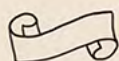


МАКСИМ БАТЫРЕВ  
(КОМБАТ)



ПРАВИЛА  
РОССИЙСКОГО  
РУКОВОДИТЕЛЯ



Максим Батырев (Комбат)

# 45 ТАТУИРОВОК МЕНЕДЖЕРА

Правила российского  
руководителя

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2014

УДК 658.8  
ББК 60.82  
Б28

**Батырев М.**  
Б28 45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя / Максим Батырев. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 304 с.

ISBN 978-5-91657-825-6

Названия глав этой книги — татуировки. Это свод принципов и правил, проверенных многолетней практикой успешного менеджера, его житейский и организаторский опыт. Это простые и яркие истории о том, как и почему надо вести дела, если хочешь добиться успеха. За каждой из этих глав стоят осмысленные действия, чья-то боль, мучения, радости, удачный и неудачный опыт, увольнение и лидерство, а главное — нужный результат.

Читайте, чтобы получать именно его!

УДК 658.8  
ББК 60.82

Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.  
Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

**VEGAS LEX**

ISBN 978-5-91657-825-6

© М. Батырев, 2014  
© Издание. Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

# Оглавление

Резолюция: изучить, законспектировать, осмыслить, применять! . . . . .	7
От автора . . . . .	13
1. Сначала научитесь играть по правилам, потом придумывайте свои . . . . .	17
2. Читайте, осмысливайте. Тренируйте главную мышцу . . . . .	23
3. Отказывайтесь от неверных стратегий — это проявление силы . . . . .	31
4. То, что очевидно для вас, не очевидно для других . . . . .	37
5. Ищите сильных, слабые прилипнут сами. . . . .	43
6. Каждого можно простить за ошибку (при определенных обстоятельствах) . . . . .	49
7. Не делайте работу за подчиненных. . . . .	55
8. Не вступайте в переговоры с террористами . . . . .	59
9. Клиенты — наше всё . . . . .	65
10. И даже в кабаке вы — менеджер! . . . . .	71
11. Не работайте с моральными инвалидами . . . . .	79
12. Называйте вещи своими именами . . . . .	85
13. Делайте то, что проповедуете . . . . .	89
14. Стая копирует вожака . . . . .	95
15. Добро должно быть вознаграждено, а зло наказано. Всегда . . .	101
16. Учить — лечить — мочить . . . . .	109
17. Развивать нужно не слабые, а сильные стороны . . . . .	115
18. Сильные уважают только силу . . . . .	119
19. Усиливают команду только единомышленники . . . . .	127
20. Не обсуждайте принятые решения с подчиненными. . . . .	133
21. Признание специфичности смерти подобно . . . . .	139

22. Хвалите людей. . . . .	145
23. Не рассчитывайте на людскую благодарность. . . . .	149
24. Команду создает только общее делание. . . . .	157
25. Менеджер должен быть крайним . . . . .	163
26. Время важнее идеальности . . . . .	169
27. Защищайте интересы своего руководителя . . . . .	175
28. Люди будут делать, когда легче сделать, чем не сделать . . . . .	181
29. Выращивайте людей — это ваша главная цель . . . . .	187
30. Любая ваша идея может быть подвергнута сомнению. . . . .	193
31. На фиг аналитику во время кризиса. . . . .	199
32. Справедливости не существует . . . . .	205
33. Сначала боремся со следствиями, потом с причинами . . . . .	211
34. Каждый отвечает за себя. . . . .	217
35. Коучинг в бизнесе — зло . . . . .	223
36. Будьте последовательны: вас начнут отжимать. . . . .	231
37. Не верьте людям мечты, верьте людям цели . . . . .	237
38. Любая неоднозначность трактуется в худшую для вас сторону . . . . .	243
39. Любые ваши слова могут стать задачей . . . . .	249
40. Единый понятийный аппарат улучшает управляемость. . . . .	253
41. Дисциплина — мать победы. . . . .	259
42. Меняйте слабых на сильных . . . . .	265
43. Делайте больше, чем нужно . . . . .	271
44. Не бойтесь, когда вы один. Бойтесь, когда вы ноль . . . . .	279
45. Всегда помните: однажды вас уволят . . . . .	285
Персональные благодарности . . . . .	289

# Резолюция: изучить, законспектировать, осмыслить, применять!

Вам необходимо прочитать эту книгу. Вдумчиво. Не спеша. Если вы руководитель или хотите им стать. Если вы успешны и если не очень. Почему? Ее написал ПРОФЕССИОНАЛ. Человек, который систематизировал и описал свой ПУТЬ. К успеху. Внимание: не к удаче. К успеху.

Возможно, вы спросите: а что такое успех? И добавите: ну, знаете, это такое сложное понятие... Конечно. Вы правы. Но есть один признак, которое учитывает все нюансы. Успешный человек на вопрос, *счастливы ли ты*, отвечает: *Да*. Он не говорит: ну... счастье... знаете ли... оно для каждого свое...

Это книга о менеджменте. Книг о менеджменте миллионы. Но эту книгу написал профессионал. И описал в ней правила, эффективность и значимость которых проверял на себе. И поэтому он имеет право делиться с вами.

Вы можете спросить: а какие гарантии? Никаких. Ибо нет технологий, которые позволят вам не использовать свою голову. Поэтому я и вынес в заголовок такую вот резолюцию.

Правила управления от Максима Батырева (он известен по прозвищу Комбат) конкретны, практичны, результативны и обоснованны. Они опираются на принципы эффективного менеджмента. Поэтому если вы начнете их использовать, то увидите: работа ваших подчиненных становится более осмысленной, ответственной и результативной.

Легко ли будет применить эти правила? Возможно, что и нет. И получится все не сразу. Потому что использование любого нового навыка требует изменения своих привычек. Но именно наши сегодняшние привычки не позволяют нам быть в желанной точке мира. Так что...

Правда, есть иной путь. Например, сидеть под елкой и ждать Деда Мороза. Или покупать «таблетки счастья», тем более, продавцов огромное количество.

Достаточно ли изучить эти правила, чтобы стать эффективным руководителем? Нет. В менеджменте не бывает достаточных знаний. Руководитель идет *путем воина*. И знает, что вершина мастерства недостижима, но каждый день нам дан, чтобы на шаг к ней приблизиться. И мастер не тот, кто достиг вершин, а тот, кто всегда в пути. Поэтому Максим Батырев — мастер. И его правила заслуживают внимания.

Возможно, некоторые правила испугают руководителей прекраснородушных и трепетных, кои жаждут превратить свои структуры в стаю весело порхающих довольных мотыльков, радостно и вдохновенно работающих под руководством мудрого и доброго босса. И регулярно приносят ему ведра с нектаром. Если вы немного похожи на описанный тип, то эту книгу вам читать не стоит. Во избежание, как говорится. Поскольку в ней нет ни слова про всякого рода «корпоративные ценности», которыми многие пытаются «окормить» свои компании в надежде на результат. Я читал очень много таких документов. Все они напоминают плохой перевод Библии. И ни один не работает. Что весьма удивляет авторов.

Так вот, правила Максима работают. Если вы будете их применять, а не ограничитесь прочтением текста.

Во всем ли я согласен с Максимом Комбатом Батыревым? Нет. Некоторые вопросы я предлагаю решать по-другому. Но за Максимом — результат, поэтому его методика должна быть изучена. А как учил нас великий Конфуций, «...есть разные способы достигнуть результата».

В 2013 году я отмечаю двадцатилетний юбилей своей работы в профессии. Я обучил многих руководителей. Но когда мои технологии одобряют руководители — *мастера*, такие как Максим, — это отдельное удовольствие и особая гордость.

Рекомендую. Если, конечно, вам интересен результат.

Александр Фридман,  
консультант и бизнес-тренер в области  
профессиональной эксплуатации персонала

*Посвящается моим главным учителям  
Валерию Владимировичу  
и Татьяне Витальевне  
БАТЫРЕВЫМ*



Любое сходство с реальными людьми прошу считать  
случайностью.

За время написания книги ни один человек  
и ни одно животное не пострадали.

# От автора

— Бумеранг изобрели в Австралии. А что было бы, если б его изобрели в России?

— А зачем нам бумеранг? У нас грабли есть!

Шутка из КВН

Говорят, что книгу хочет написать каждый. При этом находится тысяча причин, почему это нужно сделать «потом». Последний раз, пару лет назад, я придумал себе такую причину: у меня не хватает убедительных аргументов для того, чтобы менеджеры (так я называю руководителей, а вовсе не специалистов по продажам) эту книгу покупали.

Став победителем во всероссийских конкурсах «Коммерческий директор года 2012» (его проводила компания Salecraft), «Менеджер года 2012» (организован Международной академией менеджмента и Правительством Москвы) и войдя в ТОП-1000 лучших менеджеров страны по версии ИД «Коммерсантъ», я такие аргументы нашел. Вот, например: компания «Что делать Консалт», в которой я являюсь одним из директоров, пятый год подряд становится безоговорочным лидером в своей отрасли.

Мы далеко не всегда были лидерами, а я далеко не всегда был директором. Консультант по стратегическому управлению организациями Тигран Арутюнян говорит, что мой успех — это не классический случай для мировой практики: мне удалось достигнуть его всего за одиннадцать лет, без связей, откатов, европейского образования, зато с тысячей ошибок, сотней падений и серьезными испытаниями типа четырехчасового сна в сутки в течение нескольких лет.

Зачем топ-менеджеру писать книгу? Не консультанту, который продаст благодаря ей свое имя и услуги, и не собственнику бизнеса,

который таким образом пропиарит свою компанию? Топ-менеджеру — зачем?

Например, затем, что у нас практически нет отечественных книг, которые наемные менеджеры пишут для наемных менеджеров. При этом наемных руководителей у нас на порядки больше, чем собственников и консультантов.

Это во-первых.

Проделав путь от маленького продавца до победителя профессионального конкурса федерального масштаба, я хочу поделиться своим опытом. Хочу показать свои грабли, на которые наступал и набивал себе шишки, свои успехи и неудачи, чтобы другим наемным менеджерам или тем, кто хочет стать таковым, было легче подниматься и возрождать нашу страну.

Во-вторых, эта книжка затем, что нужно уметь быть благодарным. Тем людям, у которых учишься и хорошему, и плохому. Педагогам, менеджерам, сотрудникам и близким.

Все, что здесь описано, имело место в пределах одной организации — в компании «Что делать Консалт», которой исполняется в 2013 году 20 лет. Книга показывает нашу организацию изнутри — со всеми сложностями, проблемами, внутренней кухней. Иногда бывает такое: читаешь про крутую компанию, и подкатывает ком к горлу, становится противно от наигранности и фальши. Здесь всё правда. Здесь про судьбу с ее поворотами и про то, как мы вместе выходили на прямую.

Я очень старался, чтобы читалось легко, так как ненавижу поучительные истории в духе «как стать успешным/миллиардером за 24 часа» или книги готовых рецептов по менеджменту. Ведь даже если абсолютно точно воспроизвести все технологии и способы из таких книг, они не будут работать при отсутствии прочного фундамента, на котором построены ваша компания и ваше подразделение. А фундамент — это в первую очередь принципы, по которым вы ведете дела. В этой книге я называю принципы *татуировками*, так как они навсегда впечатывались в меня после разных событий, происходивших в жизни. От удара в челюсть до водопадов женских слез. Это мои грабли, это мои шишки, это мои *татуировки*. Мой руководитель Ольга Фирсовна Самохина говорит, что в этой книге

я обнажаю свое менеджерское сердце перед читателем и что далеко не каждый может решиться на такой шаг.

Название каждой главы — это *татуировка*, оставленная на долгую память теми уроками, которые преподносила мне судьба менеджера и прочие крутые повороты жизни. Они никогда не исчезнут из моей памяти, как настоящие татуировки — с тела, и всегда сопровождают меня.

Самая главная моя цель — объяснить, *почему* надо вести дела именно такими способами, какие здесь описаны, если хочешь добиться успеха. За каждой новой главой лежат осмысленные действия, чья-то боль, мучения, радости, удачный и неудачный опыт, подъемы и падения, увольнения и лидерство, а главное — нужный результат.

И еще. Я знаю, что эту книгу будут читать люди, у которых по любому поводу имеется особое мнение. Таких везде хватает. Так вот, если у вас будет желание меня покритиковать, поспорить со мной, то делать этого не нужно. Это мой опыт, это моя жизнь, это мой путь, и я считаю их правильными. У меня нет претензий быть экспертом или истиной в последней инстанции, и я не навязываю вам свое мнение. Зато знаю точно: любой человек всегда пребывает в одном из всего двух состояний — защиты или обучения. Читая эту книгу, можно учиться, а можно материться.

Заканчиваю. Перед тем как вы начнете рассматривать мои татуировки, я вспомню одно из моих любимых изречений. Это сказал Леонардо да Винчи.

Все люди делятся на три типа:

- те, кто видит,
- те, кто видит, когда им показывают,
- те, кто не видит.

Желаю вам видеть всегда и везде!

Удачи!

# 1. Сначала научитесь играть по правилам, потом придумывайте свои

На танцевальные вечера трудящиеся должны приходить в легкой одежде и обуви. Танцевать в рабочей и спортивной одежде запрещается.

Танцевать в искаженном виде запрещается.

Танцующий должен исполнять танец правильно, четко и одинаково хорошо как правой, так и левой ногой.

Женщина имеет право в учтивой форме выразить неудовольствие по поводу несоблюдения мужчиной положенного расстояния в три сантиметра и потребовать объяснения в учтивой форме.

Курить и смеяться следует в специально отведенных для этого местах.

Правила поведения на танцевальных вечерах, СССР, 1974 год

**В**какой-то не особо запоминающейся книге по бизнесу (заранее прошу прощения у автора) я прочитал особо запоминающийся пример на тему о том, как это прекрасно — нарушать установленные правила. Так как автора и источник я не помню, то передам смысл прочитанного близко к тексту:

Нарушать правила — это прекрасно! Только те, кто нарушает правила, могут добиваться поистине выдающихся результатов. Давайте рассмотрим мое утверждение на примере Голливуда. Давно известно, что в Голливуде есть формула успеха, которая приносит сотни миллионов долларов кассовых сборов. Формула эта состоит из трех составляющих:

- 1) фильм не должен идти больше двух часов;
- 2) у фильма должен быть счастливый конец;
- 3) главный герой должен в конце остаться жив.

И вот появился на сцене Джеймс Кэмерон с «Титаником» — фильмом, который изменил всю киноиндустрию! Он нарушил все возможные правила!

- 1) фильм идет почти 3,5 часа;
- 2) в конце почти все персонажи погибают, включая...
- 3) ...главного героя.

Как известно, этот фильм первым в истории собрал больше миллиарда долларов в прокате по всему миру и до сих пор продолжает удерживать первую позицию в рейтингах!

Учитесь у Джеймса Кэмерона! Он не соблюдал правила и победил!

Когда я читал это, я злился.

Ребята, вы чего?! А как же «Терминатор», «Чужие», «Правдивая ложь»?

Все эти фильмы, благодаря которым Кэмерон стал знаменитым, хиты, побивавшие кассовые рекорды, сняты по правилам Голливуда! Разве нет?

Меня не просто раздражает — бесит тенденция, которая прослеживается несколько последних лет и засоряет мозги молодому поколению: «Учиться не надо! У Билла Гейтса и Стива Джобса не было образования, и они стали миллиардерами! Вузы и школа ничего не дают!»

А ничего, что они пахали как проклятые по двадцать часов в сутки? Ничего, что они были гениями, что таких людей можно пересчитать по пальцам *одной* руки — а на планете нас несколько миллиардов?

Новомодная волна — сообщество «Бизнес-молодость» твердит: «Не работайте на дядю! Открывайте свои компании, ребята! Вот шестнадцатилетняя девочка Оля из Сыктывкара начала мыть окна — и теперь зарабатывает 40 000 рублей каждый месяц!»

А что станет с Олей через пять лет?! Она же ничему не научится! Она же всю свою жизнь будет мыть окна!

Читать не надо! Кто-то пытается навязать тебе свое мнение и зомбировать мозг! Будь свободным, делай что хочешь!

А как же развитие разума, подстегивание собственного воображения, формирование личных убеждений на основе базовых знаний?..

Порой мне это напоминает странную разновидность геноцида — интеллектуальную. Даже иногда боязно, что будет с теми, кому сейчас четырнадцать или пятнадцать, лет через десять.

Я глубоко убежден, что в любом социуме нужно сначала научиться играть по правилам, и постоянно твержу об этом своим сотрудникам, которые ищут «волшебные кнопки» успеха.

А научила меня этому секция бокса, в которую я попал как раз в четырнадцать лет.

...В уже далеком 1995 году после очередной серии «Рокки» я решил, что пора становиться боксером.

Когда я ехал первый раз на автобусе в соседний город на первое занятие по боксу, мне представлялись, как наяву, ринг, титул абсолютного чемпиона мира, тысячи фанатов, руки, растягивающие над

головой пояс чемпиона, несчастное лицо моего соперника и красивые женщины, выстраивающиеся в очередь за автографом.

Мама с папой после долгих уговоров нашли деньги на занятия настоящим мужским спортом да еще и купили мне новые кеды. Я зашел в зал, увидел группу старших товарищей, боксирующих на ринге (на настоящем ринге!), десяток боксерских груш, суровые мужские лица с плоскими носами и здорового тренера. Все было как в кино.

«Эй, новичок! Давай в строй!» — крикнули мне.

Нас оказалось человек двадцать пять. Я ждал, что нам сейчас выдадут боксерские груши и начнут учить правильно бить, но нас заставили бегать вокруг ринга. Шестьдесят кругов.

После чего тренер сказал, что мы свободны и можем расходиться по домам.

Конечно же, я был обескуражен таким развитием событий, но подумал, что это проверка на прочность, и приехал в следующий раз. Нас заставили бегать шестьдесят кругов и еще десять пройти на корточках. А бить негодяев нас опять не учили.

В третий раз было то же самое, что во второй, а в четвертый то же самое, что в третий, плюс 10 кругов бегом, но только задом наперед.

Я негодовал и раздражался. Как же так? Где мой чемпионский пояс?! Где постановка ударов в челюсть? Где инструкция, как правильно вставлять капу и сплевывать в ведро, которое держит возле тебя помощник тренера?!

После пятого раза я не выдержал и пошел к тренеру.

— Что-то я не пойму, здесь секция бегунов вокруг ринга или настоящий мужской клуб?

— Мы с вами разрабатываем дыхалку. Прежде чем вас станут чему-то учить, мальчишки, вам нужно научиться дышать.

— Я дышать умею, давай меня учи боксировать!

— Обожди, все по порядку должно быть.

— Я хочу перчатки и спарринг-партнера. Учи меня драться, а не бегать!

Тренер улыбнулся, позвал приземистого паренька, что-то пошептал ему на ухо и сказал, что на следующем занятии он будет со мной спарринговать.



Перед боем я еще раз пересмотрел «Рокки», настраивая себя на главную битву в жизни, разминал кулаки, похрустывая костяшками, крутил головой, подпрыгивал, как настоящий боксер, представляя себе, как буду стоять когда-нибудь на пьедестале и пускать слезу под гимн России.

И вот он, этот момент! Тренер, слегка ухмыляясь, надел мне перчатки, зашнуровал шлем и вставил в рот настоящую капу. Мне было непривычно, но я знал, что каждый настоящий боксер прошел через это. Ринг, дайте мне ринг!

Двадцать четыре пары глаз из ясельной группы провожали меня завистливыми взглядами. Мой соперник выглядит спокойно, шлема на нем нет — значит, надо сразу бить в челюсть!

Бой.

Я подбегаю к нему, размахиваюсь, как древнерусский богатырь в чистом поле. Удар. Ой, соперника нет, он уже сзади прыгает и улыбается. Ах, так! Бегать от меня будешь? На тебе!

...Опять его нет.

В общем, так продолжалось минут пять, после чего я почувствовал легкое головокружение и дикую жажду. Мне нечем было дышать в этом гребаном шлеме, перчатки отяжелели, а ноги вообще стали свинцовыми. Как вы понимаете, ни один мой удар цели не достиг.

И тут мой соперник откуда ни возьмись появляется передо мной и бьет меня правой рукой, которая почему-то страшно похожа на железобетонную балку. Хотя наблюдавшие за мной сочувствующие товарищи говорили мне, что он меня только легонько пнул, мне так не показалось. В момент падения на ринг я думал, что на меня налетел товарный поезд.

Это был мой последний бой и хороший урок тем ребятам, которые поначалу меня поддерживали и тоже не хотели *просто так* бегать вокруг ринга. После этого они резко передумали и побежали свой марафон с большой радостью.

С тех пор на челюсти у меня осталась татуировка «Сначала научись играть по правилам, потом придумывай свои».

Боксер из меня не вышел, но урок я запомнил на всю жизнь. Где бы я ни появлялся с тех пор, я учился играть по правилам системы,

пытаясь разобраться в природе этих правил и мотивах, по которым они были приняты.

В бизнесе точно так же. В жизни тоже. Нельзя заработать сразу миллион, если ты не научился зарабатывать рубль. Нельзя стать директором, если ты не поруководил отделом. Нельзя привлекать много клиентов, если ты не научился понимать, что ими движет. И так далее.

Всегда надо учиться играть по правилам и не искать волшебных кнопок.

Даже если Джеймс Кэмерон лично расскажет вам, как нарушать правила, навряд ли у вас получится «Аватар».

А вероятность того, что вы Стив Джобс, составляет 1 : 7 021 836 029.