

## ВВЕДЕНИЕ

Слово «менеджер», «манагер» стало почти синонимом пройдохи, этакого шарлатана, который ничего ни в чем не понимает, но взялся руководить профессионалами, наломал дров, развалил часовню, бизнес, страну... А если у него еще и степень МВА есть, то пиши пропало и хорошего не жди.

«Корыстолюбие и непрофессионализм менеджеров уже нанесли огромный ущерб трудовой морали коллективов. В дореформенный период в отношении работника к предприятию доминировала «философия заводского патриотизма», то есть преданности ему, готовности идти на компромисс при выборе между личными интересами и интересами предприятия. За последние десять лет в результате задержек заработной платы, несправедливого установления ее уровня, увольнений, принудительного перевода на неполную рабочую неделю, махинаций при распределении собственности и т. п. это отношение работников к предприятию подверглось сильной эрозии. Между интересами дирекции и интересами работников возникла пропасть, в которой вместе

с заводским патернализмом исчез и заводской патриотизм работников. Работа на предприятии, даже крупном, воспринимается ими уже не как «судьба», а, скорее, как временное явление. В результате ухудшается управляемость трудовым коллективом»<sup>1</sup>.

Ничего эти менеджеры не знают, ни в чем не разбираются, кроме одного — в людях и в том, как сделать так, чтобы все эти эксперты с раздутыми самомнениями о собственных знаниях и значимости наконец-то сложили все свои ценные навыки и умения в единую команду и начали приносить пользу. Почему-то не выходит слаженно работать у знатоков, не умеют они найти с каждым язык, понять мотивацию, сделать систему управления, да такую, что растут показатели, растут.

Но давайте начистоту. Менеджер не должен быть суперэкспертом во всем — от технологии до бухгалтерии. Его задача — собрать специалистов с их золотыми руками и головами в одну команду, чтобы они наконец начали работать слаженно и приносить результат. Почему-то у самих знатоков это редко получается: не хватает умения находить общий язык, понимать мотивацию коллег, выстраивать систему.

Специалисту становится некомфортно, когда его контролируют, оценивают, требуют скорости и эффективности, и он винит в своем дискомфор-

---

<sup>1</sup> «Русская модель управления», Прохоров А. П.

те менеджера. А тот работает не ради отдельного сотрудника, а для компании в целом. Точнее — для ее владельцев, которые нанимают профессионалов по выстраиванию систем именно для того, чтобы добавленная стоимость доставалась им. И в этом нет ничего удивительного — так устроен бизнес. MBA — это мастер делового администрирования, а не ученая степень по всем наукам сразу. Но многие «эксперты» привыкли осуждать то, чего не изучали.

Эта книга — об управленцах среднего звена, о тех, кто ежедневно разбирает полеты и ошибки бизнеса. Кто знает мотивацию персонала не в теории или концепциях, а в полях. Выполняет план не по МСФО, а на реальных цифрах продаж, выручки, комиссии, причем каждый квартал, каждый месяц, каждый день; для кого воронка продаж — не красивая схема, а реальный инструмент. О тех, кто не успел, не смог или не захотел вырасти в C-suite, а потому находится между молотом клиентских хотелок и наковальней целей компании.

Это не научный труд, не сборник цитат, здесь будет много неточностей. Книгу не стоит использовать для написания рефератов, дипломных работ или, не дай Бог, диссертаций. Все написанное — результат личных наблюдений и размышлений в попытках распутать клубок человеческих страстей, заблуждений, чтобы «все это наконец-то начало работать».

Автор этого труда — не бизнесмен, не научит вас строить бизнес или открывать стартапы. Он — наемный менеджер, и хороший наемный менеджер, чьи проекты все до единого — работают. Эта книга для тех, чья основная задача — добиться результативной работы команды. Не выдуманной, а той, какая есть, с теми ресурсами, что есть. Эта книга о том, как устроен бизнес, без прикрас и без графиков в стиле McKinsey — они, может быть, и умны, но уж больно непонятны, над ними весь мир потешается (см. книгу «When McKinsey comes to town»).

Книга написана как набор зарисовок, набросков о бизнесе, о корпоративной жизни, о способах принятия решений внутри больших корпораций. Все они выстраданы многолетним трудом и рефлексией над собой, над коллегами, над начальниками. Отнеситесь к ним с долей здорового юмора, а там, где будет особенно некомфортно читать, спросите себя: а что если это правда? Для удобства зарисовки объединены в главы или, если хотите, смысловые разделы, но читать их можно в любом порядке.