

**КАК ЭТО
РАБОТАЕТ
В РОССИИ**

Алексей
Слободянюк

КНЯЗЬЯИ КАПУСТА

ЭФФЕКТИВНЫЕ
БИЗНЕС-
СТРАТЕГИИ
ДЛЯ
МЕНЕДЖЕРОВ
СРЕДНЕГО ЗВЕНА

МОСКВА
2021

УДК 005
ББК 65.290-2
С48

Слободянюк, Алексей Викторович.

С48 Князья и капуста : эффективные бизнес-стратегии для менеджеров среднего звена / Алексей Слободянюк. — Москва : Эксмо, 2021. — 256 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-111596-8

Тяжелее всего в компании приходится руководителю среднего звена. Сверху прессуют топы, снизу — подчиненные. Постоянно растущие цели, ненормированный график, переговоры в отпуске, выходные на работе — все как в деловой игре «Князья и капуста», по мотивам которой написана эта книга. Алексей Слободянюк ведет игру с 2012 года. За это время больше 20 тысяч человек освоили эффективные стратегии взаимодействия с подчиненными, руководителями, коллегами и контрагентами. Они раз и навсегда расстались с состоянием «загнанной лошади» и смогли вздохнуть свободно, зная, что отлаженный бизнес-механизм не даст сбой.

Прочитав эту книгу, вы узнаете, как:

- добиваться понимания от коллег и контрагентов;
- разрешать конфликтные ситуации на разных уровнях;
- получать поддержку и ресурсы сверху и результаты снизу;
- расти по карьерной лестнице с пользой для компании и увеличить свой доход.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-111596-8

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

В начале XX века в США появилась целая плеяда молодых и успешных ребят, которых окрестили Selfmademan — люди, сделавшие себя сами. У нас таких называют «из грязи в князи». Это те, кто добился успеха не родительскими деньгами и их связями, титулами, именами, а своими собственными усилиями и талантами. По сути, то же произошло со странами бывшего СССР спустя почти сто лет — там выросло поколение предпринимателей и менеджеров, которые добиваются успеха в надежде только на себя. И тут мало талантов и усилий. В высококонкурентном мире нужны еще и знания-умения-навыки. И даже самое лучшее образование не закрывает этой брешы. Ее нужно заделывать постоянно, чтобы оставаться на плаву. Поэтому так востребованы сегодня коучинг и тренинги.

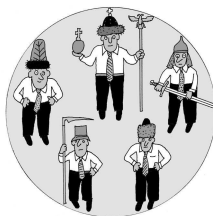
С автором этой книги, одним из самых успешных бизнес-тренеров, Алексеем Слободянюком я знаком очень давно. И познакомила нас его удивительная игра «Князя и капуста». Опытные менеджеры и основатели компаний три часа проводили в виртуальном царстве, обучаясь управлению, экономическим механизмам и коммуникации. И вот появилась книга, в которой воплощены идеи этой игры. Читать эту книгу легко. Все точно в цель и по существу. Поэтому в деловом мире она быстро найдет своего читателя, который ценит максимально полезное содержание в увлекательной форме.

*Радислав Ганданас,
Президент Ассоциации стикеров СНГ,
член Экспертного совета Агентства стратегических инициатив
№ 11 в списке TOP-30 Global Gurus*

ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора	8
ВВЕДЕНИЕ. КАРЬЕРНЫЙ РОСТ: УСЛОВИЯ, НАПРАВЛЕНИЯ, СТРАТЕГИИ, ЗНАНИЯ, ДЕНЬГИ	14
ГЛАВА 1. Я – РУКОВОДИТЕЛЬ	37
ГЛАВА 2. Я И БОСС	68
ГЛАВА 3. Я И КОЛЛЕГИ	107
ГЛАВА 4. Я И КЛИЕНТЫ	132
ГЛАВА 5. Я И КОМАНДА	152
ЗАКЛЮЧЕНИЕ. КАРЬЕРУ ПОСТРОИТ ИДУЩИЙ	252

ОТ АВТОРА



В 2013-м я вывел на рынок деловую игру «Князя и капуста». За это время более 15 000 руководителей в России и странах СНГ смогли отработать деловые практики и приобрести новые управленческие навыки, участвуя в ней.

Каждый игрок примеряет на себя одну из ролей: Царя, Боярина, Князя, Крестьянина и Купца. Цель – взаимодействуя между собой, заработать как можно больше игровых денег. Подданные кладут их себе в карман, а Царь трудится, наполняя казну. За 3 часа игры в царстве проходит 5–7 лет. Крестьяне сажают и собирают урожай, Князь следит за полями, Бояре собирают налоги и помогают Царю, который заботится о выживании государства, а Купцы стремятся заработать.

Все участники получают эмоциональный заряд, проживают и уносят с собой определенный опыт:

– им становится понятно, как устроен реальный бизнес, как работают бизнес-системы, насколько их элементы взаимозависимы друг от друга;

– они узнают, почему иерархия полезна, а субординация – не помеха, а помощник;

– вживаясь в свои роли, участники убеждаются в важности кооперации и пагубности конкуренции внутри коллектива;

— они видят, что партнерство с внешним рынком удобнее и выгоднее вражды;

— они понимают, зачем нужна проактивность, умение вести переговоры и использовать навыки продаж.

Эти уроки получают все игроки. Но одна роль заслуживает особого внимания. Самой «нагруженной» фигурой оказывается Князь. Его работа — неблагодарна и не приносит дохода. Ему нужно контролировать получение урожая, привлекать к сотрудничеству крестьян, договариваться с ними о посадке яблонь, зерна и капусты. Отчитываться боярам о доходе, платить налоги, покупать новые площади, торговаться с купцами, следить за сохранностью урожая. Он несет высокую и практически единоличную ответственность, а на него давят со всех сторон. Купцы добиваются снижения цен, крестьяне требуют внимания и денег, «вышестоящие» бояре штрафуют за плохую работу, отбирают поля и даже могут казнить. Князь платит налоги, инвестирует собственные средства в посевные площади, пытается выгодно продать купцам урожай, стремится развить дело, а зарабатывает меньше крестьянина. В общем, все это очень напоминает жизнь менеджера среднего звена.

Такой мидл-менеджер и стал главным героем моей книги. Я написал ее для людей, которые не хотят быть предпринимателями и открывать бизнес. Они хотят делать карьеру и расти, зарабатывать. Но не знают как. И научиться им негде.

Когда дело касается обучения топ-менеджмента, компании не жалеют денег на дорогие курсы MBA для них. Скажем, в Великобритании стоимость курса может достигать до 200 000 фунтов стерлингов в год за одного человека. А представьте, что нужно обучить 5 человек! То есть ком-

пания может заплатить миллион фунтов стерлингов за обучение 5 топ-менеджеров.

При этом на обучение начинающих руководителей, которые только вступили в должность, чаще всего денег жалеют. Либо на это закладываются небольшие бюджеты, либо с этими сотрудниками работает внутренний тренер. Хорошо если он есть! Но, как правило, они брошены на произвол судьбы. Выплывет, научится сам – замечательно, не выплывет – значит, не судьба.

Конечно, естественный отбор – дело неплохое. Но среди тех, кто сломался и не справился с ситуацией, есть люди с большим управленческим потенциалом. Их понижают в должности или вынуждают уволиться из компании. Для них это потеря репутации, собственного лица, уверенности в себе, а часто – и крест на дальнейшей карьере.

Руководители среднего уровня, супервайзеры, менеджеры младшего или среднего звена подвергаются прессингу сверху и давлению снизу. Капризы, сопротивление, отговорки подчиненных и жесткие KPI, высокие требования от топов – все, как в игре «Князя и капуста». У них трудная жизнь. Обычно они много работают, приезжают раньше всех, уходят домой поздно, проводят в офисе выходные, не отдыхают в отпуске, решая проблемы по телефону. К ним предъявляются высокие требования, а зарплата не сильно отличается от зарплаты других сотрудников. Надо ли было соглашаться на повышение, если выгоды весьма условны?

Сильный топ-менеджмент, безусловно, развивает бизнес. При этом существует важное НО: реализация стратегий руководства лежит на плечах того самого младшего управленческого состава. Кстати, они даже в силах забло-

кировать реализацию супергениальных инициатив, если «нижние» и «верхние этажи» власти враждуют.

Почему же тогда у руководителей среднего звена такая напряженная жизнь?

Во-первых: вчерашний линейный сотрудник, а ныне руководитель не владеет в полной мере информацией о том, как устроен реальный бизнес.

Во-вторых: он плохо понимает, как управлять процессами и людьми, добиваться от них результата. Особенно от коллег-друзей. Еще вчера он был с ними на одном уровне, а сегодня они вынуждены исполнять его приказы.

В-третьих: руководителю не хватает знаний о самом себе, своих возможностях и ограничениях как управленца. Он не понимает, зачем нужна Миссия, Видение, Ценности, как управлять изменениями, как отдавать распоряжения, решать конфликты, получать поддержку и ресурсы от сопредельных департаментов, как правильно отчитываться перед руководством о результатах. И так далее, и так далее. Получается, требования высокие, спрос велик, а знаний и умений еще нет. Он предоставлен самому себе. Выживет – хорошо! Не выживет – следующий!

Он пробует, ошибается, набивает шишки и теряет время. Но, если возможности обучения ограничены, может, нужные знания поискать в книгах? Однажды я провел 4 часа в Московском доме книги у полки с изданиями по менеджменту. Их оказалось 220. Я сфотографировал оглавление каждого и внимательно изучил. Выяснилось, что большая часть из них не подходит для самообразования. В книгах много информации о предпринимательстве и собственном бизнесе, но нет ничего про то, как управ-

лять людьми, строить карьеру и зарабатывать деньги в найме. Есть теоретические, учебные книги и истории чужого опыта. Но того издания, в котором можно было найти обобщенную систему знаний и навыков, необходимых руководителю, я не нашел.

Я собираюсь предоставить такое системное видение. Моя книга будет полезна руководителям, которые недавно заняли свое место, тем, кто хочет разобраться, как устроен управленческий процесс и специалистам, которые вот-вот станут начальниками. Их еще называют «золотой кадровый резерв».

С 2006 года я обучаю руководителей. Знаю, как построить карьеру и за счет чего управленцы могут хорошо зарабатывать в найме. Все это я изложил в своей книге.

Я адресую ее молодым специалистам, которые уже «подросли» и приобрели небольшой опыт работы в бизнесе. Тем, кто все еще ощущает, что в его знаниях есть проблемы. Тем, кто никогда не управлял людьми. Тем, кто, может быть, не разбирается в людях. Такие специалисты делают те же ошибки, какие делал я, когда сам был молодым руководителем — например, увольняют сотрудников вместо того, чтобы позаниматься с ними и подумать, как найти к ним подход, чересчур увлекаются контролем, «передвигают ноги» за кого-то, пытаются одновременно быть самым лучшим руководителем и самым лучшим продавцом. Этих ошибок не миновать, пока человек не набрался знаний и опыта.

В книге мы постараемся найти ответы на два вопроса: как действовать руководителю, чтобы обеспечить собственный карьерный рост, который сопровождается увеличением дохода, и как сделать так, чтобы это было полезно для

компаний? Немаловажно то, что знания управленческих практик «заходят» тяжело до тех пор, пока они не увязаны с личными мотивами.

От вовлеченности, знаний и умений руководителя среднего звена напрямую зависит качество товаров и услуг, которые производит компания. Он отвечает за то, реализуется ли гениального замысла собственников. Именно Князья оказывают сильное влияние, недооцененное наверху. Я хочу помочь встать на ноги этим ребятам.

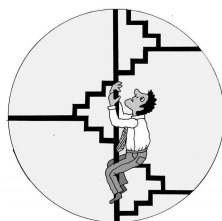
Я расскажу, как стать полезным бизнесу, построить карьеру в найме и повысить доход. Объясню, как инструменты управления связаны с потребностью заработать. Приведу в пример личные истории, понятные рисунки и схемы, дам простые рекомендации и техники. Объясню непонятные аббревиатуры, модели, принципы, которыми пользуется HR-менеджер.

Моя книга для тех, кто хочет раз и навсегда изменить себя. Стать руководителем, постоянные спутники которого — доход и карьерный рост и в команде которого хотят работать лучшие специалисты. Пусть этот текст станет тем самым «волшебным пинком», мессенджем, знаком судьбы для тех, кто внутренне созрел для рывка вперед.

Вы сможете узнать, как удовлетворить собственное «я», как повлиять на босса, коллег, партнеров и клиентов и как управлять сильной командой, активизируя в себе Вождя, Учителя или Папу.

ВВЕДЕНИЕ

КАРЬЕРНЫЙ РОСТ: УСЛОВИЯ, НАПРАВЛЕНИЯ, СТРАТЕГИИ, ЗНАНИЯ, ДЕНЬГИ



Деньги — следствие карьерного развития

На втором курсе политеха я изучал теоретическую механику. Вел ее у нас доцент Олег Петрович Олейников, весьма оригинальный человек. Утверждал, что всю физику за два курса он выучил в очереди в столовую в МГУ. Такие тогда были очереди за обедами. Он любил шутить со студентами и наставлял на путь истинный с юмором. Из теоретической механики я уже все забыл, а вот большинство его шуток помню и сегодня. Потому что в них была жизнь, правда, которую мы тогда из-за молодости не понимали. Например, он говорил, что дети — побочный продукт любви. Мы, студенты, с ним не соглашались. Как-то дико в 19 лет связывать любовь и детей таким образом, более того, обзывать их «продуктом». Нам казалось, что в жизни всё будет по-другому. Когда у меня появились собственные дети, я понял, что Олейников был прав: чем сильнее любовь — тем лучше «продукт».

К чему я написал об этом? Я утверждаю (заметьте, по модели Олейникова!), что деньги являются побочным продуктом карьерного роста. То есть если карьера пойдет в гору, то и деньги она принесет, не сомневайтесь. Проверено на собственном опыте.

Гоняться за деньгами — это тупиковый путь. Представим, что вы — руководитель отдела продаж. Зарплата такого сотрудника обычно от 100 до 200 тысяч рублей, или около 3–4 тысяч долларов. И, конечно, можно попросить ее повышения. Возможно, ее проиндексируют и даже поднимут раза в полтора. Но в два раза — вряд ли. Нельзя бесконечно увеличивать оплату труда человека, который находится на одном и том же месте и делает изо дня в день одно и то же. Если же финансовые претензии такого сотрудника будут выше рыночных, то компания, скорее всего, задумается о его замене на менее дорогого и более проворного.

Опытные, взрослые руководители часто совершают одну и ту же детскую ошибку. Они думают, что набрались авторитета, наработали статус, обросли связями и стали незаменимыми. На этом основании просят за прежнюю работу в два раза больше денег. Я знаю случаи, когда на рынок выходили... нет, высказывали руководители, топ-менеджеры, специалисты, которые просто вспыхнули из-за того, что работодатели не согласились платить им больше. Эти люди с большими амбициями появлялись на свободном рынке — и свободный рынок быстро ставил их на место. Они ходили по собеседованиям и вдруг обнаруживали, что есть специалисты, которые способны достигать вдвое большего результата за меньшие деньги. Тем, кто считал, что