



## Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 5. Неидеальный бизнес=реальный бизнес. Выпуск 24. Секрет влияния

# Ключ к реальному управлению

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов  
– всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 5 «Неидеальный бизнес = реальный бизнес»

Выпуск 24

## Секрет влияния

8 страниц о том, что определяет действенность управленческих инструментов



Читать on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/vestnik-so5-vo24-secret-vliyaniya-daf8956a1231>



Читать в Telegram-канале:

наберите в поиске telegram [@clyuch](https://t.me/clyuch)

или по ссылке [https://t.me/clyuch\\_k\\_realnomu\\_upravleniyu/32](https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/32)



Слушать аудио-версию на iTunes:

<https://itunes.apple.com/ru/podcast/kluc-k-real-nomu-upravleniu/id1191707459>



Слушать аудио-версию на SoundCloud (онлайн или скачивать и слушать):

[https://soundcloud.com/vitaly\\_zhandarov/vypusk-024-sekret-vliyaniya](https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-024-sekret-vliyaniya)

Учебно-методический центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>
- Еженедельная управленческая мастерская >> *узнать* <http://uc.zhandarov.com>
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



Верхи дают, а низы не хотят. Как быть?.....	2
Вопрос жизни и смерти.....	5
Самонастройка — важная часть работы.....	7

\*\*

Кто следит за нашими выпусками, тот помнит - раньше они были технологичные, как методичка или эссе. А в этом сезоне сплошь истории, похожие на притчи. В чем дело?

Просто сезон — про неидеальность.

Помните, в [019 выпуске](#) говорили про проблемы-паразиты — те, что не дают решить другие проблемы?

Попытка быть идеальным — как раз такая проблема-паразит, что где-то запрятана глубоко в душе.

Поэтому про идеальное и неидеальное — эмоционально. С персонажами, диалогами и переживаниями. Так что — продолжаем истории про неидеальное.

А кто заскучал по технологичным текстам — потерпите до 26 выпуска :-)

\*\*

## Верхи дают, а низы не хотят. Как быть?

..

**Четверг, 17:30. Отдел логистики.**

- Саш, почему у тебя допотопный факс стоит? Ты ж начальник отдела логистики! Поменял бы давно.
- Оксана Петровна, хоть вы и главбух, далеки вы от народа. В регионах до сих пор электронная почта не везде есть. Ну, что там с новыми таможенными?..

Александр взял у нее распечатки, но в этот момент подошла логист Вероника:

- Александр Иванович, мм-можно я сегодня пораньше уйду?

Распечатки новых таможенных правил, все исчерканные кислотным маркером-выделителем, грустно рассыпались по столу.

- Что на этот раз?
- Родительское собрание у сына в школе. Очень просили прийти.

Александр поймал понимающий взгляд Оксаны Петровны, у которой уже внук пошел в первый класс, и обреченно спросил:

- Отчет хоть готов?
- Ну, основная часть почти...

«Понятно. Основная часть — это таблица-выгрузка, которую еще вчера прислали из ИТ-отдела. В пробках сегодня стоять не придется» - подумал Александр.

- Ладно, раз собрание. Иди, я доделаю.
- Я вам перешлю черновик. Спасибо, Александр Иванович!

С этими словами Вероника схватила плащ и, цокая каблуками, выбежала в коридор.

Учебно-методический центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



Только Александр собрал распечатки и устроился поудобнее, как на столе завибрировал старенький Samsung...

- Александр Иванович...
- Что на этот раз?
- Александр Иванович, таможенники не хотят принимать декларацию, говорят, не подпишем.
- Сережа, да как так то?



- Да тут сертификатов каких-то не хватает. Но я все проверял, когда пакет документов готовил. Я не знаю, как так получилось. Я завтра с утра их опять повезу.
- У тебя же с утра новый склад...
- А я позвонил и перенес.
- Ты за полдня успеешь? А если у них опять стеллажи не готовы, или что похуже?
- А я на следующую неделю...
- Не понос так золотуха...

Учебно-методический центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *купить* <http://lavka.zhandarov.com>
- Еженедельная управленческая мастерская >> *узнать* <http://uc.zhandarov.com>
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



Снова запиликал мобильный.

- Да, мам... Нет, мам... Да не волнуйся ты. Ты подожди, я сейчас перезвоню им, а потом вам. - тараторил Александр, прижав мобильный к уху, и роясь в записях своего ежедневника. Тут опять зазвонил факс.

- Все-таки ты ретроград, Саша. Ладно, я зайду через полчаса. - Оксана Петровна выплыла из кабинета.

Александр дозвонился до службы доставки лекарств, потом до медсестры, потом до лечащего врача.

- Александр, мы положим вашу матушку, зав.ревматологией не против. Но нужен будет постоянный уход, и с лекарствами у нас туго.

Врач диктовал список лекарств, а Александр машинально записывал его на обложке ежедневника. Убрав телефон, он медленно снял очки, положил их на клавиатуру, и обхватил голову руками.

...

- Саш, ты что? С тобой все в порядке?

- Да я просто... у меня.. на чем мы остановились? - он не заметил, как промелькнули полчаса.

- Саш, я вот что тебе хотела сказать — сказала Оксана Петровна, присаживаясь рядом. - Ты хоть видишь, что на тебе все ездят? И сотрудники, и контрагенты, и коллеги из смежных. Что ты с ними со всеми нянчишься? Может, проще их уволить, раз ты все равно за них работаешь? Зарплату ты их себе не начислишь — но хоть головушка не будет болеть...

Услышав про увольнение, Александр поморщился.

- Вон уже и корвалол не прячешь. Подумай! А по правилам давай завтра поговорим, на свежую голову.

...

Александр понимал, что Оксана Петровна в который раз права. Он думал — и не мог найти для себя выхода. «Если взялся — так делай! Ты отвечаешь за каждого! За исполнение приказа отвечает тот, кто его отдает! Твои сотрудники — это твои бойцы!» - в голове крутились фразы, которые любил повторять его отец.

«Эх и посмотрел бы я, папа, как ты будешь отвечать за этих бестолковых Вероник и Сереж. А других мне отел кадров не найдет, уволить — значит, менять шило на мыло... Может, если я отвечаю за каждого — то и он передо мной должен отвечать?... Нда... С этим всем точно надо что-то делать — по вечерам я теперь сидеть на работе не смогу»

Снова звонок.

- Александр, зайдите!

Шеф, Никита Степаныч никогда не дожидался ответа, и после фразы бросал трубку.



..

- Никита Степаныч?

- Ты скажи, почему у тебя до сих пор такой бардак? - как обычно, без предисловий начал шеф. - Я с коммерсов требую планы — а они пеняют на тебя! Когда сроки доставки сократишь? Когда оборудование новое производству придет?

- Никита Степаныч...

- Александр, я объяснения слушать устал. У тебя неделя. Последняя. Не можешь работу склада организовать — будешь до пенсии его охранять. Свободен!

..

Стрелочка мыши зависла, и не реагировала на движения. Пальцы не хотели попадать по клавишам. Шрифты в презентации никак не хотели меняться. Таблички никак не хотели помещаться целиком, а если вдруг и удавалось их упихать в слайд — становились совершенно нечитаемыми. Плюнув на красоту, Александр кое-как доделал оставшиеся слайды, и сохранил файл.

«Завтра, все завтра», сказал он себе, и набрал номер.

- Иосиф Маркович?

- Саша, как я рад!

- Иосиф Маркович, вы в Москве?

- А что случилось?

## Вопрос жизни и смерти

...

### Четверг, 20:00. Кафе на Солянке.

Размешав чай, Иосиф Маркович медленно положил ложку, и посмотрел на Александра.

- Знаете, Саша, когда я был директором завода, я не помню, чтобы вы так плохо выглядели. Вы определенно должны больше спать!

- Иосиф Маркович, и вы туда же! Я не знаю что мне делать!

- Никита Вас увольняет? Не отвечайте, я по глазам вижу. Что делать, он из Минсредмаша, а в оборонке по другому не умеют.

- Но я не могу... я не могу лишиться работы прямо сейчас?

- Вы таки взяли ипотеку? Я же говорил, что азартные игры с банком до добра не доведут!

- Нет.

- А, значит что-то с мамой?..

...

Иосиф Маркович вспоминал и неторопливо рассказывал ситуации, через которые он прошел за десятилетия своей работы. Его понимание, внимательный взгляд и неторопливая спокойная речь — это то, что было сейчас нужно Александру.



- Иосиф Маркович, это все здорово. Но как представлю... мне было бы неловко все это делать и говорить.

- Знаете, Саша, вы ищете рецепты. Советы, идеи, слова. Как поступить тут. Как ответить там. Да еще так, чтобы вам было комфортно. Так бывает, конечно. Но не в условиях, когда ресурсы ограничены. С людьми можно и нужно по-человечески. Но это не значит, что всегда будет легко. Можно дать кучу советов — они вам не помогут. Я расскажу вам одну историю.

Когда я был сильно младше вас, и мы жили еще в Одессе, моя мама сдавала комнату одному доктору. И он как-то обронил фразу: если пациент решил умереть, медицина бессильна. Я тогда возмущался, кипятился. А позже понял, что он прав. Каждый сложный момент — это сначала вы, и ваши выборы. А потом уже способы. Фигурально говоря, в любой сложный момент умрете вы старый, и появитесь вы новый. И тут либо вы сдавшийся, либо вы прошедший через. Один исключает другого. Так что любой важный момент — это вопрос жизни и смерти.

...

### Пятница, 9:55. Кабинет директора.

- Никита Степанович, мне надо с вами поговорить.

- У тебя 5 минут, я уезжаю. - шеф перьевой ручкой подписывал ждавшие визы документы. - Слушаю.

- Я могу говорить как есть?

Никита Степанович посмотрел на Александра, сделал приглашающий жест рукой и продолжил скрипеть пером.

- Скажите, я значимый сотрудник? Или мое увольнение благо для компании, и я приношу только убытки и проблемы?

- Нет, не только.

- У меня есть право ошибаться?

- Если ошибки не повторяются. Но это не освобождает тебя от последствий.

- Я не смогу исправить ситуацию за неделю.

- Твои подчиненные смогут.

- Я рискую тем, что они уволятся, если я резко возьму.

- Да. А я рискую, что мне в управляющей компании холдинга отвинтят башку, или просто увезут в лес, если я провалю план поставок заказчику, у которого мы год выигрывали тендер.

Он отложил ручку, встал и посмотрел на Александра.

- Хорошо. У тебя месяц. Но я должен видеть и слышать изменения и результаты. Не от тебя. От производства и от коммерсов. Каждую неделю.

...

### Пятница, 10:05. Отдел логистики

- Александр Иванович, я не могу быстро сделать отчет, когда меня прерывают звонками с вопросами по срокам.



- И?

- Вы требуете в срок, а я не могу сосредоточиться.

- И?

- Что И? Что И?

- Наташа, ты можешь сделать так, чтобы тебя не прерывали. Или не отвлекаться.

- Ну, если вы скажете Веронике, чтобы она брала звонки, когда я делаю отчет...

- Почему это я должна брать за тебя звонки?

- Вероника, Наталья, уверен, вы можете и сами договориться о распределении работы. Или вы хотите, чтобы я вам по каждому действию говорил, что кому когда делать? Я могу — но тогда это не работа логиста, а работа ассистента логиста.

- Александр Иванович, почему вы с нами так жестко? Чем мы заслужили?

Повисла пауза. Уши Александра налились краской.

- Девушки, вот честно... мне очень неловко от ваших обвинений. Но какого ответа вы ждете? Чтобы я за вас все решил? Я уже сказал — могу. Но по ставке ассистента.

- Александр Иванович... мы поняли.

...

## Самонастройка — важная часть работы

**Когда решаешь сложную ситуацию, да еще с людьми - прежде всех инструментов и приемов нужно найти себя.**

Понять, осознать, почувствовать. Вспомнить, что на самом деле важно сейчас.

А потом уже — из этой точки, которая и называется «управленческая роль» - действовать. Имея подходящие инструменты — или дорабатывая те, что есть.

Самонастройка — важная часть в работе руководителя. Ее хорошо делать в компании с теми, кто не вовлечен в твою ситуацию. А еще — делать регулярно. Хотя бы раз в месяц.

Специально для этого каждый вторник, на Покровке, в 19:30 мы проводим наши управленческие мастерские. [Регистрируйтесь и приходите](#) — искать свои ответы на свои вопросы.

А для тех кто хочет самостоятельно и в спокойное время — есть и книжный формат. Это не только еженедельник — кстати, подписывайтесь, чтобы не пропустить! — это еще и наша [серия практических руководств](#).

В следующем выпуске мы завершим сезон про неидеальный бизнес.

Вопросы присылайте на [clyuch@zhandarov.com](mailto:clyuch@zhandarov.com), включим в следующие разборы.

Учебно-методический центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)

- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



## Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 5. Неидеальный бизнес=реальный бизнес. Выпуск 24. Секрет влияния

Больше деталей про поиск решений – [в книжном формате](#).

Очные разборы – на [Управленческих мастерских по вторникам](#).

До следующего вторника!

Виталий Жандаров,

Учебно-методический Центр

«Ключ к реальному управлению»

P.S. Находите еженедельник полезным для себя? – подпишитесь <http://clyuch.zhandarov.com/>



Переслать коллегам on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/vestnik-s05-v024-secret-vliyaniya-daf8956a1231>



Распечатать:

<http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-S05-l024-secret-vliyaniya.pdf>



Читать в Telegram-канале:

наберите в поиске telegram [@clyuch](#)

или по ссылке [https://t.me/clyuch\\_k\\_realnomu\\_upravleniyu/32](https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/32)



Слушать аудио-версию на SoundCloud (онлайн или скачивать и слушать):

[https://soundcloud.com/vitaly\\_zhandarov/vypusk-024-sekret-vliyaniya](https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-024-sekret-vliyaniya)

---

Учебно-методический центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)

- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)