если вы согласны иногда мириться с нечастыми случаями неприемлемого поведения, то рано или поздно вам придется смириться с неприемлемым поведением как единственно возможным.



Синдром Вилли Ломана поражает менеджмент

*У меня есть еще 14 внуков,
и если я заплачу хоть один пенни сейчас,
то скоро у меня будет 14 похищенных внуков.*

Жан Пол Гетти¹, объясняя свой отказ платить выкуп

Вилли Ломан – главный герой в пьесе Артура Миллера «Смерть коммивояжера». Коммивояжер погибает от того, что отчаянно хочет всем нравиться, а все остальное, в том числе и продажи, для него второстепенно. Среди неудачливых торговых представителей это настолько распространенная болезнь, что ей дали имя «синдром Вилли Ломана». Однако заразиться этой болезнью может не только продажник. Управленцев она косит тоже. Руководитель, заискивающий любви и одобрения у подчиненных, ставит себя в крайне невыгодное и весьма опасное положение и точно не сможет работать эффективно.

Зачем я пишу в названии этой книги слово «жесткий»? Не слишком ли это? О большинстве владельцев бизнеса такого никак не скажешь. Они дают людям шанс исправиться, потом еще один и еще, терпят некомпетентность и неподчинение, изворачиваются как могут, лишь бы не увольнять – даже самых худших работников, каких только можно представить. Большинство владельцев слишком стараются быть «хорошим боссом», то есть хозяином, любимым сотрудниками, а не эффективным боссом, который устанавливает правила работы, приносящие максимум прибыли, и твердо контролирует их выполнение. Я видел, как

¹ Жан Пол Гетти (1892–1976) – американский промышленник, один из первых в истории долларовых миллиардеров, основатель Музея Гетти. В империю Гетти входила крупнейшая компания Getty Oil Company и более 200 концернов.