

ОГЛАВЛЕНИЕ

Пролог. С чего все начиналось	5
Для кого эта книга	10
Глава 1. Собеседование	13
Глава 2. Ваш первый раз	31
Глава 3. Цель	41
Глава 4. Команда	53
Глава 5. Кнут и пряник	67
Глава 6. Делегирование и ответственность	79
Глава 7. Собrania	89
Глава 8. Принятие решений	93
Глава 9. Вверх-вниз. Правила иерархии	101
Глава 10. Наставничество	111
Глава 11. Системный успех	117
Глава 12. Кризис	131
Глава 13. Руководитель и лидер. Качества и различия	147
Глава 14. Табу	163
Глава 15. Развитие	173
Глава 16. Социальная жизнь и душа	193
Советы для руководителя	201
Вместо вывода	206
Коротко о важном	209



Черновики:
мой источник и вдохновение

ПРОЛОГ

С чего все начиналось

Здравствуйте, дорогие друзья!

Вкратце расскажу, о чем эта книга.

В 2006 году я пришел на стартовую позицию регионального менеджера — расстрельную, как считали в компании. Никто не ожидал от меня особых успехов или улучшения показателей. Но я прекрасно управлял собой, отвечал за свою работу и справлялся со всеми поставленными задачами. В общем, был обычным, но очень трудолюбивым исполнителем.

Через три года мне предложили стать руководителем и самостоятельно сформировать целый отдел. Я ухватился за эту возможность, хотя никакой уверенности в том, что стану хорошим начальником, не было. Было страшно, я не понимал, что меня ждет.

Тогда я принял решение в кратчайшие сроки изучить методы управления. Сколько себя помню, черпал информацию, откуда можно. В 2009 году, получив повышение, я сразу решил обратиться к привычному источнику информации — книгам. Я стал скупать все книги по руководству и управлению, которые мог найти, читал их днями и ночами, читал в поездах и самолетах, пытаюсь отыскать универсальный источник информации, который поможет мне быстро стать руководителем.

Такой книги я не нашел. Каждая обычно содержала несколько дельных мыслей, но оставшиеся 90 % текста оказывались вода водой. Тогда я пообещал себе, что когда-нибудь напишу книгу для

тех, кто хочет стать руководителем, и включу в нее и собственный опыт, и выжимку из более чем 100 прочитанных мною книг по управлению, лидерству и руководству. Более того — решил, что добавлю в эту книгу опыт своих партнеров и конкурентов.

И я действительно ее написал! Первая версия книги вышла ограниченным тиражом и довольно скоро разошлась среди московских руководителей. Я назвал ее социальной — читатели могли дополнить текст своими рекомендациями, советами и конкретными примерами.

Вскоре стали приходиться отзывы. Люди передавали книгу из рук в руки — один экземпляр могли прочитать шесть разных руководителей. Мне даже писали с просьбами прислать дополнительные экземпляры, которых уже не осталось.

Перейдя по QR-коду, который расположился сразу за оглавлением, вы можете прочесть ту самую черновую версию. Я писал ее урывками в командировках, ночами и по утрам. Намеренно публикую эту часть такой, как есть, без редакции, чтобы вы могли почувствовать ее энергию.

Чем закончилась моя история? Я стал руководителем отдела, а позже дорос до позиции топ-менеджера, возглавив представительства Vestel — международной корпорации с общим оборотом \$5 млрд — по России, Беларуси и Казахстану. 28 января 2020 года я покинул этот пост и полностью сосредоточился на собственных бизнес-проектах.

И я по-прежнему вижу таких же молодых руководителей, каким когда-то был сам. И понимаю, что ситуация не изменилась: деловой литературы с четкими инструкциями по управлению по-прежнему нет! Другая беда — слишком много драгоценного времени уходит на изучение ненужного материала, поиск приемлемых и полезных практических советов.



Я проработал в корпорации Vestel 14 лет, начав со стартовой позиции регионального менеджера и покинув компанию, будучи главой представительства

Одна из главных функций руководителя — наставничество, ведь только так он может построить эффективную команду, которая добивается высоких результатов. Поэтому я снова сел за работу, дополнил и отшлифовал свои знания. Теперь перед вами отредактированная, дополненная новая версия.

Я точно знаю, что эта книга:

- ✓ сэкономит вам деньги — здесь собраны рабочие инструменты из более чем 100 источников по управлению;
- ✓ сэкономит ваше время — чтобы стать хорошим руководителем, достаточно прочитать эту книгу и внедрить все рекомендации в свою работу;
- ✓ сохранит ваши нервы — я лично отработал все инструменты, оставив лишь эффективные.

Как читать эту книгу?

1. Прочитайте все сразу — быстро и не задумываясь. Ничего не конспектируйте. Проглотите ее залпом.
2. Перечитайте вдумчиво и не более пары глав в день.
3. Начните практиковать советы, которые найдете на ее страницах, каждый день.

И совет напоследок: держите книгу под рукой там, где привыкли думать и размышлять.

Удачи, руководитель!
Искренне ваш,
Гусейн Иманов

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА?

Я постарался сделать ее универсальной, чтобы книга могла помочь в любой ситуации. Особенно незаменимой она будет, если:

1. Вы — руководитель, который зашел в тупик

Вы за рулем, но не знаете, что делать и куда ехать. Вокруг хаос. Подчиненные чувствуют это, выходят из-под контроля и насмеяются за спиной, а вы в глубине души понимаете: они правы. Вы чувствуете себя на краю, зарплата задерживается, дома тоже все становится плохо. Работаете много, но толку от этого нет, а свет в конце тоннеля скоро выключат.

2. Вас только что повысили

Вы отличный менеджер среднего звена, но никогда не имели подчиненных. Терзаетесь оттого, что сложно проявлять жесткость к тем, с кем еще вчера были на одном уровне. Не знаете, как управлять и что делать, чтобы вас слушали, и команда показывала высокие результаты. Теперь вам приходится руководить своими коллегами, с которыми раньше вместе сетовали на руководство, смея-

лись, праздновали и унывали. Вы главный, но для простого менеджера — враг № 1. Все поздравляют, но радость смешана со смятением. Вы в зоне некомпетентности. Добро пожаловать! Теперь нужно доказать себе и подчиненным, что вы занимаете новое положение по праву. Осознание этого уже вызывает отчаяние.

3. Вы вышли на руководящую должность в новой компании

Самый лучший сценарий, при котором вы сможете учесть предыдущие ошибки. Друзей у вас тут нет, есть только подчиненные и вас с первого дня признают руководителем на любом уровне. Но каждый может быть отличным управленцем «на один день». А дальше что? Вы не знаете, как всегда оставаться авторитетным и успешным.

Самое сложное — войти в коллектив правильно: серьезным, умным человеком, который заслужил эту должность. Потому что в компании на нее наверняка претендовали другие и в коллективе уже есть оппозиция.

Другие варианты тоже возможны. Неважно, в какой вы категории. Практические знания, которыми я поделюсь в этой книге, помогут вам в управлении — на работе, в бизнесе и даже в общении с собственными детьми.

ГЛАВА 1

СОБЕСЕДОВАНИЕ

В этой главе я рассмотрю процесс собеседования — в основном с позиции соискателя. Думаю, мою книгу прочтут не только управленцы с опытом, но и те, кто только хочет попробовать себя в этой роли. Когда идете на собеседование, помните, что важными условиями для успеха являются:

- 1) подготовка,
- 2) тайм-менеджмент,
- 3) внешний вид,
- 4) настрой,
- 5) манера общения.

Если же собеседуете вы, то следует:

1. Определить обязанности и качества тех, кого вы ищете.
2. Проверить качества кандидата на соответствие должности.
3. Узнать о его результатах, проверить портфель клиента, рекомендации.
4. Пригласить на собеседование специалиста, если вы некомпетентны в этой должности.

Теперь обо всем по порядку!

1. ПОДГОТОВКА

В рамках подготовки есть несколько универсальных шагов, которые помогут добиться желаемого результата.

Изучите всю информацию о компании

Сделайте это за несколько дней до собеседования. По возможности соберите и изучите следующие материалы:

- ✓ объем компании, ее доля на рынке, направления деятельности, оборот;
- ✓ конкуренты компании.

Получить такую информацию можно в интернете, ежегодных отчетах компании, через знакомых или напрямую в организации.

Подготовьте вопросы

Собеседование — это двусторонний процесс, где свое время продаете не только вы, но и компания. Работодатель должен и вам понравиться, поэтому заранее подготовьте вопросы, чтобы избежать сюрпризов в дальнейшем.

Рекомендую пользоваться этим универсальным списком и по необходимости его дополнять.

- ✓ Как вы оцениваете компанию на текущий момент? Где вы находитесь? Какова доля рынка? Кто ваши конкуренты? Какое у вас позиционирование?
- ✓ Где вы видите себя через пять лет?
- ✓ Почему ушел мой предшественник?

- ✓ Какими были требования к прошлому руководителю? Смог ли он их достичь? Если нет — почему?
- ✓ Какой вы видите мою роль?
- ✓ Какие условия труда у меня будут?

Часто эйчары говорят соискателям, что ничего не знают о размере зарплаты, выделенной на должность, и рекомендуют обсуждать этот вопрос напрямую с будущим руководителем. Как правило, они лукавят: это не так. Они знают как минимум возможнуювилку зарплаты, поэтому, чтобы не ездить по собеседованиям просто так, говорите о своих ожиданиях еще на этапе телефонного звонка.

Сделайте презентацию

Не приходите на собеседование с пустыми руками. Эйчары и руководители про себя поблагодарят вас, если вы придете с краткой презентацией, где будет несколько слайдов со следующей информацией:

- ✓ ваши кейсы, достижения, опыт: кратко и в цифрах;
- ✓ сведения о компании: как она выглядит со стороны и что можно улучшить.

Распечатайте эту нехитрую презентацию на бумаге в нескольких экземплярах — для эйчара и вашего будущего руководителя. Ноутбук может разрядиться, флешка — потеряться, почта — сломаться, поэтому имейте такую презентацию на нескольких носителях. И обязательно — в печатном виде, чтобы ничто не помешало ее показать.

Важно! Ваш опыт, кейсы и достижения должны выражаться в цифрах. Привыкайте говорить с руководителями и коллегами на языке цифр.

Помню, пришел ко мне на собеседование один парень, который говорил прилагательными. На мой вопрос: какие у вас достижения? Он отвечал, что организовал выставку в магазине. Он не понимал, что такое достижение и что оно должно измеряться в цифрах.

Я, в свою очередь, ожидал от него такой ответ:

— До моего прихода компания продавала 100 ручек в месяц. За счет новых клиентов из моего портфеля, изменения ценообразования и нововведений с моей стороны компания стала продавать 2000 ручек в месяц.

Постарайтесь не быть как тот парень. Если хвататься нечем, не выдумывайте и не скрывайте реальные цифры.

Получите рекомендательные письма

Крупные стабильные компании обычно указывают в требованиях наличие рекомендаций или список контактов ваших бывших работодателей. Ваш будущий руководитель прямо при вас может позвонить на ваше прошлое место работы, а хороший руководитель, поверьте, непременно это сделает. Лучше приходите на собеседование сразу с рекомендательными письмами.

Как-то раз я пригласил на собеседование частного детектива, который понадобился мне по работе. В назначенный день он запутался в Москва-Сити, где находится мой офис, и опоздал.

Как вы понимаете, на работу я его не взял. Иногда даже частные детективы не могут найти нужную дорогу, имейте это в виду.

2. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Приезжайте вовремя. В идеале — за полчаса до назначенного времени. Если приехали заранее, используйте лайфхак — отметьте, что вы уже здесь, и, если руководителю удобно, вы готовы к аудиенции. Тем самым вы подчеркнете свою пунктуальность.

3. ВНЕШНИЙ ВИД

Общие рекомендации универсальны для мужчин и для женщин. Но гендерные особенности есть! Их я отмечу отдельно.

Итак, приступим.

Одежда

Мужчинам я рекомендую носить корпоративный строгий костюм по размеру. Галстук темный, но светлей самого костюма, ремень и туфли — одного цвета. Никаких кислотных цветов и ярких решений! Спокойные, нейтральные тона. Приятный парфюм и уложенные волосы дополнят ваш