

Максим Батирєв
(Комбат)

45 ТАТУЮВАНЬ МЕНЕДЖЕРАНЬ ПРАВИЛА КЕРІВНИКА

ВИДАВНИЦТВО
Ф А Б У Л А
Бізнес

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 658.8
Б28

*Усі права збережено.
Жодна частина даної книжки
не може бути відтворена
в будь-якій формі без письмового дозволу
власників авторських прав.*



Серія «Нон-фікшн»

Батирев, Максим

Б28 45 татувань менеджера. Правила керівника / Переклад укр. О. Кожушко. — Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2017. — 304 с. — (Серія «Нон-фікшн»).

ISBN 978-617-09-3523-6

Назви глав цієї книжки — татування. Це звід принципів і правил, перевірених багаторічною практикою успішного менеджера, його життєвий та організаторський досвід. Це прості та яскраві історії про те, як і чому треба вести справи, якщо хочеш досягти успіху. За кожною з цих глав стоять осмислені дії, чийсь біль, муки, радощі, вдалих і невдалих досвід, звільнення й лідерство, а головне — необхідний результат.

Читайте, щоб отримати саме його!

УДК 658.8

ISBN 978-617-09-3523-6

© М. Батирев, текст, 2014
© О. Кожушко, переклад укр., 2017
© «Фабула», макет, 2017
© Видавництво «Ранок», 2017

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ЗМІСТ

Резолюція: вивчити, законспектувати, осмислити, застосовувати	5
Від автора.....	11
1. Спочатку навчіться грати за правилами, потім вигадуйте свої	15
2. Читайте, осмислюйте. Тренуйте найголовніший м'яз	21
3. Відмовляйтеся від неправильних стратегій — це прояв сили	29
4. Те, що є очевидним для вас, не є очевидним для інших	35
5. Шукайте сильних, слабкі прилипнуть самі.....	41
6. Кожного можна пробачити за помилку (за певних обставин).....	47
7. Не виконуйте роботу за підлеглих	53
8. Не починайте перемовин із терористами	57
9. Клієнти — наше все.....	63
10. І навіть у шинку ви — менеджер!.....	69
11. Не працюйте з моральними інвалідами	77
12. Називайте речі своїми іменами	83
13. Робіть те, що проповідуете.....	87
14. Згряя копіює ватажка.....	93
15. Добро має бути винагороджене, а зло покаране. Завжди.....	99
16. Навчати — лікувати — бити	107
17. Розвивати треба не слабкі, а сильні сторони	113
18. Сильні поважають тільки силу.....	119
19. Підсилюють команду тільки одnodумці.....	127

20. Не обговорюйте прийнятих рішень із підлеглими	133
21. Визнання специфічності подібне до смерті	139
22. Хваліть людей	145
23. Не розраховуйте на людську подяку	149
24. Команду створює тільки спільне роблення	157
25. Менеджер має бути крайнім	163
26. Час є важливішим за ідеальність	169
27. Захищайте інтереси свого керівника	175
28. Люди робитимуть, коли легше зробити, ніж не зробити	181
29. Вирощуйте людей — це ваша найголовніша мета	187
30. Будь-яку вашу ідею може бути піддано сумніву	193
31. До біса аналітику під час кризи	199
32. Справедливості не існує	205
33. Спочатку боремося з наслідками, потім — із причинами	211
34. Кожен відповідає за себе	217
35. Коучинг у бізнесі — зло	223
36. Будьте послідовними: вас почнуть віджимати	231
37. Не вірте людям мрії, вірте людям мети	237
38. Будь-яка неоднозначність трактується в найгірший для вас бік	243
39. Будь-які ваші слова можуть стати завданням	249
40. Єдиний поняттєвий апарат поліпшує керованість	253
41. Дисципліна — матір перемоги	259
42. Замінюйте слабких на сильних	265
43. Робіть більше, ніж потрібно	271
44. Не бійтеся, коли ви один. Бійтеся, коли ви нуль	279
45. Завжди пам'ятайте: одного разу вас звільнять	285
Персональні подяки	289

Резолюція: Вивчити, законспектувати, осмислити, застосовувати

Вам необхідно прочитати цю книгу. Розважливо. Не поспішаючи. Якщо ви керівник або хочете ним стати. Якщо ви успішні і якщо не дуже. Чому? Її написав ПРОФЕСІОНАЛ. Людина, яка систематизувала й описала свій ШЛЯХ ДО УСПІХУ. Зауважте: не до удачі. До успіху.

Можливо, ви запитаете: «А що таке успіх?» І додасте: «Ну, знаєте, це таке складне поняття...» Звісно. Ви маєте рацію. Але є одна ознака, що враховує всі нюанси. Успішна людина на запитання, чи щаслива вона, відповідає: «Так». Вона не каже: «Ну... щастя... ви розумієте... воно для кожного своє...»

Це книга про менеджмент. Книг про менеджмент мільйони. Та цю книгу написав професіонал. І описав у ній правила, ефективність і значущість яких перевіряв на собі. І тому він має право ділитися з вами.

Ви можете запитати: а які гарантії? Жодних. Тому що немає технологій, які дадуть вам можливість не застосовувати своєї голови. Тому я й виніс у заголовок ось таку резолюцію.

Правила керування від Максима Батирева (він відомий на прізвисько Комбат) є конкретними, практичними, результативними й обґрунтованими. Вони спираються на принципи ефективного менеджменту. Тому, якщо ви почнете їх застосовувати, то побачите: праця ваших підлеглих стає більш осмисленою, відповідальною і результативною.

Чи легко буде застосувати ці правила? Можливо, що й ні. І вийде все не одразу. Тому що використання будь-яких нових навичок потребує змінення своїх звичок. Проте саме наші сьогоднішні звички не дають нам змоги перебувати в бажаній точці світу. Отже...

Щоправда, існує й інший шлях. Наприклад, сидіти під ялинкою й чекати на Діда Мороза. Або купувати «пігулки щастя», тим більше що продавців сила-силенна.

Чи достатньо вивчити ці правила, щоб стати ефективним керівником? Ні. В менеджменті не буває вичерпних знань. Керівник прямує шляхом воїна. І знає, що вершина майстерності є недосяжною, але кожний день нам дано, щоб на крок до неї наблизитися. І майстром є не той, хто досягнув вершин, а той, хто завжди перебуває в пошуку. І тому Максим Батирев — майстер. І його правила заслуговують на увагу.

Можливо, деякі правила налякають керівників занадто великодушних і трепетних, які прагнуть перетворити свої структури на зграю веселих, пурхаючих, задоволених метеликів, які радісно і натхненно працюють під керівництвом мудрого й доброго боса. І регулярно приносять йому відра з нектаром. Якщо ви чимось схожі на згаданий тип, то цю книгу вам читати не варто. Запобігаючи, як то кажуть. Оскільки в ній немає ані слова про всілякі там «корпоративні цінності», що ними багато хто намагається підгодовувати свої компанії, сподіваючись на результат. Я читав дуже багато таких документів. Усі вони нагадують недолугий переклад Біблії. І жоден не працює. Що вельми дивує авторів.

Тож завважте, правила Максима працюють. Якщо ви їх застосовуватимете, а не обмежитесь прочитанням тексту.

Чи в усьому я згоден із Максимом Комбатом Батиревим? Ні. Деякі питання я пропоную вирішувати інакше. Але на користь Максима свідчить результат, тому його методика має бути вивчена. А як учив нас славнозвісний Конфуцій, «...існують різні способи досягти результату».

У 2013-му я відзначив 20-річчя своєї роботи в професії. Я навчив багатьох керівників. Проте, коли мої технології схвалюють керівники — такі майстри, як Максим,— це є окремим задоволенням і особливою гордістю.

Рекомендую. Якщо, звісно, вас цікавить результат.

*Олександр Фрідман,
консультант і бізнес-тренер у галузі
професійної експлуатації персоналу*

*Присвячується моїм головним учителям
Валерію Володимировичу
і Тетяні Віталіївні
БАТИРЄВИМ*

Будь-яку подібність до реальних людей
прошу вважати випадковістю.
За час написання книги жодна людина
і жодна тварина не постраждали.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Від автора

— Бумеранг винайшли в Австралії. А що було б, якби його винайшли у нас?

— А навіщо нам бумеранг? Ми ж маємо граблі!

Жарт із КВК

Кажуть, що книгу хоче написати кожен. При цьому з'являється тисяча причин, чому це треба зробити «згодом». Восанне, років зо два тому, я вигадав собі таку причину: у мене не вистачає переконливих аргументів для того, щоб менеджери (так я називаю керівників, а зовсім не фахівців із продажів) цю книгу купували.

Ставши переможцем всеросійських конкурсів «Комерційний директор року — 2012» (його проводила компанія Salecraft), «Менеджер року — 2012» (організованого Міжнародною академією менеджменту і урядом Москви) і ввійшовши до ТОП-1000 найкращих менеджерів країни за версією ВБ «Коммерсантъ», я такі аргументи знайшов. Ось, наприклад: компанія «Что делают Консалт», у якій я є одним із директорів, п'ятий рік поспіль стає беззастережним лідером у своїй галузі.

Ми аж ніяк не завжди були лідерами, а я аж ніяк не завжди був директором. Консультант зі стратегічного керування організаціями Тигран Арутюнян говорить, що мої досягнення — це не класичний випадок для світової практики: мені вдалося досягти такого успіху лише за одинадцять років, без зв'язків, відкотів, європейської освіти, натомість із тисячею помилок, сотнею падінь і серйозними випробуваннями на кшталт чотиригодинного сну на добу протягом кількох років.

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Для чого топ-менеджерів писати книгу? Не консультантові, який продасть завдяки ній своє ім'я й послуги, і не власникові бізнесу, який у такий спосіб пропіарить свою компанію? Топ-менеджеру — для чого?

Наприклад, для того, що в нас практично немає вітчизняних книг, які наймані менеджери пишуть для найманих менеджерів. При цьому найманих керівників у нас на порядки більше, ніж власників і консультантів.

Це по-перше.

Проїшовши шлях від маленького продавця до переможця професійного конкурсу федерального масштабу, я хочу поділитися своїм досвідом. Хочу показати свої граблі, на які наступав і набивав собі гупі, свої успіхи й невдачі, щоб іншим найманим менеджерам або тим, хто хоче стати таким, було легше підніматися й відроджувати нашу країну.

По-друге, ця книжка для того, що треба вміти бути вдячним. Тим людям, у яких навчаєшся й гарного, й поганого. Педагогам, менеджерам, співробітникам і близьким.

Усе, що тут описане, ставалося в межах однієї організації — у компанії «Что делать Консалт», що їй у 2013-му виповнюється 20 років. Книга показує нашу організацію зсередини — з усіма складностями, проблемами, внутрішньою кухнею. Іноді буває таке: читаєш про круту компанію, і підкочує грудка до горла, стає огидно від награності та фальші. Тут — усе правда. Тут — про долю з її поворотами й про те, як ми разом виходили на пряму.

Я дуже старався, щоб читати було легко, тому що ненавижду повчальні історії на кшталт «як стати успішним/мільярдером за 24 години» або книги готових рецептів із менеджменту. Адже навіть якщо абсолютно точно відтворити всі технології та способи з таких книг, вони не працюватимуть за відсутності міцного фундаменту, на якому побудовані ваша компанія й ваш підрозділ. А фундамент — це, в першу чергу, принципи, за якими ви ведете справи. У цій книзі я називаю принципи татуваннями, тому що вони назавжди вкарбовувались у мене

після різних подій, що відбувалися у житті. Від удару в щелепу до водоспадів жіночих сліз. Це мої граблі, це мої гулі, це мої татуювання. Мій керівник Ольга Фірсівна Самохіна говорить, що в цій книзі я оголюю своє менеджерське серце перед читачем і що далеко не кожен може зважитися на такий крок.

Назва кожної глави — це *татуювання*, що залишене на довгу пам'ять тими уроками, які підносила мені доля менеджера та інші круті повороти життя. Вони ніколи не зникнуть із моєї пам'яті, як справжні татуювання — з тіла, і завжди супроводжують мене.

Найголовніша моя мета — пояснити, чому треба вести справи саме такими способами, які тут описані, якщо хочеш досягти успіху. За кожною новою главою лежать осмислені дії, чиїсь біль, муки, радості, удалий і невдалий досвід, підйоми та падіння, звільнення й лідерство, а головне — потрібний результат.

І ще. Я знаю, що цю книгу читатимуть люди, у яких із будь-якого приводу є особлива думка. Таких скрізь вистачає. Отож, якщо у вас буде бажання мене покритикувати, посперечатися зі мною, то робити цього не треба. Це мій досвід, це мое життя, це мій шлях, і я вважаю їх правильними. У мене немає претензій бути експертом або істиною в кінцевій інстанції, і я не нав'язую вам своєї думки. Натомість знаю точно: будь-яка людина завжди перебуває в одному з усього двох станів — захисту або навчання. Читаючи цю книгу, можна навчатися, а можна матюкатися.

Завершую. Перед тим як ви почнете розглядати мої татуювання, я згадаю один із моїх улюблених висловів. Це сказав Леонардо да Вінчі.

Усі люди поділяються на три типи:

- ті, хто бачить;
- ті, хто бачить, коли їм показують;
- ті, хто не бачить.

Бажаю вам бачити завжди і скрізь!
Успіху!

1. Спочатку навчіться грати за правилами, потім вигадуйте свої

На танцювальні вечори трудящі мають приходити у легкому одязі та взутті. Танцювати в робочому і спортивному одязі забороняється.

Танцювати в спотвореному вигляді забороняється. Той, хто танцює, повинен виконувати танець правильно, чітко й однаково добре як правою, так і лівою ногою.

Жінка має право в чемній формі висловити невдоволення з приводу недотримання чоловіком установленної відстані в три сантиметри і зажадати пояснення в чемній формі.

Курити й сміятися треба в спеціально відведених для цього місцях.

*Правила поведінки на танцювальних вечорах,
СРСР, 1974 рік*

У якійсь книзі з бізнесу, що не дуже запам'яталася (заздалегідь прошу пробачення в її автора), я прочитав особливо пам'ятний приклад того, як це прекрасно — порушувати встановлені правила. Оскільки автора й джерела я не пам'ятаю, то передам зміст того, що прочитав, близько до тексту:

Порушувати правила — це прекрасно! Тільки ті, хто порушує правила, можуть домагатися воістину видатних результатів. Розгляньмо моє твердження на прикладі Голлівуду. Давно відомо, що в Голлівуді існує формула успіху, що приносить сотні мільйонів доларів касових зборів. Формула ця складається із трьох складових:

- 1) фільм не повинен тривати більше двох годин;
- 2) фільм повинен мати щасливий кінець;
- 3) головний герой повинен наприкінці залишитися живим.

І ось з'явився на сцені Джеймс Кемерон із «Титаніком» — фільмом, який змінив усю кіноіндустрію! Він порушив усі можливі правила!

- 1) фільм триває майже 3,5 години;
- 2) наприкінці майже всі персонажі гинуть, включаючи...
- 3) ...головного героя.

Як відомо, цей фільм першим в історії зібрав понад мільярд доларів у прокаті по всьому світі й досі продовжує утримувати першість у рейтингах!

Навчайтеся в Джеймса Кемерона! Він не дотримувався правил і переміг!

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Коли я читав це, я розлютився.

Хлопці, ви чого?! А як же «Термінатор», «Чужі», «Правдива брехня»?

Усі ці фільми, завдяки яким Кемерон став знаменитим, хіти, що побили касові рекорди, були зняті за правилами Голлівуду! Хіба ні?

Мене не просто дратує — доводить до сказу тенденція, що простежується кілька останніх років і засмічує мізки молодому поколінню: «Навчатися не треба! У Білла Гейтса і Стіва Джобса не було освіти, і вони стали мільярдерами! Виші та школа нічого не дають!»

А нічого, що вони калічилися на роботі як прокляті по двадцять годин на добу? Нічого, що вони були геніями, що таких людей можна перелічити по пальцях однієї руки — а на планеті нас кілька мільярдів?

Новомодна хвиля — співтовариство «Бізнес-молодість» твердить: «Не працюйте на дядька! Відкривайте свої компанії, хлопці! Ось шістнадцятирічна дівчинка Оля із Сиктивкара почала мити вікна — і тепер заробляє 40 000 рублів щомісяця!»

А що станеться з Олею за п'ять років?! Вона ж нічого не навчиться! Вона ж усе своє життя митиме вікна!

Читати не треба! Хтось намагається нав'язати тобі свою думку і зомбувати мозок! Будь вільним, роби що хочеш!

А як же розвиток розуму, пристроювання власної уяви, формування особистих переконань на основі базових знань?..

Часом мені це нагадує дивний різновид геноциду — інтелектуальний. Іноді навіть страшно, що буде з тими, кому зараз чотирнадцять або п'ятнадцять, років за десять.

Я глибоко переконаний, що в будь-якому соціумі потрібно спочатку навчитися грати за правилами, і постійно повторюю про це своїм співробітникам, які шукають «чарівні кнопки» успіху.

А навчила мене цього секція боксу, до якої я потрапив саме у чотирнадцять років.

...У далекому вже 1995 році після чергової серії «Роккі» я вирішив, що настав час ставати боксером.

Коли я їхав автобусом до сусіднього міста на перше заняття з боксу, мені уявлялися ринг, титул абсолютного чемпіона світу, тисячі фанатів, руки, що розтягують над головою пояс чемпіона, перекривлене обличчя мого суперника та гарні жінки, які вишиковуються в чергу по автограф.

Мама з татом після тривалих умовлянь знайшли гроші на заняття справжнім чоловічим спортом та ще й купили мені нові кеди. Я зайшов до залу, побачив групу старших товаришів, які боксували на ринзі (на справжньому ринзі!), десяток боксерських груш, суворі чоловічі обличчя з плескатими носами й здоровенного тренера. Все було як у кіно.

«Агов, новенький! Ставай у ряд!» — гукнули мені.

Нас зібралось десь так із двадцять п'ять. Я чекав, що нам зараз видадуть боксерські рукавички й почнуть навчати правильно бити, але нас змусили бігати навколо рингу. Шістдесят кіл.

Після цього тренер сказав, що ми вільні й можемо розходитися по домівках.

Звісно ж, я був збентежений таким розвитком подій, але подумав, що це перевірка на міцність, і приїхав наступного разу. Нас змусили бігати шістдесят кіл і ще десять пройти навпочіпки. А бити негідників нас знову не навчили.

Утретє було те ж саме, що й удруге, а вчетверте — те ж саме, що й утретє, плюс 10 кіл бігцем, але тільки спиною вперед.

Я обурювався й дратувався. Як же це? Де мій чемпіонський пояс?! Де постановка ударів у щелепу? Де інструкція, як правильно вставляти капю й спльовувати у відро, що тримає біля тебе помічник тренера?!

Після п'ятого разу я не витримав і пішов до тренера.

— Щось я не доберу, тут секція бігунів навколо рингу чи справжній чоловічий клуб?

— Ми з вами розробляємо дихання. Перш ніж вас почнуть чогось навчати, хлопці, вам потрібно навчитися дихати.

— Я дихати вмію, ну ж бо, навчай мене боксувати!

— Зачекай, на все має бути свій час.

— Я хочу рукавички та спаринг-партнера. Навчай мене битися, а не бігати!

Тренер посміхнувся, покликав приосадкуватого хлопчика, щось прошепотів йому на вухо й сказав, що на наступному занятті він буде зі мною спарингувати.

Перед боєм я ще раз передивився «Роккі», налаштовуючи себе на головну битву в житті, розминав кулаки, похрумкуючи кісточками, крутив головою, підстрибував, наче справжній боксер, уявляючи, як стоятиму колись на п'єдесталі й пускати-му сльозу під гімн Росії.

І ось він, цей момент! Тренер, злегка посміхаючись, надягнув мені рукавички, зашнурував шолом і вставив до рота справжню капю. Мені було незвично, але я знав, що кожен справжній боксер пройшов крізь це. Ринг, дайте мені ринг!

Двадцять чотири пари очей з «ясельної» групи проводжали мене задрісними поглядами. Мій суперник має спокійний вигляд, шолома на ньому немає — виходить, треба одразу бити в щелепу!

Бій.

Я підбігаю до нього, розмахуюся, як давньоруський богатир у чистому полі. Удар. Отакої, суперника немає, він уже позаду стрибає й усміхається. Он воно як! Бігати від мене будеш? Ось тобі!

...Знову його немає.

Загалом, так тривало хвилин із п'ять, після чого я відчув легке запаморочення й страшенну спрагу. Мені нічим було дихати в цьому осоружному шоломі, рукавички обважніли, а ноги взагалі зробилися свинцевими. Як ви розумієте, жоден мій удар не поцілив.

Аж тут мій суперник, звідки й узявся, з'являється переді мною і б'є правою рукою, що чомусь страшенно скидається на залізобетонну балку. Хоча товариші, які спостерігали за двобієм, співчутливо говорили, що він мене тільки легенько

штовхнув, мені так не здалося. У момент падіння на ринг я думав, що на мене налетів товарний потяг.

Це був мій останній бій і гарний урок тим хлопцям, які спочатку мене підтримували й теж не хотіли просто так бігати навколо рингу. Після цього вони різко передумали й побігли свій марафон із превеликою радістю.

Відтоді на щелепі в мене залишилося татуювання **СПОЧАТКУ НАВЧИСЯ ГРАТИ ЗА ПРАВИЛАМИ, ПОТІМ ВИГАДУЙ СВОЇ.**

Боксера з мене не вийшло, але урок я запам'ятав на все життя. Де б я не з'являвся після цього, я вчився грати за правилами системи, намагаючись розібратися в природі цих правил і мотивах, за яких вони були прийняті.

У бізнесі так само. У житті теж. Не можна заробити відразу мільйон, якщо ти не навчився заробляти й копійчини. Не можна стати директором, якщо ти не покерував відділом. Не можна залучати багато клієнтів, якщо ти не навчився розуміти, що ними рухає. І так далі.

Завжди треба навчатися грати за правилами й не шукати чарівних кнопок.

Навіть якщо Джеймс Кемерон особисто розповість вам, як порушувати правила, навряд чи у вас вийде «Аватар».

А ймовірність того, що ви Стів Джобс, становить 1 : 7 021 836 029.