

Содержание

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

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

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

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

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

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

От автора

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

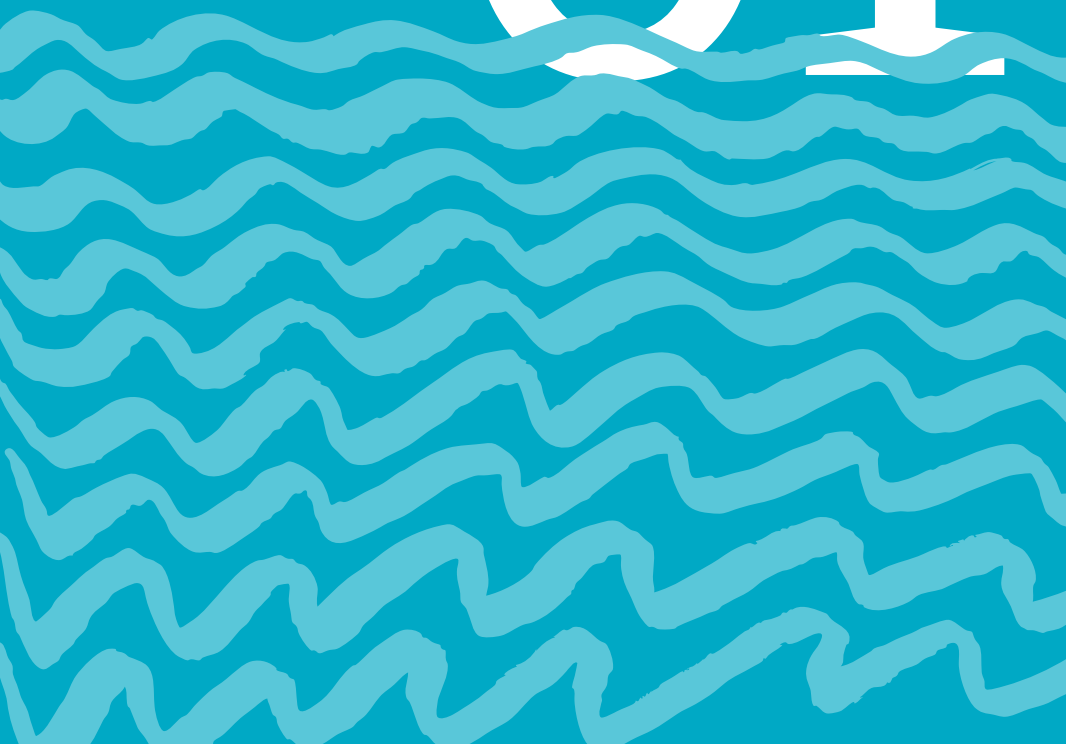
«ПартКом» имеет филиалы и представительства в большинстве регионов России, что делает деятельность по управлению такой компанией менеджментом в масштабе страны. Руководство большой, разветвленной структурой, части которой расположены в тысячах километров друг от друга, в разных часовых поясах, — это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

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

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

¹ <https://part-kom.ru>.

01





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

Первый морской поход

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

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

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

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

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

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

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

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



Очень заманчиво выглядели небольшие колоритные ресторанчики с приморской едой и домашними напитками, выдержанными в бочках. Владельцы таких заведений чаще всего выступали в качестве «хозяев дома». По вечерам здесь собирались яхтсмены и шумно обсуждали прошедший гоночный или просто проведенный под парусом день.

Мы, вслед за нашим шкипером, долго обходили пирсы, рассматривали бесчисленные пришвартованные яхты и читали названия в надежде найти наш корабль. Наконец нашли — и расселились по каютам. До сих пор помню звуки моей первой ночи на настоящей яхте, еще стоявшей у причала. Особенно необычно было слышать плеск воды и ощущать легкую вибрацию корпуса лодки, когда волна ударялась о стенку буквально в нескольких сантиметрах от моей головы, лежавшей на подушке. Отчетливо звучал скрип швартовых канатов, которыми была закреплена наша яхта. Пахло морем. Очевидно, что впереди нас ждали романтика и приключения.

Впрочем, приятные ощущения начали понемногу улетучиваться, когда мы на своей яхте впервые вышли из марины¹. Примерно на полпути между Санта-Крус-де-Тенерифе и Эль-Пинар-де-эль-Иерро мы попали в сильный океанский шторм, с грозой и шквальным ветром.

Произошло это неожиданно для нас — судя по всему, из-за пренебрежения шкипером прогнозом погоды или легкомыслия. Время самого перехода также было рассчитано ошибочно или слишком оптимистично. Ветер и волны оказались встречными, что сильно замедляло наш ход. В результате примерно на полпути стало смеркаться, а шторм и не думал отступать. Погода

¹ Мари́на (от лат. *marinus* — «морской») — специально оборудованная гавань для яхт, катеров и других маломерных судов.

ухудшалась с каждой минутой. Стало понятно, что засветло дойти до укрытия мы уже не успеем.

То и дело от сильного ветра на яхте развязывались шкоты¹, на концах которых болтались тяжелые железные гайки. Шкоты летали с огромной скоростью и свистом над палубой и кокпитом², заставляя нас пригибаться и закрывать головы руками. Сложенные в специальную сумку под гиком³ паруса тоже были закреплены неправильно или недостаточно крепко — они вываливались и раздувались ветром, грозя выпасть за борт и превратиться в плавучий якорь.

Волны были просто огромными. Яхта поднималась на гребень и с большой скоростью скатывалась вниз, зарываясь носом в воду, после чего ее накрывало следующей волной так, что она уходила под воду полностью. Дело было в марте, в связи с чем океанская вода была довольно прохладной — к этому мы тоже оказались не готовы, потому что, планируя поход, никак не предполагали вымокнуть настолько, словно упали в уличный бассейн в верхней одежде. Волны с грохотом ударялись о борт нашей яхты, отчего весь корпус вибрировал, что тоже не добавляло оптимизма.

Сказать, что яхту качало, — значит не сказать ничего. Однако это обстоятельство не освобождало нас от необходимости

1 Шкот (от нидерл. schoot — «пола») — снасть бегучего такелажа в морском деле. Упрощенно говоря, это веревка для управления парусами.

2 Кокпит — специальная надстройка или углубленная часть палубы, предназначенная для управления судном. Это командный центр, где сосредоточены все основные приборы навигации, системы управления движением и контроля за состоянием судна.

3 Гик — это горизонтальная планка мачты, к которой крепится нижняя часть основного паруса.



ползти на коленях от кокпита на нос корабля, чтобы поймать очередной летающий шкот и обвязать им потуже размотавшийся стаксель¹, предварительно его собрав. А площадь у паруса, скажу я вам, довольно приличная, он даже в сухом состоянии тяжелый.

Страховочные карабины, которыми мы пристегивали себя к специальным лентам и такелажу², должны были добавлять нам уверенности при перемещении по палубе, но они с этой функцией справлялись слабо — все равно было страшно.

Хорошо помню, как я держался изо всех сил за штаг³, обнимая его руками и ногами, в то время как яхта, вместе со мной на самом носу, уходила под воду на несколько секунд. Потом она выныривала, и я продолжал свою работу.

Много раз за время своего первого перехода я задавал себе вопрос: «Что я тут вообще делаю?» — но ответа на него не находил, да это и не помогло бы. Ощущение смертельной опасности не оставляло меня. И оно только усиливалось от понимания того, с какими силами природы мы имеем дело.

Мы подошли к острову Иерро, когда уже совсем стемнело. Гроза еще больше усилилась; сверкающие молнии время от времени освещали скалистый берег, который был в нескольких сотнях

1 Стаксель — передний треугольный парус, задняя сторона которого свободно перемещается с борта на борт в зависимости от курса яхты относительно направления ветра.

2 Такелаж — система снастей, изготовленных из веревок, канатов и тросов, которая обеспечивает правильную работу всех частей оснастки парусной яхты.

3 Штаг — трос, идущий от носа яхты к верхушке мачты, вокруг которого закручивается (обматывается) стаксель.

метров. Лодку мотало так сильно, что капитан едва справлялся с ней, пытаясь не разбиться о камни, но и не дать стихии унести нас в открытый океан.

Было очевидно, что попасть в узкий проход в марину, обозначенный красным и зеленым фонарями¹, со стороны океана мы не сможем. Поэтому было принято решение кружиться рядом с островом, ждать рассвета и продолжать бороться за живучесть яхты, вычерпывая из нее воду.

Под утро шторм потихоньку успокоился, и с рассветом мы смогли относительно безопасно проследовать в марину. На входе нас встретили сотрудники порта и помогли пришвартоваться.

Выпив по полстакана какого-то крепкого напитка, мы огляделись по сторонам. В марине собралось немало яхт и парусных катамаранов, которых шторм прошедшей ночью потрепал довольно сильно — у некоторых были сломаны мачты и порваны паруса, а на бортах виднелись царапины.

¹ Красный и зеленый огни используются как навигационные знаки при входе в марину. Зеленый свет указывает на правую сторону входа, красный — на левую. Иногда используется только один знак, красного или зеленого цвета. Предполагается, что шкипер по его цвету поймет, каким бортом яхты нужно его обойти, чтобы пройти во вход.

Роль капитана (скипера) на корабле

Позже я вспоминал эту историю не один раз. Мне многое в ней казалось важным и поучительным, но особую роль в этих размышлениях занимает поведение нашего скипера.

Ему, безусловно, было страшно — как и нам всем. Но только он знал, что происходит, как надо привязывать шкоты и крепить паруса, что критично в подобной ситуации, а что можно считать вполне обычным делом. Знал — и не говорил команде.

Как-то выпал из виду тот факт, что капитан на корабле, помимо всего прочего, — еще и руководитель, менеджер, лицо, которое берет на себя ответственность, если угодно. Он обязан организовывать людей, принимать решения и сообщать о них, ставить задачи и распределять ресурсы. Даже если ему самому страшно и он не до конца понимает, что надо делать.

Я своими глазами видел, как довольно сильные ребята были готовы помогать, выполнять любые задачи, чтобы улучшить наше бедственное положение, хотя не только не получали команд от скипера, но еще и не могли добиться от него ответов ни на один вопрос о происходящем.



В будущем, уже после завершения этого похода, мне приходилось руководить множеством различных коллективов, отделов, департаментов и всей компанией целиком на протяжении десятков лет. Время от времени не только наша организация, но и экономика всей страны переживала серьезные кризисы, связанные с большими рисками для бизнеса компании, ее клиентов, сотрудников, акционеров. И каждый раз, будучи лицом, принимающим решения в условиях неопределенности, я вспоминал ту историю про шкипера.

Это позволяло мне собраться с силами, даже когда рассчитывать было уже не на что, и показывать сотрудникам, что не стоит терять надежду. Нужно продолжать бороться, прилагать еще больше усилий и находить в себе смелость смотреть суровой действительности в лицо. В итоге мы всегда справлялись и часто выигрывали.

Через несколько лет после похода в Атлантике мне самому довелось учиться на шкипера парусной яхты в Хорватии. Я рассказал эту историю нашему инструктору. После нескольких уточняющих вопросов, которые развеяли тень недоверия к услышанному, он сказал, что весьма удивлен, видя меня снова на борту яхты. Потому что, исходя из его опыта, люди, прошедшие свою первую ночь в море или океане при подобных обстоятельствах, потом испытывают сильный рвотный рефлекс при виде паруса, даже находясь на берегу.

Я получил шкиперскую лицензию, и в следующие после этого несколько лет мне очень повезло со старшими товарищами и наставниками, некоторые из которых были обладателями удостоверений яхтенного рулевого времен СССР. Они терпеливо объясняли мне детали, важные для самостоятельных походов под парусом, акцентируя особое внимание на ситуациях, когда у тебя на борту находятся новички.



Они же познакомили меня с капитанскими заповедями, передающимися моряками из поколения в поколение. Этот свод неписанных правил именуется «Хорошая морская практика» (Good Maritime Practice, GMP), мы еще вернемся к ним чуть позже. Такое глубокое погружение в мир яхтинга сильно изменило мою жизнь — я многому научился и познакомился со многими достойными людьми.

С тех пор прошло немало времени. Я побывал в роли шкипера на самых разных лодках, с разными командами, в разных морях многих стран мира. Участвовал в регатах, иногда занимал призовые места. Попадал в сложные и опасные ситуации, не садился на мель и благополучно с нее снимался. Посвятил в яхтсмены большое количество ребят, многие из которых были моими коллегами на берегу. Некоторые из матросов, для которых я открыл такой вид отдыха, настолько влюбились в яхтинг, что сами впоследствии стали шкиперами, чему я очень рад.

Хорошая морская практика

Основным документом, регламентирующим поведение людей в море, почти во всем мире является МППСС-72, или «Международные правила предупреждения столкновений судов в море» (англ. International Rules of Preventing Collision at Sea) — универсальный международный договор (конвенция), который был принят на конференции в Лондоне еще в 1972 году.

Документ серьезный, для получения разрешения на управление моторным или парусным судном любой категории каждый будущий капитан должен знать его близко к тексту, помнить все возможные описанные в нем комбинации знаков, огней, правил и прочее.

Однако данные правила, разумеется, не предусматривают и не учитывают все возможные ситуации, которые могут произойти в морском походе или во время стоянки корабля. И эти «белые пятна» должны быть чем-то заполнены.

Для примера, в российском гражданском праве или арбитраже законодатели также при формировании основных кодексов



и федеральных законов заложили возможность судам в случаях, нечетко регламентированных в нормативных документах, опереться на «обычаи делового оборота».

Часть 1 статьи 5 Гражданского кодекса РФ:

«Обычаем признается сложившееся и широко применяемое в какой-либо области предпринимательской или иной деятельности, не предусмотренное законодательством правило поведения, независимо от того, зафиксировано ли оно в каком-либо документе».

То есть если в законе прямо не сказано, как должен вести себя добропорядочный гражданин в какой-то конкретной ситуации, то тот может поступать «как принято в таких случаях при решении подобных хозяйственных дел» или «согласно обычаям делового оборота». В случае судебного спора данная модель поведения будет признана судом правильной.

МППСС-72, в свою очередь, говорит о чем-то подобном в случаях, прямо не урегулированных морскими правилами, и называет это **«хорошей морской практикой»** (Правило № 8а): *«Любое действие, предпринимаемое для предупреждения столкновения, если позволяют обстоятельства, должно быть уверенным, своевременным и соответствовать хорошей морской практике».*

Таким образом, мы видим, что во многих аспектах деятельности, которой люди занимаются профессионально на протяжении веков, есть фундаментальные основы, то есть правила, но есть также и понимание того, что жизнь всегда богаче записанных на бумаге норм и что проявление в нужный момент необходимой гибкости — это важное условие эффективности, безопасности, справедливости и здравого смысла.

Если говорить о **«хорошей морской практике»**, то это неписанный свод правил, рекомендаций, наставлений многих поколений моряков, лучше всего определяемый, на мой взгляд, как **«способность предусмотреть все варианты развития событий и принять решение на основании требований правил, законов, навыков, здравого смысла, интуиции, своего и чужого опыта»**.

Менеджмент, как наука управлять, тоже имеет свой свод правил, выработанных различными управленцами и исследователями менеджерской эффективности в разных странах на протяжении столетий. А то и не один.

Есть немало подходов, школ, приемов, которые, при надлежащем изучении и последующем применении, сделают вашу жизнь и деятельность в качестве руководителя эффективной и, если повезет, результативной. И этим, без сомнения, стоит заниматься.

Безусловно, все современные менеджеры должны хорошо владеть базой, то есть знать и понимать классические составляющие профессии — например, функции менеджмента Анри Файоля: анализ/планирование, организация, мотивация и контроль. Некоторые другие деятели менеджерской науки добавляют к ним еще и такие функции, как коммуникации в организациях и принятие решений. Я склонен с ними согласиться, потому что много раз видел, как слабые навыки принятия решений, особенно групповых, буквально топят подразделения в компании и целые функции. А с коммуникациями смежных руководителей друг с другом или сотрудниками дела часто обстоят еще хуже.

Такие же «жесткие» классические правила есть и в фундаментальном маркетинге. Например, комплекс маркетинга, ставший



очень известным благодаря Филипу Котлеру — так называемая «концепция 4Р», включающая в себя:

- Product — товар или услуга, ассортимент, качество, свойства товара, дизайн и эргономика;
- Price — цена, наценки, скидки;
- Promotion — продвижение, реклама, стимулирование сбыта;
- Place — дистрибуция, месторасположение торговых точек.

Правда, когда самого господина Котлера спустя много лет после опубликования этой методики спросили, что бы он изменил с высоты накопленного опыта, он ответил, что, с учетом числа успешных и неуспешных кейсов многих менеджеров и предпринимателей, в концепцию необходимо добавить пятую «Р» — Pray (молитву). Говорят, что этот вопрос Котлеру был задан Игорем Манном, но ручаться за достоверность данного утверждения не буду.



ХОРОШАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

Оба приведенных примера классических школ менеджмента и маркетинга, безусловно, лежат в основе большинства современных методик управления. Однако они, как гражданское законодательство и как МППСС-72, далеко не полностью отвечают на все вопросы руководителей, касающиеся разных аспектов нашей деятельности.

Применяя некоторую аналогию с морскими понятиями, я постарался описать и структурировать «хорошую управленческую практику» современного менеджера, которая совсем не отменяет правил классического управления или современных школ, но дополняет их в части практической реализации. А также делает руководителя способным предусмотреть «большее количество вариантов развития событий и принять решение на основании требований правил, законов, навыков, здравого смысла, интуиции, своего и чужого опыта».



02



A decorative pattern of light blue wavy lines on a darker blue background, located at the top of the page.

О том, почему неидеальный
кандидат может оказаться
лучшим выбором

Визитная карточка кандидата

Одно из важных умений менеджера и предпринимателя — это способность «видеть» людей. Понять уже при первой встрече, подходит вам кандидат или нет, достаточно сложно, но принимать решения на основании увиденного и услышанного, учитывая мнение коллег, которые вместе с вами оценивают кандидата, и материалы, которые удастся собрать, включая рекомендации с предыдущих мест работы, приходится довольно часто.

В большинстве случаев оценке также подлежат все открытые профили в социальных сетях и мессенджерах, публичные тексты и подобная информация, доступная для анализа.

Несколько слов для потенциальных кандидатов. Не устаю повторять: **все, что вы делаете в публичном поле, является вашей «визитной карточкой», нравится вам это или нет.** Большую роль играют фото на аватарках во всех ваших аккаунтах в мессенджерах и социальных сетях, в том числе — запрещенных. Если вы хотите, чтобы организация воспринимала вас как деятельного человека — собранного, в хорошей форме, способного решать задачи на конкурентном уровне, то ни Брэду Питту,

ни котам, ни пейзажам, которые вам удалось запечатлеть, находясь в отпуске, на них не место. Также крайне полезно, чтобы в разных мессенджерах, которые вы используете и которые связаны с вашим номером телефона, потенциальный работодатель мог увидеть одну и ту же фотографию.

Если вы продаете детский велосипед, папины лыжи, которые раньше стояли на балконе, или свою старую стиральную машину на «Авито», то об этом, с огромной вероятностью, узнает и ваш потенциальный работодатель или будущий клиент — также через связь аккаунта с номером телефона и e-mail. Имейте это в виду, размещая публичные объявления. Если вы, конечно, не хотите предложить свою продаваемую утварь им.

Возможно, для кого-то будет сюрпризом, что компании оценивают также кредитные истории кандидатов на предмет наличия действующих исполнительных производств и процедур банкротства.

Все описанное выше подлежит анализу одновременно с резюме кандидата и должно соотноситься с тем, что в нем указано. Поверьте, есть сотни, если не тысячи кейсов, когда кандидаты расхваливают себя всеми возможными способами, перечисляя свой бэкграунд, навыки и достижения, но прямо на первой странице их аккаунтов в социальных сетях размещены такие посты, что дело не доходит даже до собеседования.

В качестве «хорошей управленческой практики» дам совет тем, кто проводит собеседования: учитывайте все перечисленное выше, и вам будет немного проще принимать решение. Что касается претендентов на новую работу, то рекомендую им смотреть на свой интернет-профиль более критично.