

КАРЬЕРА / ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ И ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ



«Отупеешь – я тебя выгоню»

31 июля 2017 | **Владимир Моженков**

От редакции. Зачем офисным сотрудникам читать, как их мотивировать на поиск новых знаний и есть ли от чтения и участия в образовательных программах польза для бизнеса? На эти и другие вопросы в своей книге «Гэн директора: 17 правил позитивного менеджмента по-русски», которая в августе выходит в издательстве «Манн, Иванов и Фербер», отвечает Владимир Моженков, бизнес-тренер, бывший гендиректор и совладелец компании «Ауди Центр Таганка». Публикуем несколько интересных фрагментов из нее.

В 2010 году мне довелось побывать на конференции в Сан-Франциско, и там меня поразила озвученная кем-то из выступающих цифра. Как вы думаете, сколько в среднем читает американский предприниматель или менеджер с ежегодным доходом не ниже 1 миллиона долларов? 63 книги в год! По одному только менеджменту. Билл Гейтс, например, читает 60. А сколько прочитанных книг в год приходится в среднем на одного американца? Две книги! Думаю, в России этот показатель не сильно отличается в лучшую сторону.

Вот вам еще один ответ на вопрос, как люди достигают успеха. Все успешные люди много читают. Как сказал канадский писатель Робин Шарма, один из мировых гуру на тему лидерства и мотивации, «то, каким человеком ты станешь через пять лет, определят два основных фактора: люди, с которыми ты общаешься, и книги, которые ты прочитал».

Но читать можно по-разному... Книга способна поднять человека на новый уровень, а может вхолостую гонять всю жизнь по порочному кругу. И дело тут даже не в качестве самой книги, а в том, как человек относится к чтению.

Я беру книгу в руки с одной простой целью – почерпнуть оттуда хотя бы одну ценную идею и обязательно внедрить ее в свою жизнь или в свой бизнес. До Билла Гейтса мне пока далеко, мой минимум – 40 книг в год, но даже 40 книг – это уже 40 идей, которые могут изменить мою жизнь и мой бизнес к лучшему. Мощнейшая сила.

Вернувшись из Сан-Франциско, я созвал у себя в компании собрание всего менеджмента.

– Друзья! У меня для вас хорошая новость. Сегодня мы первыми в России внедряем у себя в компании книжный КР!

Счастья на их лицах я, конечно, не увидел. В помещении повисла пауза, как в школьном классе, когда учитель собирается озвучить домашнее задание.

– Работник фронт-офиса должен теперь читать минимум 18 книг по менеджменту в год. Продавец – 24. Руководитель – не менее 30. Покупать ничего не надо, мы создадим на предприятии «Библиотеку успеха», там будут все новинки – приходи и бери.

Разумеется, сразу встал вопрос о том, как проверять, действительно человек читает или только узнает содержание книги из «Википедии». Не будешь ведь каждого сотрудника вызывать к доске или заставлять писать изложение на тему прочитанного. Но если ты и правда хочешь добиться того, чтобы твоя компания стала читающей, нужно не контролировать, а стимулировать. Способов очень много, и все они просты. Для начала я, например, стал при каждом удобном случае неожиданно задавать сотрудникам вопрос... «Что читаешь?» На совещаниях, докладах, даже в коридоре во время приветствия. Если человек врет, это сразу видно. Статью из «Википедии» надо вспомнить, подобрать нужные слова, че-ловек на несколько секунд зависает, мычит, прячет глаза – никакого детектора лжи не нужно. А уж несколько наводящих вопросов сразят даже самого искусственного имитатора. Если же ты и правда прочитал книгу да сделал для себя какие-то серьезные открытия – за словом в карман лезть не нужно: глаза горят, примеры сыплются один за другим, человек с тобой на одной волне – какие еще нужны доказательства?

Разумеется, поначалу все читали какую-нибудь «белиберду».

– Валентин Пикуль, «Крейсера», – ответил однажды на мой вопрос руководитель отдела Андрей Рахманин.

– Хорошо. А что внедрил?

– А что тут можно внедрить? Это ведь про корабли. А мы машинами торгуем.

– А зачем тогда читал?

– Так вы же сами сказали.

– Андрей, отупеешь – я тебя выгоню. Ты же не капитан подводной лодки, а топ-менеджер дилерского центра. Значит, и читать нужно про менеджмент, маркетинг, бизнес-процессы.

– Да? А что вы сами посоветуете?

В девяностые годы к нам с Запада хлынул вал второсортной деловой литературы типа «Стань миллиардером за тридцать дней». Вреда от таких книг было больше, чем пользы. Но лет пятнадцать назад появились издательства, которые стали специализироваться на действительно хорошей переводной литературе. Это сильно облагородило российскую бизнес-среду, привило вкус к серьезным задачам, научило предпринимателей и менеджеров говорить на одном языке с коллегами по всему миру. Сегодня в любом крупном книжном магазине хороших книг для менеджера – великое множество. Классика мировой бизнес-литературы почти вся переведена. А в последние лет пять у читателей и издателей проснулся интерес и к нашим собственным историям успеха...

Сегодня главная проблема не найти знания, а привить своим сотрудникам интерес к ним, научить свою компанию учиться. Делать это следует ненавязчиво, но настойчиво... Но книги – лишь один из инструментов, которые помогают привить сотрудникам главный навык менеджмента – вкус к собственному развитию...

Не жалейте времени и денег на то, чтобы отправлять своих сотрудников по выставкам, бизнес-форумам, мастер-классам. Если торгуете машинами, выезжайте хотя бы два раза в год на автосалон: Франкфурт, Париж, Пекин, Детройт. Чтобы вы и ваши сотрудники держали руку на пульсе, понимали, как меняется отрасль, чтобы им было о чем поговорить с искушенным клиентом, в конце концов. Приглашайте в свою компанию интересных спикеров и бизнес-тренеров с выступлениями.

Затраты можно свести к минимуму, например, наладив «бартер знаний»: вы проведете мастер-класс на дружественном предприятии, а его гендиректор – семинар у вас. Даже если его советы не пригодятся, такие меры помогают запустить в головах людей собственное мышление – появится блеск в глазах, творческий подход, новые идеи.

Выстраивайте систему самообучения. Это и вовсе не стоит ни рубля, зато дает колossalный эффект в развитии. Даже ваши собственные сотрудники могут научить ваших же собственных сотрудников многим интересным вещам.

Однажды я пришел на работу и собрал у себя в кабинете весь топ-менеджмент компании.

– Друзья, у меня для вас хорошая новость!

Мои коллеги знают, что такое начало может означать все что угодно, поэтому на всякий случай радоваться не торопились.

– Мы запускаем во всех подразделениях программу самообучения. Теперь каждый из вас должен хотя бы раз в месяц выступить перед своими коллективами, делиться опытом, помогать людям расти. Круто, правда?

В кабинете повисла неловкая пауза.

– Владимир Николаевич, а работать когда?! – возразил самый смелый. – Мы и так с утра до ночи пашем, нам бы планы продаж в этом квартале не сорвать. Да и какие из нас преподаватели? Я вот даже в самодеятельности никогда не участвовал.

Бунт на корабле тут же был поддержан всей командой, и я решил временно отступить. Но лишь для того, чтобы придумать более эффективный план действий.

– Друзья, у меня для вас хорошая новость! – продолжил я через пару месяцев. – Действительно хорошая. Хочу вам назначить новую премию.

Градус вечерней усталости в глазах топ-менеджмента моментально снизился до минимума.

– Мы запускаем во всех своих подразделениях программу обучения сотрудников. За каждое занятие, которое вы лично проведете, буду платить премию 400 долларов.

На следующий месяц несколько человек поставили себе в план по одному выступлению. Я сходил, послушал. Еще через месяц количество желающих участвовать в обмене премудростями удвоилось. Выступления для галочки постепенно становились живыми и востребованными, в кабинетах зазвучали первые аплодисменты. Наконец люди вошли во вкус, в программу обучения втянулся весь менеджмент, некоторые проводили по два, а то и по три семинара в месяц. Выполнять свои основные обязательства это никому не мешало, но дело становилось накладным, общий премиальный фонд уже исчислялся пятизначными суммами в долларах. Спустя полгода я снова собрал своих коллег, чтобы сообщить им еще одну хорошую новость.

– Ребята, вы молодцы, я и сам не ожидал, что дело пойдет с таким энтузиазмом. Будем считать, что эксперимент удался. С сегодняшнего дня мы прекращаем выплаты премий, обучение сотрудников теперь входит в ваши должностные обязанности. Правило простое: кто не обучает своих коллег, тот не руководитель. Вплоть до увольнения.

Бунт не имел смысла. Мои топы уже не могли возразить, что заниматься этим делом им некогда и незачем. Мне удалось «сдвинуть вагончик», и теперь его было не остановить.

Но вскоре они отомстили.

– Владимир Николаевич, мы вот тут подумали по поводу обучения, – однажды остановили меня в коридоре двое самых смелых. – Вы абсолютно правы, это действительно круто, наши ребята стали развиваться, атмосфера в коллективе улучшилась, показатели растут. Ну а как насчет вас? Вы-то собираетесь проводить свои мастер-классы? Мы ведь тоже ваши сотрудники. И тоже хотим развиваться.

На этот раз неловкую паузу пришлось держать мне. Я понял, что попал в ловушку. Через месяц состоялось мое первое выступление в компании. Потом еще одно. Вскоре я стал их проводить регулярно. А однажды сам остановил в коридоре тех

двоих и сказал им большое спасибо.

Теперь могу сказать точно: не ленитесь выступать с мастер-классами для своих сотрудников сами и помогайте им переступить психологический барьер перед аудиторией. Помните фразу из фильма «Бриллиантовая рука»? «Каждый человек способен на многое, но не каждый человек знает, на что он способен».
